

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El desarrollo de la gerencia estratégica en la cultura organizacional: empresas de servicios de la provincia de Tungurahua”**

**AUTORA: María Gabriela Jalca Plúa**

**TUTOR: Ing. M.Sc. Edwin Javier Santamaría Freire**

**AMBATO – ECUADOR**

**Junio 2017**



## **APROBACION DEL TUTOR**

**Ing. M.Sc. Edwin Javier Santamaría Freire**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación “**EL DESARROLLO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**” presentado por señorita María Gabriela Jalca Plúa para optar el título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, Enero 26 del 2017



**Ing. M.Sc. Edwin Javier Santamaría Freire**

**C.I.: 180293142-6**

## DECLARACIÓN Y AUTENTICIDAD

Yo, María Gabriela Jalca Plúa declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, con requerimiento previo para obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



**María Gabriela Jalca Plúa**

**C.I. 131275947-3**

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

**Ing. MBA. Iván Fernando Silva Ordoñez**

**C.I.: 1802490548**

f) 

**Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas**

**C.I.: 0400730693**

Ambato, Junio 13, 2017

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia y se realice respetando mis derechos de autor.



**María Gabriela Jalca Plúa**

**C.I. 131275947-3**

## **DEDICATORIA**

A dios por regalarme día a día la vida y mantenerme de pie en los momentos difíciles.

A mis padres por ser mis pilares principales en mi vida, brindándome su apoyo, confianza y amor, enseñándome a ser responsable y a que nunca dejara de luchar por mis metas.

A mis tíos que a pesar de todo siempre me han apoyado y me han motivado a seguir luchando.

Y a todas las personas que en el transcurso de mi vida me han brindado su apoyo y su amistad para seguir, a pesar de los obstáculos de la vida, me han alentado a nunca dejar de luchar por mis metas y mis sueños.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A dios por la vida y por cuidarme día a día.*

*A mis padres por ser mi apoyo fundamental y a mis tíos por ser mis segundos tutores a pesar de vivir lejos de mis padres.*

*A mis docentes por compartir sus conocimientos que fueron parte esencial de mi educación.*

*Y en especial agradezco al Ing. Edwin Santamaría por su confianza, amistad y por su apoyo incondicional para el desarrollo de mi proyecto de graduación.*

## INDICE GENERAL

<b>APROBACION DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>DECLARACIÓN Y AUTENTICIDAD</b> .....	iii
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	iv
<b>DERECHOS DEL AUTOR</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vi
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	vii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	x
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>DESCRIPCION DETALLADA DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>ÁRBOL DE PROBLEMAS</b> .....	3
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
a. <b>Objetivo general</b> .....	5
b. <b>Objetivos específicos</b> .....	5
<b>CAPITULO II</b> .....	6
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	6
<b>Gerencia estratégica</b> .....	7
<b>Beneficios del plan estratégico</b> .....	8
<b>Niveles de la planificación</b> .....	8
<b>Proceso de la planificación estratégica</b> .....	9
<b>Cultura organizacional</b> .....	9
<b>Niveles de la cultura organizacional</b> .....	11
<b>Elementos de la cultura</b> .....	13
<b>Dimensiones culturales</b> .....	14
<b>Tipos de cultura empresarial</b> .....	15
<b>Empresas de servicios</b> .....	19
<b>Servicio:</b> .....	20
<b>Clasificación</b> .....	21
<b>CAPITULO III</b> .....	25
<b>METODOLOGÍA</b> .....	25
<b>PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	25
<b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b> .....	25
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	26
<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	27



<b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	28
<b>Proceso de recolección</b> .....	28
<b>Instrumento</b> .....	29
<b>Encuesta</b> .....	29
<b>Procesamiento de la información</b> .....	30
<b>CAPITULO IV</b> .....	32
<b>VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO</b> .....	32
<b>RESULTADOS</b> .....	32
<b>Características de la cultura de las empresas</b> .....	32
<b>Características de los elementos planes estratégicos</b> .....	37
<b>Relación de la cultura organizacional y los planes estratégicos</b> .....	40
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	41
<b>Etapas filosóficas</b> .....	41
<b>Misión</b> .....	41
<b>Visión</b> .....	41
<b>Valores</b> .....	41
<b>Objetivos estratégicos</b> .....	42
<b>Etapas diagnósticas</b> .....	42
<b>Análisis externo</b> .....	42
<b>Análisis interno</b> .....	43
<b>Etapas operativas</b> .....	45
<b>Fortalezas</b> .....	45
<b>Debilidades</b> .....	45
<b>Amenazas</b> .....	45
<b>Oportunidades</b> .....	45
<b>MATRIZ FODA</b> .....	46
<b>Etapas estratégicas</b> .....	48
<b>Plan de acción</b> .....	48
<b>HIPÓTESIS</b> .....	64
<b>CAPITULO V</b> .....	66
<b>CONCLUSIONES</b> .....	66
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	67
<b>ANEXOS</b> .....	68
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	73

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua son aquellas que brindan una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades pueden presentarse en los sectores como transporte, financieros, hospedaje, salud, comunicación entre otras.

El objetivo principal de esta investigación es describir el desarrollo de la gerencia estratégica apoyado en la cultura organizacional identificando a la cultura generalmente como el conjunto de elementos compartidos como elementos estructurales importantes para el sostenimiento de la misma a través de las costumbres, tradiciones, experiencias de manera general de hacer las cosas en base a la visión o la misión a través del desarrollo de estratégica como un esfuerzo planificado de toda la organización administrado en diferentes niveles para aumentar la efectividad y el bienestar de la misma para identificarla acción que caracteriza el comportamiento organizacional, desde las decisiones ante un entorno versátil y competitivo.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los gerentes de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua indican que la cultura organizacional es un factor primordial que todas las empresas deben tener en cuenta y estudiar y aplicar de una manera adecuada para el desarrollo de la organización.

Y como propuesta resultante de la investigación me direcciono al estudio de la cultura organizacional en las organizaciones ya que es un factor clave que se debe fortalecer desde la creación de la misma logrando llevar a las empresas al éxito deseado y llegar a cumplir sus objetivos y metas.

### **PALABRAS CLAVES**

Investigación

Gerencia estratégica

Cultura organizacional

Empresas de servicios

## **ABSTRACT EXECUTIVE**

The companies of services of Tungurahua's province are those that offer an activity that the persons need for the satisfaction of his foolishnesses they can present in the sectors as transport, financiers, accomodations, health, communication between others.

The main objective of this research is to describe the development of strategic management based on organizational culture, generally identifying culture as the set of shared elements as important structural elements for the maintenance of the same through the customs, traditions, experiences of General way of doing things based on vision or mission through strategic development as a planned effort of the entire organization administered at different levels to increase effectiveness and well-being of the same to identify action that characterizes organizational behavior , From decisions to a versatile and competitive environment.

The data provided by the field research applied to managers of service companies in the province of Tungurahua indicate that organizational culture is a key factor that all companies must take into account and study and apply in a suitable way for development of the organization.

And as a result of the research, I address the study of organizational culture in organizations as it is a key factor that must be strengthened from the creation of the same managing to lead companies to the desired success and achieve their goals and goals.

### **Key Words**

Investigation

Strategic management

Organizational culture

Service companies

## **CAPITULO I**

### **DESCRIPCION DETALLADA DEL PROBLEMA**

#### **DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La cultura organizacional se introdujo de forma más sistemática en el análisis organizacional a finales de los años setentas y a principios de los ochenta. Durante los años 80 y 90, en particular, la cultura organizacional fue percibida por muchos como el elemento más importante en el éxito de la organización. Esta visión exagerada de la cultura organizacional se ha revisado desde entonces sustancialmente aunque hay acuerdos en que la cultura organizacional sigue siendo un aspecto central detrás de una serie de temas organizacionales como el compromiso y la motivación, la priorización y la asignación de recursos, la ventaja competitiva y el cambio organizativo (Alvesson & Sveningsson, *Changing Organizational Culture*, 2016).

La cultura organizacional surgió de las disciplinas de la antropología y la sociología, en las que la cultura ha sido estudiada como una manera de describir las diferencias, especialmente en los valores esenciales, que caracterizan las agrupaciones sociales, ya sean naciones o tribus. La investigación cultural se ha centrado en los conceptos de superposición de medios compartidos para comprender las formas en que los empleados derivan sobre las suposiciones básicas. (Schneider & Barbera, 2014)

La cultura se ha convertido en la principal clave para el desarrollo integrado, igualmente, su interpretación y los mecanismos para el proceso de transición se amparan en la comunicación organizacional (Casteña Rodríguez, Rojas, & Romo, *Relacion entre Cultura y Valores Organizacionales*, 2013). La cultura en general se puede analizar en varios niveles, con el término nivel “que significa el grado en el que el fenómeno cultural es visible”. Estos niveles van desde las manifestaciones muy tangibles que usted puede ver y las profundamente incrustadas inconscientes, supuestos básicos que definimos como la esencia de la cultura o su ADN (Schein & Schein, 2017).

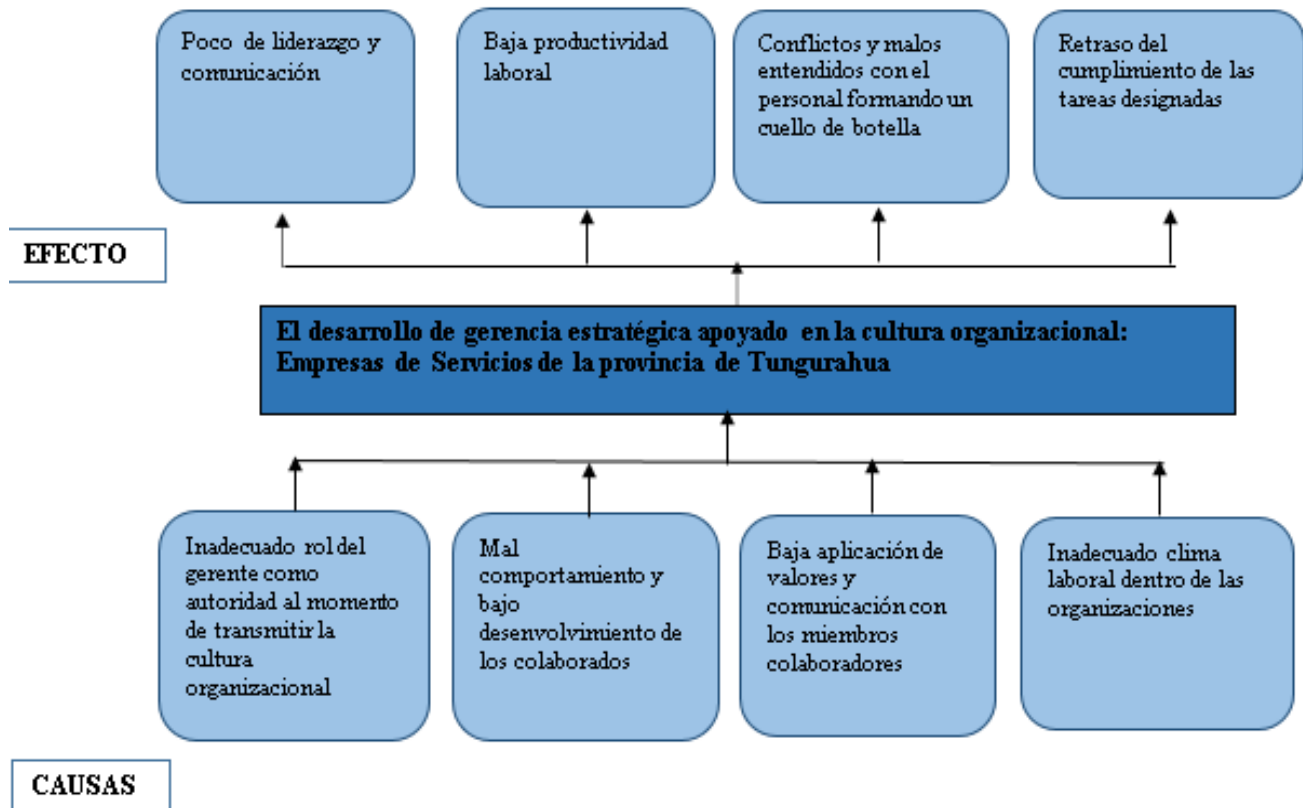
Las soluciones regionales responden a una característica clave de la cultura latinoamericana que sigue siendo un problema permanente: la débil situación en el mercado global y la negociación política (Mc Clennen, 2013). La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones,

por lo que ha sido centrado de numerosas investigaciones por muchos autores. Los enfoques sobre la cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, entre otras. Inclusive el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013)

La cultura organizacional es aquella que influye en las actividades de cooperación nacional, de lo cual se requiere implementar estrategias que generen prioridades de cambio en la cultura y vincular el proceso a las funciones del ciclo administrativo. Es aprendida y es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utiliza para ella (Rodríguez Castellano & Romo Rojas, 2013).

Respecto a estudio realizado, es posible formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el tipo de cultura organizacional en la generación de estrategias dentro de la organización?, esta información se justificara en la revisión problemática a través de técnicas y teorías estudiadas de estudiadas previamente en la investigación.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



**Gráfico:** N° 1

**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Fuente:** Investigación de campo

El desarrollo de la gerencia estratégica apoyado en la cultura organizacional es un factor primordial dentro de las empresas por lo que el inadecuado rol del gerente como autoridad al momento de transmitir la cultura organizacional provoca un deficiente rol de liderazgo y comunicación con su equipo de trabajo formando cuellos de botellas dentro de la organización.

Un factor muy importante que no se debe olvidar que tenemos dentro de la organización y trabaja en conjunto con la cultura organizacional es la planificación estratégica que es un proceso que se toma día a día ejerciendo un impacto muy indispensable para la toma de decisiones a futuro dentro de la organización cumpliendo con los objetivos a largo plazo y las estrategias planteadas para lograr un excelente trabajo en equipo cumpliendo con las metas y estrategias.

Un gran problema que se puede observar en la cultura organizacional es el mal comportamiento de los colaboradores ocasionando un problema dentro del cual se va a obtener una baja de productividad laboral en la empresa causando retrasos en la entrega de la producción.

La baja aplicación de valores en una organización y la inadecuada comunicación con los miembros colaboradores producen grandes conflictos y malos entendidos con los equipos de trabajos formando grandes barreras de comunicación con los colaboradores.

El incorrecto clima laboral dentro de las organizaciones ocasiona un gran retraso del cumplimiento de las tareas designadas a los colaboradores creando una inadecuada productividad y un bajo desempeño laboral en la organización retrasando la producción y ocasionando la insatisfacción de los clientes

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Objetivo general**

Estudiar la influencia de la cultura organizacional en la planificación estratégica de las empresas prestadoras de servicios.

### **b. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la cultura organizacional en la planificación estratégica.
- Diagnosticar las características de la cultura organizacional de las empresas de servicios.
- Identificar los elementos de los planes estratégicos y áreas prioritarias para las empresas prestadoras de servicios de Tungurahua.
- Determinar la relación de la cultura organizacional en la creación de planes estratégicos en la provincia de Tungurahua.



## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La planificación estratégica se ha utilizado en las últimas décadas como una herramienta esencial para las organizaciones con visión a futuro y que deseen anticiparse a sus competidores en el mercado por lo tanto se puede indicar que es un proceso intelectual por naturaleza: es un trabajo mental. Se requiere un pensamiento reflexivo, la imaginación y la perspectiva son en extremo útiles mediante el cual una organización define su visión de largos plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Delgado, 2015)

La planificación estratégica consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Ancin Sainz, 2015).

El planteamiento estratégico es un proceso dinámico, sistemático, colectivo, participativo y continuo para la determinación de los objetivos, estrategias y las acciones de la organización (Barreda Tamayo, 2016).

El posicionamiento estratégico se puede describir como el énfasis que una empresa emplea en cada método competitivo. Sin embargo, como el número de atributos relevantes aumenta, puede ser engorroso para describir la estrategia (Ferreira da Silva, Formosinho Filho, Teixeira Carneiro, & Brantes Ferreira, Octubre 2013). Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y como las van creciendo a posicionándose en el mercado. (Contreras Sierra, 2013).

La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planifica, organiza, ejecución y control persigue la consecuencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y el control persigue frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización ; (Ancin Sainz, 2015).

La planificación estratégica es un proceso donde se define los objetivos a largo plazo a través de estrategias teniendo un propósito principal en el cual es elevar el éxito de la empresa y sistematizar el esfuerzo y los recursos que se tienen dentro de la organización para así cumplir con los objetivos y estrategias que se desarrollaron en beneficio de la organización. En pocas palabras y de una manera fácil de entender la planificación estratégica es como un tren que arrastra cada vagón que le designa y la planificación estratégica es así lleva con ellas las actividades de toda la organización, la dirección y el control.

### **Gerencia estratégica**

La gerencia estratégica es como un esfuerzo planificado de toda la organización administrado en diferentes niveles para aumentar la efectividad y el bienestar de la misma (Romero, Barboza, & Sánchez, 2015). La gerencia estratégica es un conjunto de acciones, así como las decisiones destinadas a formular y aplicar estrategias. Estas estrategias proporcionan un vínculo superior competitivo con la organización con el medio ambiente, todo enfocado en el logro de los objetivos de la organización. Esto implica que una estrategia es un proceso de funcionamiento de la gestión que es esencial para una organización se mueva desde donde pretende ser, a su debido tiempo. Por lo tanto, una estrategia consiste en dar un punto de dirección estratégica y vincularlo con los objetivos de la empresa (Prasad, 2015)

La gerencia estratégica es concebida como “el esquema o plan en el que se integran los principales objetivos, políticas y procedimientos en un todo coherente en el cual la gerencia administración estratégica es aquella que congrega y asigna los recursos de la organización de acuerdo a las fuerzas y debilidades internas en el entorno y las acciones que se esperan de la competencia (Romero, Barboza, & Sánchez, 2015). La

gestión estratégica es, una forma de regenerar una organización, a través de la atención continua a una visión de lo que las personas que componen una organización. La gestión estratégica implica crear y moldear el futuro, y responder a, una determinada realidad futura predeterminada (Eden & Ackermann, 2013).

### **Beneficios del plan estratégico**

Todas las apreciaciones iban encaminadas a mitigar los principales perjuicios que habitualmente tienen los directivos en relación a la planificación, y a presentar sus principales beneficio. La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planifica, organiza, ejecución y control persigue la consecuencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y el control persigue frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por lo tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada (Ancin, 2015).

### **Niveles de la planificación**

Según (Torres Hernández, 2014) El concepto nivel se emplea con la aceptación de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

**Global:** planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental (Torres Hernández, 2014).

**Corporativo:** la producción de uno o más estados futuros deseados para un holding o conglomerado de empresa (Torres Hernández, 2014).

**Negocio:** diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización (Torres Hernández, 2014).

**Funcional:** planeación, que realiza los gerentes, de la función de su responsabilidad. Sería el caso de la función de ventas de teléfonos (Torres Hernández, 2014).

**Operativo:** planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permite el cumplimiento de la función (Torres Hernández, 2014).

**Individual:** como personas también tenemos necesidad de planear nuestras vidas, de tal suerte que la planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro (Torres Hernández, 2014).

### **Proceso de la planificación estratégica**

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término. En las definiciones anteriores existen coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como: (Torres Hernández, 2014)

- Diagnostico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión – misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuestos
- Evaluación de resultados
- Realimentación

### **Cultura organizacional**

El concepto de la cultura organizacional empezó a tomar relevancia en las décadas de los años setenta y ochenta del siglo xx, en el contexto de la grave crisis de productividad en Estados Unidos frente Japón. Se pensó que los estudios sobre la cultura organizacional podían dar respuestas a las variables y los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial derivado de los cambios tanto individual como colectivo de los trabajadores en las organizaciones modernas (Cabrera Ballona & Díaz Perera, 2016)

Las definiciones sobre la cultura organizacional tienen fundamentos sociológicos o antropológicos y siguen dos enfoques: **el funcional** - la cultura surge de la conducta

colectiva - **y el semiótico**- la cultura reside en las interpretaciones individuales (Alvaro, Monroy, & Ricardo, 2013).

La cultura nació para denominar a todo aquello que ocurría en la empresa y que no podía explicar con otros elementos formales de la planificación. Se incluían así, por ejemplo, los procedimientos no establecidos y que sin embargo se seguían por tradición o costumbres. Con el tiempo se fue descubriendo que el conjunto de aspectos que iban acumulándose en lo que se llamaba cultura de empresa era tan voluminoso y transcendental como el resto. El concepto había llegado incluir aspectos que en principio habían pertenecido al terreno de la planificación explícita. Fenómenos tales como la coordinación espontánea entre departamentos, o delegación de facultades puntuales, que no estaban explícitamente establecidos, entraban a formar parte de ese cuerpo heterodoxo denominado cultura organizacional. (Martínez Guillén, 2013)

La cultura puede ser una herramienta estratégica para el éxito de la misma, porque influye de forma en que la empresa conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y moldear el compromiso organizacional. Las definiciones sobre la cultura organizacional tienen fundamentos sociológicos o antropológicos y siguen dos enfoques: el funcional - la cultura surge de la conducta colectiva - y el semiótico- la cultura reside en las interpretaciones individuales. Las organizaciones son sistemas activos y como cualquiera otro sistema, funcionan mejor cuando las variables como la cultura y valores organizacionales obran en una misma dirección. (Casteña Rodríguez, Rojas, & Romo, Relación entre Cultura y Valores Organizacionales, 2013)

Una organización debe conocer, analizar, determinar; poner en palabras cuál es su cultura, definir valores, analizar en conjunto aquello en lo que creen y a lo adhieren, y esto es sincero y representativo de la realidad de esa identidad, es ese momento, en ese contexto, están frente a un gran avance hacia una gestión de recursos humanos que añade valor a la organización (Alles, 2013).

Es decir la cultura organizacional es un conjunto de normas, reglas, valores, políticas, creencias, aptitudes que reflejan día a día en las organizaciones dando

grandes pautas sobre los comportamientos de los colaboradores permitiendo llevar una cultura organizacional dependiendo a las bases fundadas por sus creadores.

## **Conceptos**

La cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos en la organización (Alles, 2013).

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma. (Bordas Martínez, 2016)

La cultura organizacional es un elemento normativo o social adherido a las organizaciones que la mantienen integrada. Esto se expresa en los valores o ideas sociales y las creencias de los miembros de la organización comparten dentro de ellas. Estos patrones o valores de creencias se magnifican a través de disposiciones tales como rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados (Cabrera Ballona & Díaz Perera, 2016)

## **Niveles de la cultura organizacional**

El estudio de la cultura de una organización ha sido, históricamente, una tarea que sin duda reviste dificultades no solo en el plano metodológico, sino conceptual y aun epistemológico desde de la investigación se han desarrollado en torno a la cultura organizacional como objetivo de estudio, como consecuencia de una mayor complejidad del propio fenómeno. (Aguilar Edwards, 2013)

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de

compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Cújar Veter, Ramos Paternina, Helman Hernández, & López, 2013).

La cultura de la organización: es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera cultura implica (Coulter Stephen, 2015). La cultura de una organización se consolida en el tiempo cuando esta logra reclutar a personas que comparten sus valores. No es posible decir que una cultura es mejor que otra; la cultura de cada empresa depende del segmento de mercado en el cual se desenvuelve y de sus objetivos, así como de otros factores del entorno. Una cultura puede presentar, a su vez, subculturas. Esto se verifica cuando las empresas tienen una gran dispersión geográfica y muchas áreas o departamentos (Alles, 2013).

Las costumbres, tradiciones y manera general de hacer las cosas de una organización se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos esfuerzos. El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Su intención puede ser energética o puede tratar a los empleados como familiares. (Coulter Stephen, 2015)

La cultura organizacional se manifiesta en tres niveles diferentes: a) nivel de producción.- tiene que ver con las manifestaciones de cultura y son observables en forma de conductas y estilos de comunicación con sus códigos y significados propios, b) nivel de valores.- esencialmente tiene que ver con los valores de las personas y la manera en que toman decisiones. Para que un valor se convierta en un criterio para tomar decisiones, debe probar su legitimidad siendo útil para la solución de conflictos, c) nivel de presunciones subyacentes básicas.- son las conductas y creencias que se adopten e integran como manera inevitables de responder frente a cualquier situación. Ejercen tal influencia en el grupo que determinan la manera actuar y concebir la realidad. (Gutiérrez Torres, 2013)

Mientras que para (Alles, 2013) los niveles culturales son a través de “referencias culturales” conforman la parte visible de la cultura organizacional, desde la perspectiva de un observador, sea interno o externo en cuanto a su “grado de visibilidad”, les siguen las estrategias y objetivos de la organización, siendo lo más

visible y los supuestos subyacentes básicos. Sobre estos dice que son la esencia de la cultura y que también se pueden denominar valores básicos.

### **Elementos de la cultura**

Dentro de los elementos de la cultura tenemos las subculturas que es un conjunto complejo de varias culturales definidas por las creencias que comparten subgrupos en la organización y que pueden ser definidas por los intereses en común, las creencias compartidas, el estatus social, la nacionalidad y el lenguaje, entre muchas otras variables que influyen en la manera en que se suman a determinar cultura organizacional (Gutiérrez Torres, 2013).

Según (Martínez Guillén, 2013) El subsistema ideológico construye todos los símbolos por los cuales se transmite la cultura por medio de:

### **Valores**

Son patrones que guían la manera de ser o de actuar que la organización considera ideal, y que hacen que las personas y las conductas a las cuales se les atribuyan estos valores sean consideradas idóneos (Martínez Guillén, 2013)

Son pautas que influyen y modelan la conducta. Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que son patrones que deben ser tomados por la organización como referencias colectivas acerca de lo que tiene valor en la empresa (Gan & Triginé, 2013)

### **Creencias**

Son las actitudes, normas y valores, que sirven de elemento explícito de las actitudes de la organización, independientemente de su confrontación con el mundo objetivo (Martínez Guillén, 2013)

Corresponden a las percepciones, aquello que se cree, lo que está instalado como verdad, sin que necesariamente este declarado de manera formal por la empresa (Concalves & Campos, 2016).



## **Mitos**

Son aquellos que suelen ir ligados a los orígenes de la organización y que sirven de paradigma para la actuación de todos sus miembros (Martínez Guillén, 2013)

Es lo que se cuenta de la historia de la empresa, siendo real o no. A veces es una interpretación distorsionada de la realidad a través del tiempo (Concalves & Campos, 2016)

## **Ritos**

Los ritos o secuencias de actos simbólicos, pautados y repetitivos, realizados en determinación de actos circunstancias y que son utilizados por la organización para transmitir su cultura (Martínez Guillén, 2013).

Son eventos practicados regularmente en la organización que moldean la cultura y que ratifican los valores o fortalecen los mitos y creencias (Concalves & Campos, 2016).

## **Dimensiones culturales**

La cultura organizacional es uno de los temas principales en la investigación académica en la teoría de la organización, así como en la práctica de gestión. Hay buenas razones para esto: la dimensión cultural es central en todos los aspectos de la organización (Alvesson, Understanding Organizational Culture, 2013)

La proposición de que las culturas fuertes contribuyen a la eficiencia de la organización está estrechamente relacionada con si existen ciertas dimensiones culturales que explican mejoras en el desempeño. La investigación sobre este vínculo entre cultura y rendimiento he demostrado que tanto la fuerza cultural como el contenido de la cultura afectan el desempeño organizacional. También hay hallazgos de investigación que demuestran un efecto conjunto de la fuerza de la cultura y la orientación de la cultura sobre la organización (Xenikou & Furnnham, 2013)

La cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna; lo que se enseña y

aprende corresponde a cuatro categorías de conocimiento cultural: 1.- la de tipo diccionario, para identificar algo y describirlo; 2.- la de tipo directorio, es el cómo de las cosas y eventos, la relación causa- efecto, como un problema específicamente resuelto; 3.- la de tipo recetario, se basa en juicios de valor sobre cómo deberían hacerse las cosas y 4.- la axiomática, se refiere al porque sucede algo (Alvarado Muñoz & Monroy del Castillo, 2013). El ajuste de

Otra perspectiva sobre las dimensiones de la cultura organizacional que al elevar el ajuste de una persona una cierta organización propone ocho factores de la cultura organizacional que deben tomarse en cuenta: 1) innovación y toma de riesgos, 2) atención a detalles, 3) orientación a resultados, 4) agresividad y competitividad; 5) apoyo a los empleados, 6) énfasis en el crecimiento y las recompensas, 7) colaboración y trabajo de equipo, y 8) determinación. Por ultimo ofrecen otro marco de referencia mediante el cual la cultura organizacional en función de 10 dimensiones: 1) liderazgos, 2) planeación, 3) comunicación, 4) orientación humanista, 5) ambiente laboral, 6) desempeño, 7) desarrollo individual, 8) estructura, 9) innovación y 10) socialización (Aguillón Ramírez, Berrún Castañón, Peña Moreno, & Treviño Elizondo, 2015)

### **Tipos de cultura empresarial**

Una clasificación más interesante de tipo de culturas, más que tipo de culturas, categorías de sistemas y culturales de acuerdo como se manifiestan en la estructura organizacional empresarial:

### Fuertes o débiles

- En la medición en que el paradigma organizacional es conocido, compartido y sostenido por todos los miembros de la organización. Cuando más fuertes sean las características culturales de la empresa, mayor identidad se lograra, llegándose al caso de hacer extensivo su tipo cultural hacia otros sujetos externos a la organización

### Concentradas o fragmentadas

- Grado de aglutinación o dispersión que posee la cultura. Una empresa que posee distintas sucursales en el país puede hacer que su cultura sea aglutinadora, a pesar de la dispersión geográfica, o bien puede suceder que cada sucursal genere su propia cultura asociándola con el lugar geográfico donde se encuentre

### Abiertos o cerrados

- Permeabilidad existente con relación a los cambios que se producen en el contexto. Si una empresa comercializa ropa de vestir y adapta sus diseños permanentemente, anticipando o creando el cambio, será de un tipo de cultura abierta. Si por el contrario solo acompaña y, en el peor de los casos, se resisten al cambio

### Autónomas o reflejadas

- las culturas anticipadoras poseen tendencias autónomas en sus formas culturales mientras que las provocadoras son de por si autónomas, lo cual significa desarrollar formas culturales únicas u originales. Mientras los tipos culturales de resistencia o acompañamiento al cambio son esencialmente reflejados, ya que actúan por imitación a aquellas que son autónomas

**Gráfica 5.** Culturas débiles y fuertes

**Fuente:** (Alvarado Muñoz & Monroy del Castillo, 2013)

**Elaborado:** Jalca Gabriela

## Matriz de modelo de valoración en competencia o competing values model (cvm) de Cameron y Quinn



**Gráfico N 6.** Modelo de valoración

**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Fuente:** (Bermejo Ruiz & J. López, 2014)

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control o el dinamismo y la discrecionalidad. La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos, que la empresa tenga una orientación interna, esto es, que se preocupe principalmente por sus personas y procesos, o tenga una orientación externa. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, como puede verse, cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática, jerarquía y de mercado, que pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos (Aguilar Edwards, 2013).

### La cultura de clan

Da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna, y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia; además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental.

### La cultura adhocrática

Según el modelo, también valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna sino externa; es propia de empresa que buscan ser líder en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente, y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura

### La cultura de mercado

Pone el énfasis en lo externo pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad; potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna

### Por último la cultura jerarquía

Una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario que es esta última, busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo

### Gráfico N° 8: Tipos de cultura

**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Fuente:** (Aguilar Edwards, 2013)

Según (Aguillón Ramírez, Berrún Castañón, Peña Moreno, & Treviño Elizondo, 2015) la cultura el clan: organización que se distingue por su paternalismo y condescendencia, cohesión, por lo que sus integrantes se sienten como parte de una familia. Se confía en la gente, no se controla, la cultura jerárquica: suele marcar las diferencias entre los estratos de la organización, es decir, se define claramente quienes mandan y quienes obedecen. Asimismo, se insiste en el aliento a los procedimientos y políticas, así como a los horarios establecidos, cultura de mercado: busca asegurar, por todos los medios, sus resultados como negocios. Esto suele verse en organizaciones que enfatizan superar e incluso aniquilar a la competencia, cultura

adhocrática: hace los ajustes necesarios para satisfacer las demandas cambiantes de su ambiente externo. Por lo general, estas organizaciones tienden a ser innovadoras.

Mientras que para otros autores la cultura el clan indica que la empresa es un lugar agradable para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es un comportamiento similar al de una familia; la cultura adhocrática los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y de ambiente creativo; la cultura jerarquizada es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con los altos niveles de control; y la cultura de mercado indica que la organización está orientada a los resultados y su mayor preocupación es realizar bien el trabajo, las personas son competitivas y están orientadas a los resultados u objetivos (Asencio del Arco & Vázquez Blomer, 2013).

### **Empresas de servicios**

La empresa es una unidad económica organizada para la explotación de una actividad específica, que puede ser la producción, la transformación, la circulación, la comercialización, la administración o custodia de bienes o la prestación de servicios con el propósito de obtener economía social. Desde el punto de vista sistemático, se dice que una empresa es un sistema, porque sus procesos se afectan mutuamente. La empresa es un conjunto armónico de componentes y procesos interrelacionados de tal forma que las modificaciones en un área impactan en las demás. Si se afecta una parte, se afecta la totalidad; no podemos concebir una empresa en la cual cada parte realice actividades sin contar con el todo (Cuervo Tafur, Osorio Agudelo, & Duque Roldán, 2013)

Un proceso es un método de operación en particular o una serie de acciones que incluyan pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida. Por ejemplo, los pasos que un cliente desarrolla para acudir a una médica. En las empresas de servicios el cliente puede llegar a participar en el proceso de producción o de prestación del servicio, ya que una de las características básicas de los servicios es su inseparabilidad o simultaneidad, por el grado de contacto con el cliente para la creación del servicio permite obtener una clasificación de los procesos operativos de servicios (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016).

Los diversos tipos de empresas presentados a lo largo de los siglos son resultados de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen formas de progreso más adecuadas.; (Alonso Bobes & Felipe Valdés, 2014).

La competitividad empresarial está representada por la capacidad para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una disposición en el entorno socioeconómico. (Franco Restrepo, Restrepo Restrepo, & Sánchez Giraldo, 2014) Las empresas de servicios engloban bienes intangibles como la banca, los seguros, el transporte y las comunicaciones. El diseño de todos estos servicios es una decisión muy importante y estratégica para la empresa proveedora de los mismos (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016).

Con la cultura de servicios y las personas situadas ahora en el primer plano, las empresas redescubren los recursos humanos, y con ello se imponen la exigencia interna de formación e información, los programas de calidad, la cultura organizacional conforme a la misión y visión de la empresa.; (Costa, 2014)

### **Servicio:**

- ✓ Son actividades tangibles e intangibles que es objeto principal de una transacción ideada para proporcionar satisfacción a los consumidores (Águeda & Lorenzo Romero, 2013)
- ✓ Son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posiciones. Los bancos, hospitales, empresas de mensajería, aerolíneas, hoteles, técnicos. Los servicios, más que bienes tangibles, denominan las economías modernas (Justin, Willian, Paublina, & Franch, 2013)
- ✓ Son actividades económicas que crean valor y proporciona beneficios al cliente al producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016).

Las características de los servicios tangibles son el principal motivo que justifica un Marketing específicos para ellos están sus diferencias y se concentran en la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. La intangibilidad constituye

el principal problema en la comercialización de los servicios, para ello es necesario aporta un soporte físico relacionado con el servicio (Águeda & Lorenzo Romero, 2013).

Las personas sustituyen a las máquinas y pasan al primer rango de la relación directa de la empresa con los clientes. Los servicios son las personas servir es lo contrario de dominar. En esta nueva perspectiva, la relación ya no es la del consumidor con el producto. Es la cara a cara equitativo, la experiencia del cliente con el empleado, es decir con la empresa, en la medida que éste la representa de hecho y explícitamente ante el público (Costa, 2014)

### **Clasificación**

Existen múltiples clasificaciones de empresas para diferentes propósitos, como por ejemplo: a) sector económico.- se clasifican en empresa del sector primario (agrícola y ganadera), sector secundario (industriales) y sector terciario (servicios); b) composición patrimonial.- se clasifican en empresas estatales, privadas y mixtas; c) según ánimo de lucro.- se clasifican en, con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro; d) según su tamaño.- se clasifican en grandes, medianas, pequeñas y las llamadas microempresa; e) según el tipo de sociedad.- se clasifican en anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita simple, en comandita por acciones, sociedad por acciones simplificadas y empresas unipersonales; f) según la actividad u objeto social que desarrollan: empresas de servicios de transformación, manufactureras o industriales (Cuervo Tafur, Osorio Agudelo, & Duque Roldán, 2013).

Según (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016). Se analizado distintas tipologías y clasificaciones de empresas u organizaciones de servicios en función del tipo de servicio que prestan. En las empresas de servicios el cliente puede llegar a participar en el proceso de producción o de presentación del servicio, ya que en una de las características básicas de los servicios es su “inseparabilidad o simultaneidad”, por el grado de contacto con el cliente para la creación del servicio permite una clasificación de los procesos operativos de los servicios: Servicios de profesionales: En los que existe un elevado grado de contacto con el cliente. Serían los equivalentes a una producción por proyectos en manufacturas, que los servicios que se presentan son únicos en cada caso y se adaptan, por tanto, a las necesidades y preferencias del



cliente; Servicio en masa: En los que existen un mínimo grado de contrato con el cliente. Estos sistemas de servicios se asemejan a las conjuraciones productivas, típicas de las empresas manufactureras, en línea y continuas, los servicios que se presentan son estándares e igual para todos los clientes

### Diferencia entre servicios de profesionales y servicios en masas

Servicios de profesionales	Servicios en masa
Elevado grado de contacto con el cliente	Mínimo grado de contacto con el cliente
Servicios “únicos” adaptados a las necesidades del cliente	Servicios estándar para todos los clientes
Importancia del proceso	Importancia del “ servicio” que se presta
Se genera valor añadido en “front office”	Se genera valor añadido en “Back office”
Personal muy cualificado. Elevada especialización vertical de los puestos	Elevada especialización horizontal de los puestos. Mayor división del trabajo

**Tabla 1.** Servicios

**Fuente:** (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016)

**Elaborado:** Jalca Gabriela

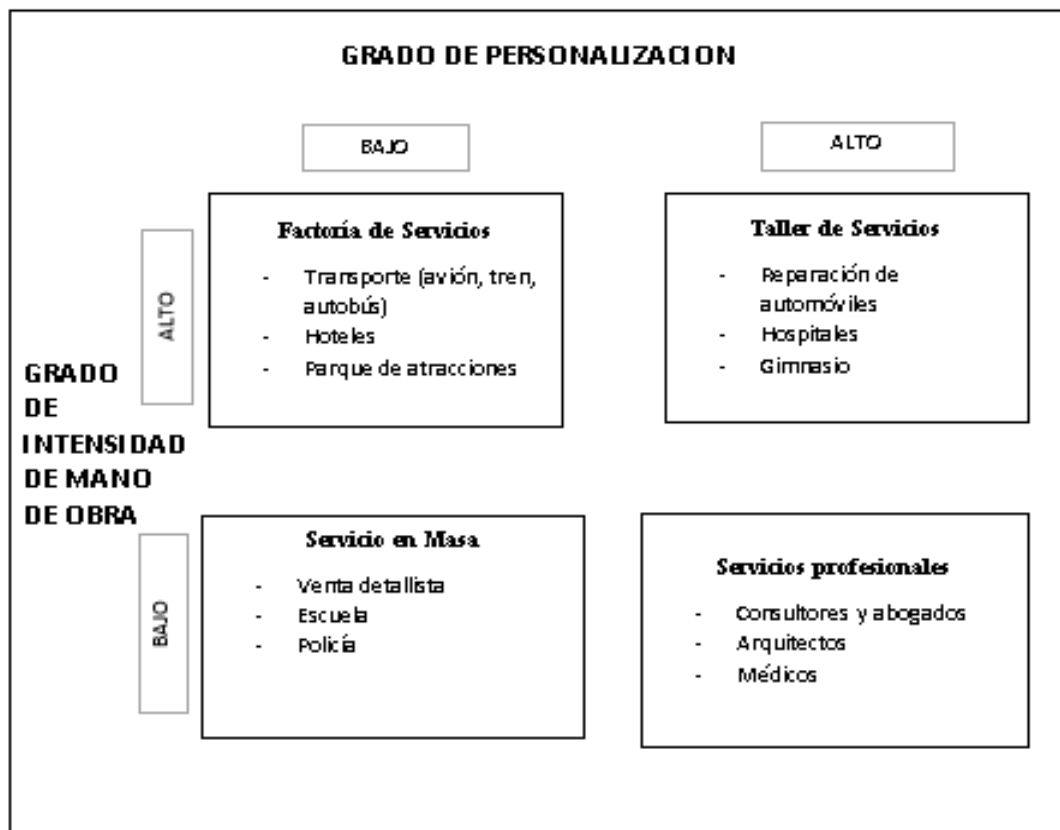
Así en un intento de clasificar posiciones que se pueden dar dentro de dicho continuo, Schmenner propone una taxonomía de los procesos de entrega de servicios a partir de dos dimensiones:

- Grado de interacción y personalización
- Grado de intensidad de mano de obra

La primera dimensión mide hasta qué punto el cliente puede influir de manera personal a la naturaleza del servicio a entregar según sus necesidades y; la segunda dimensión mide el ratio del coste de la mano de obra respecto al coste del capital y

diferencia aquellas empresas de servicio que son intensivas en capital, tales como las líneas aéreas, de aquellas otras más intensivas en mano de obra, tales como servicios de consultoría (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016).

### Matriz de servicios



**Grafica 10.** Matriz de servicios

**Fuente:** (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016)

**Elaborado:** Jalca Gabriela

Las empresas de servicios son aquellas que se dedican a la satisfacción de las necesidades de un cliente mediante la ejecución de una serie de actividades casi siempre intangibles, que generan valor y donde no se involucran ni la transformación ni la comercialización de bienes, por ejemplo, los bancos, las instituciones educativas, las empresas de servicios públicos, los hospitales, entre otras. El proceso mediante el cual se generan los servicios de denomina servucción (Cuervo Tafur, Osorio Agudelo, & Duque Roldán, 2013) .

La mayoría de servicios, incluye todos aquellos servicios intensivos en capital y que ofrecen un servicio altamente estandarizado. Suponen un grado de personalización

bajo y un grado de intensidad de la mano de obra alta. El taller de servicios, suponen un alto grado de personalización del servicio y por lo tanto, una menor estandarización a partir de una alta intensidad en capital. Los servicios en más, que más siendo intensivos en mano de obra, ofrecen un servicio altamente estandarizado. En estos servicios, los directivos se centran en las acciones de contratación, formación y desarrollo de los trabajadores, además de la gestión de la expansión del negocio. Los servicios profesionales, son los únicos que combinan una alta personalización e interacción con el cliente con una alta intensidad en personal. En definitiva, con independencia del tipo de proceso utilizando para la presentación del servicio, la presencia o no del cliente durante la entrega y la presentación del servicio va a condicionar al resto de decisiones que conforman la estrategia de operaciones de las empresas de servicios (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016)

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN**

La fenomenología, más que una doctrina o un pensamiento filosófico, es una actitud crítica de depuración para entender el mundo de los de los objetivos a través de la experiencia y de un método que apunta a descubrir la esencia de las cosas. (Rioseco Pais, 2014). La fenomenología es un movimiento que se originó en el siglo xx. Describe las estructuras de la experiencia tal y como se presenta en la conciencia de quienes la viven, sin emplear teorías, deducciones o suposiciones procedentes de otras disciplinas, entre ellas, las ciencias naturales. El fundador de fenomenología fue el filósofo alemán Edmund Husserl, quien introdujo este término. Para el ser humano que indaga a partir de fenomenología, la realidad es una construcción de todos los seres que la viven, que existen dentro de un contexto y que, de acuerdo con la historia de cada uno, da origen a muchos constructos (explicaciones de las conductas humanas según las situaciones que se viven). La fenomenología busca establecer los significados que los individuos dan a su experiencia; la está dada por el aprendizaje que se genera en el proceso de interpretación, dado que las personas definen su mundo y actúan en consecuencia con este. El investigador que aplica la fenomenología busca ver las cosas desde el punto de vista de quienes tienen la vivienda, describiendo, comprendiendo e interpretándola (Borja Pérez, 2013).

#### **ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación se presenta bajo un enfoque cualitativo donde se trabajó con dos variables gerencias estratégica como variable independiente y la cultura organizacional como variable dependiente. El propósito de la investigación fue analizar el desarrollo de la gerencia estratégica apoyado en la cultura organizacional en las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua.

El método cualitativo ha adquirido en las últimas décadas una gran aceptación entre los científicos sociales latinoamericanos. No solo constituyen una herramienta básica de la investigación si no que remite a un tipo de investigación que produce datos u observaciones descriptivas sobre las palabras y el comportamiento de los sujetos. En un segundo momento, la investigación cualitativa se puede definir como la

conjunción de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos, normalmente inductivos y teorías que privilegian el significado que los actores otorgan a su experiencia (Tarrés, 2014)

El enfoque cualitativo consiste en profundizar en la descripción de las cualidades del fenómeno estudiado, esta orientación logra una parte de la realidad vivida de las personas que participan en el trabajo investigativo respecto al tema estudiado, la suma de esas experiencias modelan la realidad social. (Rodríguez & Summa, 2014).

Efectivamente, el enfoque cualitativo concibe la investigación como un proceso global, abierto y flexible donde distingue las etapas por las que pasa y se desarrolla la investigación se remiten unas a otras con el fin de facilitar la incorporación de nueva información que pudiera no haberse tenido en cuenta (Gutiérrez Brito, 2013)

Es decir, el enfoque cualitativo es aquel que nos permite resolver problemas prácticos en la vida nos enseña como cuestionar y resolver problemas buscando soluciones a través de la investigación.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación descriptiva es aquella que se preocupa por suministrar descripciones, en lo posible completas de realidades definidas, de conjuntos homogéneos, de fenómenos y trata de explicar por qué estos suceden de cierta manera y no de otra (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

El método descriptivo es aquel que narran de manera ordenada los resultados de las observaciones efectuadas sobre diferentes situaciones de acuerdo con las variables de estudio. Es el proceso de recolección, procesamiento, presentación, y análisis de los datos. Aporta las técnicas necesarias para resumir, mostrar y analizar la información obtenida de la población estudiada (Borda Pérez, Tucsca Molina, & Navarro Lechuga, 2014)

Es aquel que realiza la caracterización de un fenómeno, con el objeto de describirlo detalladamente mediante las variables que se estudian. En ciencias naturales no se plantean para ellos hipótesis de casualidad; sus resultados sugierenlas, mientras que el

diseño de estudio cuantitativos en ciencias naturales se formulan hipótesis de casualidad (Borja Pérez, 2013).

Es decir que la estadística descriptiva es aquella que nos permite verificar hechos reales de una o dos variables para afirmar la información de la investigación.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Lo primero en determinar será la extensión de los sujetos a investigar debiendo tener los conceptos de población y muestra. Por población conocemos el conjunto total de los elementos de estudio que tiene en común la característica a estudiar. Dichas características pueden tener la extensión que requiera la investigación o que necesite el investigador. Por muestra entendemos un subconjunto de la población que se supone es representativa de la población, es decir que representa lo más fiel posible las características seleccionada. (Ibáñez Peinado, 2015)

La población de estudio se constituirá por las empresas de servicios que se encuentra domiciliadas en la provincia de Tungurahua, de acuerdo al censo económico 2010 existen 1843 empresas.

Según el censo del Inec 2010 identificamos las siguientes actividades del sector de servicios: actividades financieras y de seguros, transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y servicios de comida, actividades de información y comunicación

### **Tabla de información N° 2**

Actividad	Número de empresas	Porcentaje
Actividades de alojamiento y servicios de comida	545	30%
Actividades de información y comunicación	874	47%
Actividades financieras y de seguros	255	14%
Transporte y almacenamiento	169	9%

**Tabla: N: 2**

**Fuente:** (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016)

**Elaborado:** Gabriela Jalca

Para el cálculo de muestra se considera la fórmula,

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

Donde se utiliza:

Nivel de confianza 95% equivalente a  $z=1.96$

Probabilidad de éxito = 0.5 y fracaso = 0.5

Error máximo admitido=0.05

$$n = \frac{(1843)(1.96)^2 0.5 * 0.5}{(1843 - 1)0.05^2 + (1.96)^2 0.5 * 0.5}$$

$$n = 318.03$$

Se realizará 318 encuestas, que se aplicaran en forma proporcional para cada sector acorde a la tabla 2.

## **RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **Proceso de recolección**

Los instrumentos son los mecanismos o recursos que emplea el investigador para registrar la información que se va obteniendo. Para la recolección de datos, se emplea los registros de observación. Los registros de observación son documentos impresos que facilitan consignar las observaciones participantes o no, efectuadas por el observador, de conformidad con las situaciones vividas. Los registros de observación se codifican posteriormente según las categorías de información que se generan (Borja Pérez, 2013).

Para recolectar datos para el análisis del proceso estadístico incluye los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos del tema de estudio
2. Definir las variables y la muestra de estudio
3. Definir qué modelo estadístico se aplicará para recoger la información necesaria

4. Revisar el proceso de la aplicación de muestra al tener recolectada toda la información

### **Instrumento**

Es el mecanismo que utiliza el investigador para obtener y registrar la información. Pueden serlo cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Pueden clasificarse por su forma o su contenido. La observación como instrumento, dependiendo de las necesidades del investigador, y de acuerdo a la técnica seleccionada para su empleo, estaría constituida por un formulario o protocolo, a rellenar por el observador, y a través del cual se obtienen los datos, objetivos de la investigación (Ibáñez Peinado, 2015)

### **Encuesta**

Se denomina así a una prueba escrita, creada por el investigador, en la que se formula a un grupo de personas una serie de preguntas para estudiar temas relacionados directamente con el objetivo de una investigación. Utilizado con profusión en el campo de la sociología las preguntas a realizarse deben estar enfocadas, única y exclusivamente, a obtener un encabezado en el que consten los datos personales del encuestado y a continuación, todo aquello que se considere de interés (Ibáñez Peinado, 2015)

La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia cuyo propósito es obtener información: a) acerca de un grupo o muestras de individuos, b) en relación con la opinión de estos sobre un tema específico. Por sus puestos, la información obtenida es válida solo para el periodo en que fue recolectada ya que tanto las características como opiniones, pueden variar con el tiempo. Es por eso que la encuesta también recibe la denominación de diseño transversal o diseño transaccional (Arias , 2013)

La encuesta como instrumento de observación permite producir una información adecuada para su posterior traducción numérica a través de los datos observados se igualan en el sentido de todos ellos el mismo tipo de información y con el mismo formato (Gutiérrez Brito, 2013)



Para ello, se utiliza el fundamento teórico como base para la estructura del instrumento de recolección como se observa en la tabla:

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>
Cultura organizacional	Normas Creencias Experiencias Ritos
Planificación estratégica	Objetivos Metas Misión Visión

**Tabla 3.** Variables de estudio

**Fuente:** Estudio de investigación

**Elaborado:** Jalca Gabriela

El cuestionario está conformado por 15 preguntas de tipos cerradas donde establece alternativas de respuestas de selección múltiples. Las respectivas preguntas fueron analizadas y orientadas teóricamente en la entorno de las empresas que brindan servicios en provincia de Tungurahua.

Dentro del cual la información se recolecto, a través de una de una encuesta de selección múltiple relacionadas con las dos variables del estudio que son: desarrollo de la gerencia estratégica apoyado en la cultura organizacional

### **Procesamiento de la información**

#### **1. Revisión de la información**

Al referirnos en revisión de información a puntualizar el objetivo de la encuesta para la realización del estudio estableciendo la variable y la población de estudio

#### **2. Elaboración de la base de datos**

Recolectar datos de información para el respectivo muestreo de la investigación

#### **3. Aplicación de la estadística descriptiva**

Observación de la información después de haber aplicado el cuestionario de preguntas a la respectiva muestra seleccionada.

**4. Respectivo análisis y representación de los datos**

Es la explicación que se le da a cada grafico de estudio obtenido en las tablas de contingencia.

**5. Validación estadística de los resultados**

Es el análisis de toda la base de datos obtenida en la investigación

## CAPITULO IV

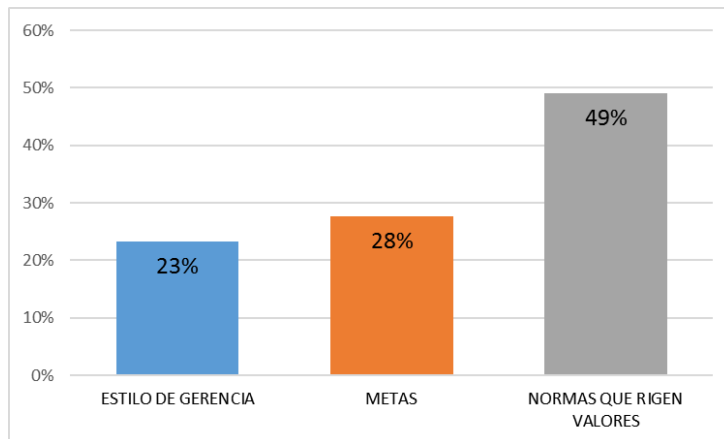
### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### RESULTADOS

##### Características de la cultura de las empresas

La cultura organizacional es un conjunto de normas, reglas, valores, políticas, creencias, aptitudes y experiencias que se reflejan día a día en las organizaciones dando grandes pautas sobre los comportamientos de los colaboradores permitiendo llevar una cultura organizacional dependiendo a las bases fundadas por sus creadores. En las siguientes graficas se estudia las características de la cultura.

##### Como transmite la cultura a sus empleados



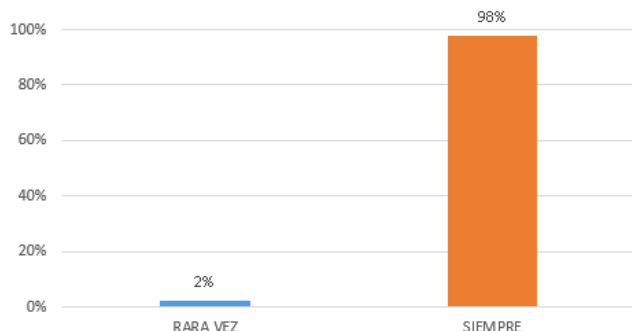
**Figura 5.** Diversas formas de transmitir la cultura a los empleados

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

Muchos gerentes identificaron una característica muy importante e indicaron que ellos la transmiten la cultura a través de normas que rigen valores permitiéndoles analizar la conducta de cada colaborador de la organización dando a conocer la identidad de la empresa a cada colaborador y permitiendo el acoplamiento del aprendizaje de la cultura de la empresa para así crear una cultura solidaria en la organización.

## La cultura organizacional influye en el rol del gerente



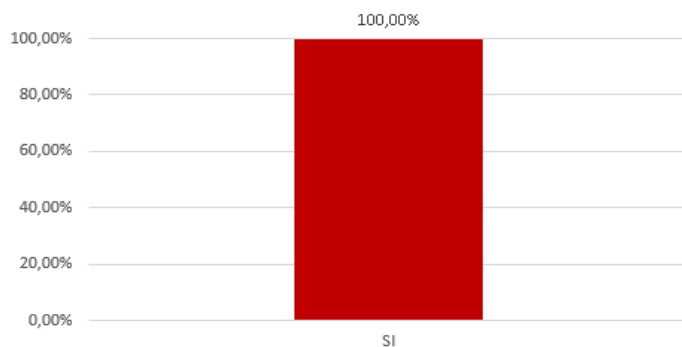
**Figura 6.** La cultura influye en rol del gerente

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La mayoría supo indicar que la cultura siempre es un factor de influencia hacia el rol del gerente ya que permite crear una cultura solida o una cultura inestable donde podría ocasionar grandes cuellos de botellas en la organización y tendrían grandes consecuencias como el bajo de rendimiento laboral de cada miembro del recurso humano y ocasionando un mal clima laboral dentro del cual no se podría cumplir con los objetivos propuesto a cumplir en la organización.

## La cultura genera un compromiso de interés personal a un individuo



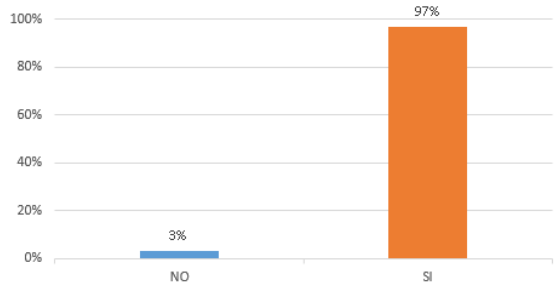
**Figura 7.** La cultura genera un Compromiso de interés personal

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

Al momento de referirnos compromiso de interés indican de manera simple y sencilla y lo ven como el crecimiento propio del colaborador y una evolución en conjunto con la empresa ya que si la empresa crece y cumple sus objetivos el colaborador también cumpliría con sus objetivos y metas para lograr el éxito deseado y a futuro lograr un mejor desempeño laboral y ascender un nivel jerárquico alto al que ocupa.

### **Las costumbres, tradiciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al éxito conseguido en la organización**

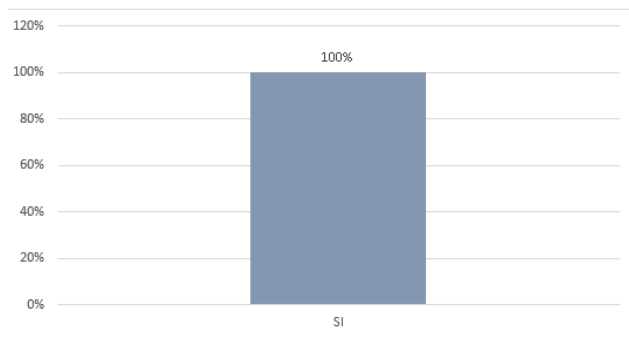


**Figura 8.** Las costumbres, tradiciones en gran medida han conseguido el éxito de la organización

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua  
**Elaborado:** Gabriela Jalca

De acuerdo a la investigación realizada muchos indicaron que la costumbre y las tradiciones si se deben a lo que ellos realizaron antes para lograr tener el éxito que actualmente lograron ya que fueron personas emprendedoras y tomaron decisiones correctas aunque en ocasiones fallaban pero analizaban y corregían sus pequeñas falencias así establecerían sus bases principales para el crecimiento de la empresa y así tener el éxito empresarial que toda empresa desea llegar a lograr.

### **La organización es capaz de adaptar su cultura a su entorno organizacional**

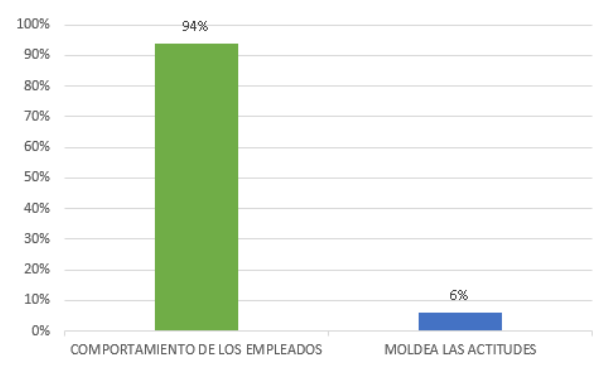


**Figura 10.** La cultura como herramienta estratégica

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua  
**Elaborado:** Gabriela Jalca

Muchos indican que la cultura organizacional son normas, valores, creencias, tradiciones y hasta experiencias las cuales son factores principales que a través de los avances y los nuevos cambios globales se modifican y se emplea de una manera correcta para ponerlos en práctica en el desarrollo y crecimiento de la empresa de una manera adecuada y pausada para no tener cambios bruscos y encontrar una resistencia a los nuevos cambios del entorno empresarial.

## La cultura se ve como un mecanismo de control



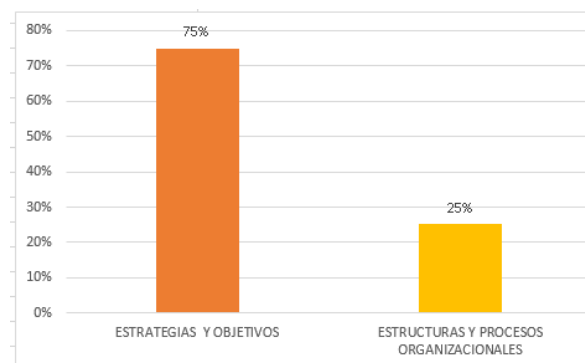
**Figura 12.** La cultura como un mecanismo de control

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La cultura como un mecanismo de control incide en el comportamiento de los empleados teniendo una amplia influencia en el desempeño laboral además a través de la cultura organizacional se puede implementar estrategias como la motivación del personal llevando control adecuado para lograr tener una producción de calidad de tal manera para evitar problemas.

## La cultura puede ser analizada por niveles



**Figura 13.** Niveles de la cultura

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La cultura organizacional es aquella se puede ser analizada por niveles dependiendo a la atención que le brinde el gerente según el punto de vista puede ser una cultura fuerte o débil según el interés organizacional de la empresa le puede ser estrategia para lograr el éxito o el fracaso de la misma.

## **Síntesis**

En síntesis, la cultura organizacional es un factor de vida primordial en las empresas dentro del cual desempeña un rol muy importante de adaptación y al mismo tiempo de supervivencia en los nuevos cambios. Una de las características más importantes de la cultura organizacional dentro de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua es que la cultura es utilizada como una guía dentro de las organizaciones muchos identifican a la cultura como un conjunto de valores, creencias, tradiciones, y experiencias que se comporten y se dan a conocer a cada miembro o colaborador es decir la cultura organizacional es aquella que crea la identidad de la empresa. Muchos gerentes indican que a través de la cultura organizacional ellos pueden analizar el comportamiento y la conducta de los colaboradores dentro de la organización al momento de realizar una tarea designada o al ejecutar responsabilidades diarias.

La cultura organizacional es el perfeccionamiento que se hace desde el nacimiento de la empresa, visualizado en el desempeño y el logro de los objetivos. Sin duda alguna la cultura organizacional es aquella que genera un compromiso de interés en conjunto con los colaboradores y la empresa independiente de cada parte ambos trabajan en equipo y logran cumplir sus objetivos y metas propuestas tanto personalmente como empresarialmente es decir la empresas les brindan la oportunidad de superación propia y establecerse metas y logros en la organización permitiendo cumplir cada uno de sus objetivos en cuanto a la empresa obtenga un trabajo eficiente y de calidad por parte del colaborador indicando un alto índice de desempeño y crecimiento empresarial y el éxito deseado.

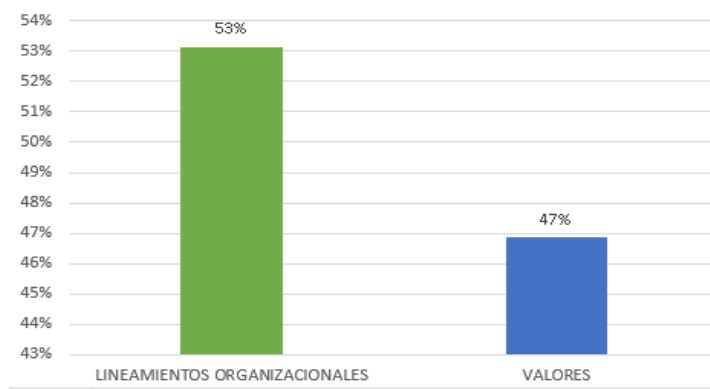
Una de las partes principales que identificaron es que la cultura organizacional es una nueva tendencia con pocos líderes que la aplican de manera correcta ya que como todo cambia y se tiene nueva innovaciones la cultura organizacional también se acopla dependiendo al entorno que la empresa se encuentra estableciendo un cambio continuo donde se mejore cada falencia que se va encontrando u observando a través de la aplicación de cada una de las bases que los creadores de la empresa dejaron como tradiciones, normas o reglamentos internos de la empresa. Se concluye que la cultura organizacional es un factor principal dentro de cada empresa que dependiendo de la atención o ejecución que el gerente de a conocer les puede llevar

al éxito o al el fracaso dependiendo al tipo de cultura fuerte o débil que sé que se transmita en la organización.

### **Características de los elementos planes estratégicos**

Al hablar de los planes estratégicos nos enfocamos a las metas y objetivos globales de la organización por el cual la planificación estratégica es aquella que influye de manera directa en la toma de decisiones y acciones de la organización para la creación de ventajas competitivas a corto y largo plazo; visualizados en el siguiente espacio.

**La cultura organizacional es el eje principal de la empresa que busca mejorar día a día inculcando que cumplan con los objetivos propuestos organizacionales**



**Figura 11.** La cultura organizacional es el eje principal que busca mejor día a día

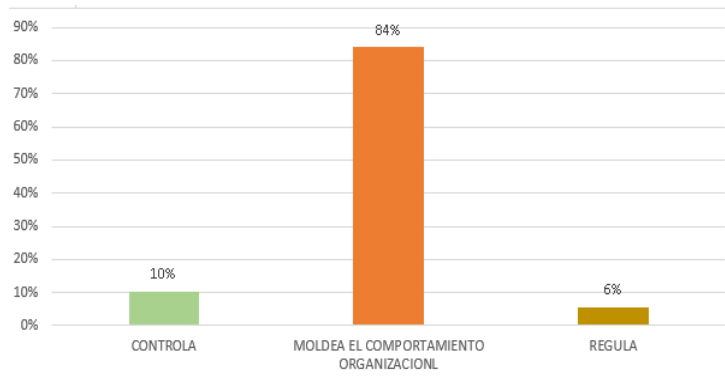
**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La cultura organizacional es un eje principal desde un punto de vista estratégico es decir es la esencia estratégica para algunas empresas ya que dirige los objetivos y orienta a la organización hacia lo mejor en el mundo empresarial. La cultura de una organización se consolida en el tiempo cuando esta logra reclutar a personas que comparten sus valores; la cultura de cada empresa depende del segmento de mercado en el cual se desenvuelve y de sus objetivos, así como de otros factores del entorno (Alles, 2013).



### La cultura influye como herramienta estratégica de forma que la empresa



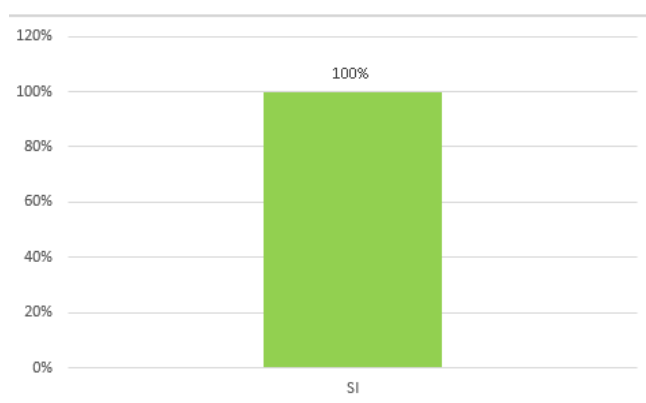
**Figura 9.** (La cultura como herramienta estratégica)

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La cultura organizacional es un factor principal en toda organización ya que entre cultura y planificación estratégica existe una concordancia entre ambas ya tanto la cultura organizacional es un factor que influye de manera principal en la planificación estratégica, talento humano, directivos y entre otros influyendo en la toma de decisiones e implementación de estrategias.

### La estrategia es aquella que se convierte en direccionamiento para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas



**Figura 15.** La estrategia para diferenciar las tareas administrativas y ejecutivas

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La estrategia es aquella que se considera dentro de las empresas como el punto inicial de procesos de dirección estratégica que distribuye de manera adecuada cada recurso dentro de la organización de una manera competitiva para desarrollar una

amplia competencia, donde se debe saber cuáles son los objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La planificación estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planifica, organiza, ejecución y control persigue la consecuencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y el control persigue frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por lo tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada (Ancin, 2015).

### **Síntesis**

Es decir, la planificación estratégica es aquella que dirige a la empresa cuando necesita cambiar o estructurar su plan estratégico con un objetivo primordial que es lograr tener una mayor competitividad en el mercado. Una característica muy importante de la planificación estratégica es que dentro de la organización identifica la visión la cual permite establecer objetivos ya su vez estrategias para cumplir con cada uno de los objetivos al igual que es un factor principal ya que permite analizar con profundidad las principales debilidades, fortalezas, amenazas y en lo principal las oportunidades.

Es decir la planificación estratégica en las empresas es aquella que permite crear grandes ventajas frente a la competencia y analizas las oportunidades que la competencia no ve además es aquella que orienta a resolver los problemas y necesidades que se presentan en la organización.

Sin duda alguna la planificación estratégica es el factor principal que todo organización tanto el desarrollo y la creación de la empresa en sus inicial al igual que en cada departamento que contiene la empresa ya a través de ella se realiza análisis se toma decisiones y acciones adecuada a cada problema que se presenta en la organización y a través de ella se logra cumplir con los objetivos propuestos y llegar al éxito deseado.

## **Relación de la cultura organizacional y los planes estratégicos**

Respecto a la investigación realizada en las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua la planificación estratégica es una herramienta clave en la organización ya es un proceso de conexión que va de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo dentro de la organización además es aquella que permite analizar los objetivos y las respectivas acciones y estrategias antes de aplicarlas.

De igual manera la cultura organizacional es un factor clave dentro de las empresas ya que permite tomar decisiones y analizar el entorno en cual se entra la organización principalmente es un medio donde permite analizar de manera interna a la empresa ya es la identidad principal que se tiene en la organización.

En pocas palabras la cultura organizacional, es vista como un punto estratégico que constituye un factor clave para el éxito de la empresa. Por el cual se indica que la planificación estratégica y la cultura organizacional no pueden estar nunca en desacuerdo ya que la cultura es aquella que muestra y observa el interior de la organización y establece prioridades e importancia a todas las áreas en la organización ya que es la identidad de la misma.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### Etapa filosófica

#### Misión

Estudiar la importancia y la influencia que tiene la planificación estratégica y la cultura organizar en las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua

#### Visión

Lograr la respectiva atención y aplicación en el rol que desempeña las dos variables juntas en las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua

#### Valores

#### Identificación de valores y principios corporativos

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia
- Trabajo en equipo

#### Grupo de intereses

- Clientes
- Colaboradores
- Proveedores
- Accionistas

#### Matriz Axiológica

Principios	Clientes	Colaboradores	Proveedores	Accionistas
<b>Compromiso</b>	x	x	xx	x
<b>Excelencia</b>	x			x
<b>Honestidad</b>	x	x		x
<b>Respeto</b>	x	x	x	x
<b>Responsabilidad</b>	x	x	x	x
<b>Trabajo en equipo</b>		x		x

**Fuente:** Estudio de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

## **Políticas**

- No utilizar celulares en el área de trabajo
- Prohibido el ingreso a redes sociales
- Utilizar la vestimenta adecuada
- Brindar la atención adecuada al cliente
- El cliente debe esperar mínimo 15 minutos para ser atendido

## **Objetivos estratégicos**

### **Objetivo General**

Estudiar la influencia de la cultura organizacional en la planificación estratégica de las empresas prestadoras de servicios.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la cultura organizacional en la planificación estratégica.
- Diagnosticar las características de la cultura organizacional de las empresas de servicios.
- Identificar los elementos de los planes estratégicos y áreas prioritarias para las empresas prestadoras de servicios de Tungurahua.
- Determinar la relación de la cultura organizacional en la creación de planes estratégicos en la provincia de Tungurahua.

### **Etapas diagnósticas**

#### **Análisis externo**

En el análisis externo aplico el estudio Pest donde analizo los factores externos como políticos, económicos, socio- cultural y tecnológico como los más esenciales en las empresas de servicio de la provincia de Tungurahua.



**Fuente:** Estudio de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

### **Análisis interno**

En el análisis interno aplicare las 5 fuerzas de Potter que nos permite analizar el mercado de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua.

#### **Rivalidad entre los competidores**

Es una competencia monopolista en el mercado, por el ofrecimiento de nuevos servicios y nuevas estrategias para el acaparamiento de clientes:

- Crecimiento en el sector empresarial
- Diferenciación de producto
- Implementación de tecnologías de punta
- Nuevas políticas de atención hacia el cliente

#### **Amenazas entre nuevos competidores**

Es una competencia monopolista ya que en la creación de nuevas empresas ofrecen los mismos servicios o producto e incrementan un valor agregado.

- Diferenciación de Costos
- Promociones
- Facilidad de adquisición del servicio o del bien
- Poder de convencimiento

## **Productos sustitutos**

La creación de productos sustitutos es un mercado no atractivo que puede ser potencial en un determinado tiempo.

- Creación de nuevas agencias de viajes
- Creación de cooperativas indígenas
- Creaciones de recorrido en cada empresa
- Nuevos métodos de inversión

## **Poder de negociación proveedores/ clientes**

### **Clientes**

Al indicar el cliente un servicio o un producto se indica las características y el beneficio que va a obtener aunque en ocasiones hay clientes fieles a su empresa

- Características del servicio o producto
- Precio
- Beneficio
- Promoción

### **Proveedores**

Diferenciación entre el impacto del mercado que posee la marca del servicio o producto

- Marca
- Satisfacción obtenida del cliente
- Precio
- Fidelidad del cliente

## **Conclusión**

En conclusión se podría decir que cada empresa que brinda servicio en la provincia de Tungurahua tiene su fidelidad por parte de sus clientes ya que cada empresa brinda sus estrategias únicas y día a día son innovadas para así tener una mayor

acogida en el mercado y dejar que la competencia aproveche de esas debilidades de la empresa.

### **Etapa operativa**

#### **Fortalezas**

- Ambiente laboral
- Adecuada comunicación
- Conocimiento del mercado

#### **Debilidades**

- Motivación
- Capacitación
- Poco interés en la cultura organizacional

#### **Amenazas**

- Baja economía
- Competencia agresiva
- Cambio de presidente

#### **Oportunidades**

- Competencia débil
- Insatisfacción en los clientes
- Fidelidad por parte del cliente



## MATRIZ FODA

	<p><b>FUERZAS- F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuada comunicación</li> <li>2. Conocimiento del mercado</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de motivación</li> <li>2. Poco interés en la cultura organizacional</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia débil</li> <li>2. Insatisfacción en los clientes</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <p><b>F1O1.</b> Crear nuevas promociones para el cliente</p> <p><b>F1O2.</b> Creación de producto o servicios de calidad</p> <p><b>F2O2.</b> Aprovechar las falencias de la competencia para fortalecer la cartera de cliente.</p> <p><b>F2O2.</b> Análisis de las nuevas tendencias de mercado para satisfacer la demanda</p>	<p><b>ESTRATEGIAS - DO</b></p> <p><b>D1O1.</b> Conmemorar al personal del mes y darles una bonificación al colaborador mejor calificado</p> <p><b>D1O2.</b> Dar a conocer a los colaboradores que son el recurso más importante y también y que también son socios primordiales en la organización.</p> <p><b>D2O2.</b> Estudiar la cultura organizacional en la empresa y fortalecer sus falencias.</p> <p><b>D2O2.</b> Fortalecer la cultura en la empresa para una obtener un trabajo de calidad.</p>

AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS -DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja economía</li> <li>2. Cambio de presidente</li> </ol>	<p><b>F1A1.</b> Analizar la economía actual y ofrecer servicio al alcance del cliente</p> <p><b>F1A2.</b> Analizar la creación de nuevas fuentes de trabajo para mejorar la economía</p> <p><b>F2A1.</b> Creación de nuevos servicios o productos para la mejorara la economía actual</p> <p><b>F2A2.</b> Apertura de nuevas tendencias en el mercado y estabilizar la economía</p>	<p><b>D1A1.</b> Realizar estrategias y motivar al personal para brindar productos de alta calidad y tener mayor adquisición en el mercado tanto nacional como internacional</p> <p><b>D1A2.</b> Establecer un reglamento donde se respete todos los derechos del colaborador siempre y cuando sea un trabajo de calidad por ambas partes</p> <p><b>D2A1.</b> Estudiar junto a las asociación es de empresas las falencias al aplicar la cultura organizacional</p> <p><b>D2A2.</b> Establecer nuevas estrategias en la asociación de empresas para fortalecer la productividad del país</p>

**Fuente:** Estudio de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

## Etapa estratégica

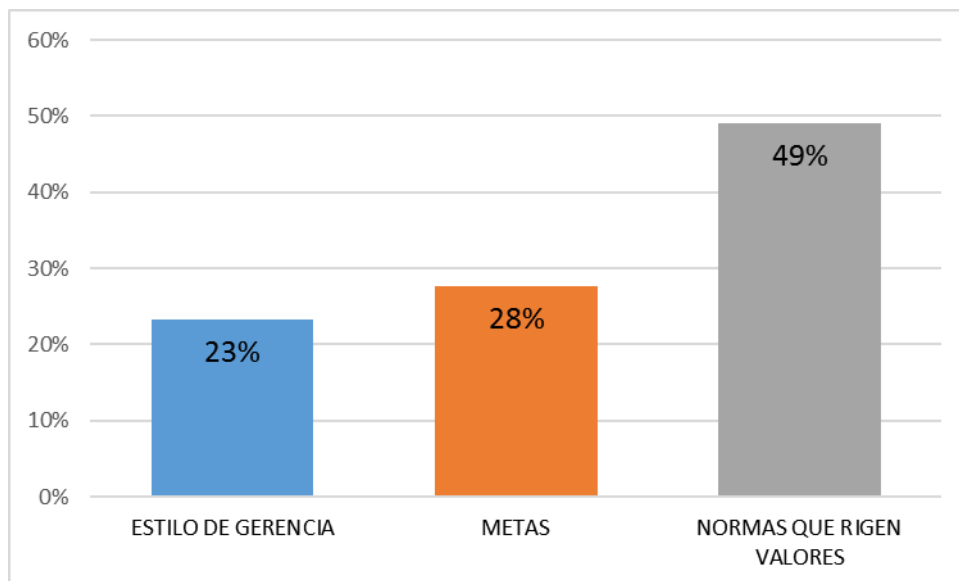
### Plan de acción

<b>Nombre:</b>	Plan de Acción			
<b>Descripción:</b>	Instrumento donde se van a describir las actividades o evaluación continua de la investigación			
<b>Responsable:</b>	Gabriela Jalca			
<b>Nombre de tarea</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
Identificar los planes estratégicos	Estudiar el tipo de planes que las empresas pueden aplicar en su organización	Gabriela Jalca	04/10/2016	25/10/2016
Estudiar la importancia de los elementos estratégicos	Analizar cada criterio de aplicación en los elementos estratégicos dependiendo a la institución	Gabriela Jalca	04/10/2016	25/10/2016
Identificar la importancia entre la cultura organizacional y la planificación estratégica	Estudiar la importancia y rol que desempeña estas dos variables importantes en las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua	Gabriela Jalca	13/12/2016	24/12/2016

**Fuente:** Estudio de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

## Como transmite la cultura a sus empleados



**Figura 5.** Diversas formas de transmitir la cultura a los empleados

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

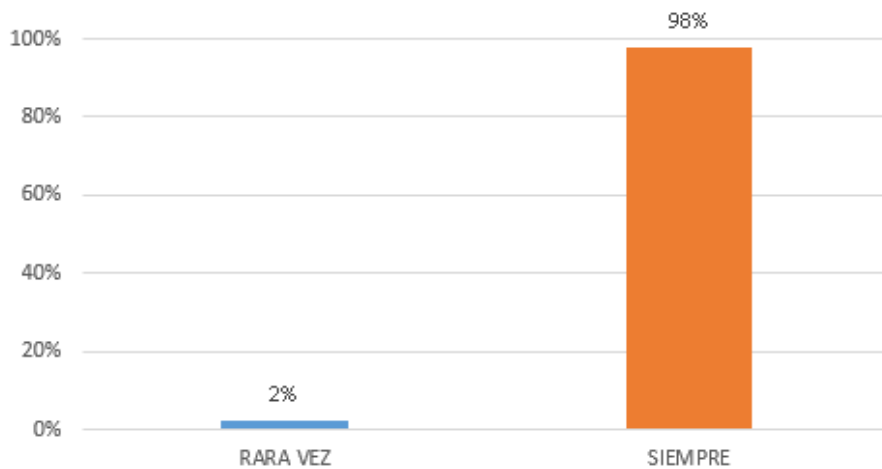
**Estilo de gerencia:** Es un conjunto de actividades y características personales que definen la personalidad y el estilo del gerente.

**Metas:** Son los procesos y acciones que se plantean para cumplir objetivos.

**Normas que rigen valores:** Son modelos de conductas que se rigen para analizar la forma de actuar de los individuos.

La cultura en la organización es una guía de normas, valores, políticas, creencias transmitidas día a día a los colaboradores con el rol del gerente como emisor de la cultura organizacional (Cújur Vertel, Ramos Partenina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013) de lo cual el 49% indica que la forma que transmite sus valores es a través de normas que rigen dentro de la institución siendo el pilar fundamental para formar una cultura sólida, la misma que debe ir acompañada por el estilo de liderazgo y metas apropiadas para cada trabajador demostrando su modelo de conducta y sus comportamientos individuales dentro de la organización.

## La cultura organizacional influye en el rol del gerente



**Figura 6.** La cultura influye en rol del gerente

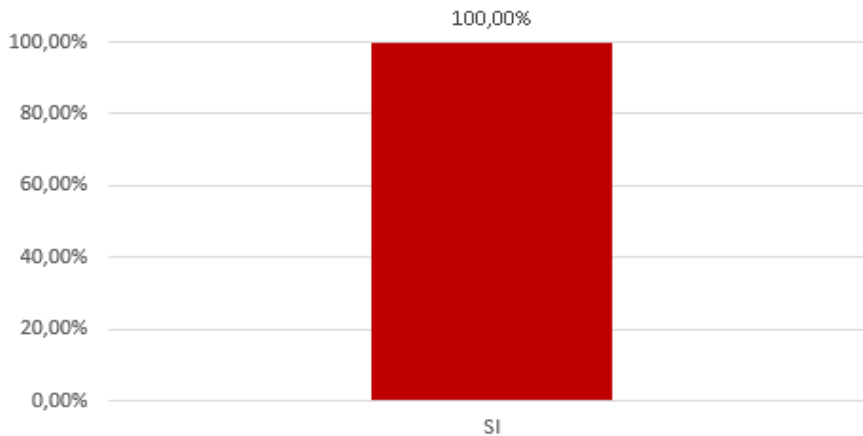
**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Cultura organizacional:** Es la asociación de normas, hábitos y valores que son compartida a través del gerente a un grupo o personas donde le permite controlar e interactuar el entorno de la organización.

La cultura organizacional es de vital importancia para llevar a cabo estrategias gerenciales en la empresa permite observar problemas y encontrar soluciones la cultura organizacional dentro de las empresas es la raíz principal para cumplir con el crecimiento de la misma (Coulter Stephen, 2015). El gerente como emisor de la cultura de la organización influye de manera directa dentro del cual el 98% indica que en el momento de tomar decisiones, al comunicar o al dialogar con sus colaboradores el gerente debe tener el conocimiento preciso de la cultura de la empresa permitiendo que el gerente pueda formar los grupos de trabajos adecuados e integrando grupos con aptitudes equivalentes con el objetivo de tener un excelente desempeño laboral cumpliendo con los objetivos propuestos y la empresaria.

## La cultura genera un compromiso de interés personal a un individuo



**Figura 7.** La cultura genera un Compromiso de interés personal

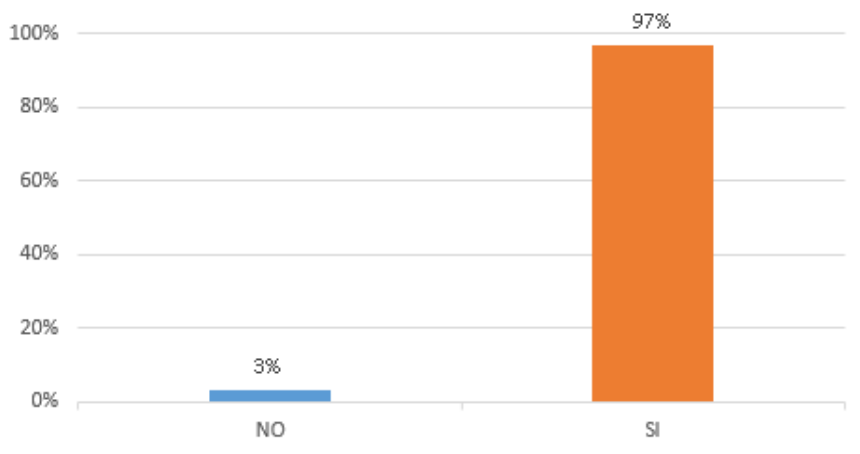
**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Compromiso de interés personal:** Es un valor que permite al ser humano cumplir sus objetivos y éxitos logrando y superando cualquier obstáculo que se presente en el camino sin olvidar de cumplir el compromiso y la responsabilidad que adquirió con la organización.

La cultura organizacional es de vital importancia por lo que es el punto de partida de estrategias para el recurso humano y la realización de tareas con compromiso de lo cual el 100% indica que la cultura es un compromiso de interés personal con los individuos donde se permite que el colaborador cumpla con sus metas y crezca personalmente junto con la organización estableciendo un código de ética administrativa dentro del cual crecimiento de la organización vincula incentivos, premios al mejor trabajador entre otras así obteniendo una parte fundamental de la aplicación de las subculturas en los que incentivos, estabilidad laboral, obteniendo una remuneración adecuada a sus logros, y logrando cumplir con los objetivos de crecimiento de las organizaciones en el mundo empresarial llevando a la cumbre del éxito a la empresa por el excelente compromiso laboral.

**Las costumbres, tradiciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al éxito conseguido en la organización**



**Figura 8.** Las costumbres, tradiciones en gran medida han conseguido el éxito de la organización

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

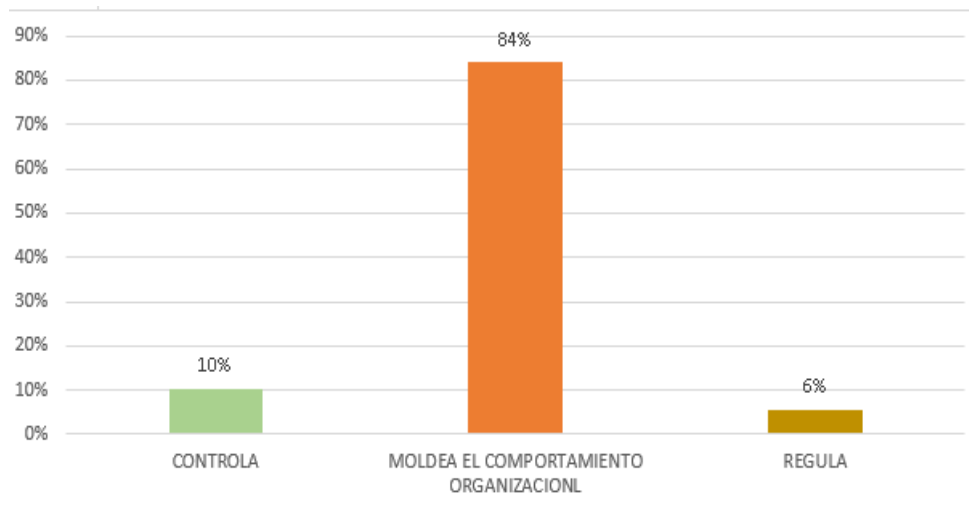
**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Costumbres:** Son hábitos o actos habituales que se van a realizar consecuentemente

**Tradiciones:** Son bienes culturales que se transmite en generación tras generación

La cultura es una amplia gama de dimensiones como normas, hábitos, historias y experiencias vividas en una organización donde comparten con cada miembro de la institución enseñando correctamente la cultura que se mantiene en la organización con la finalidad de conocer los comportamientos observables de sus colaboradores, la forma de actuar y de vestir, la responsabilidad y el desempeño al realizar una tarea designada cumpliendo con funciones principales en la integración interna y externa dentro de las organizaciones el 97% de las empresas utiliza la cultura organizacional como la raíz principal de toda la organización donde a fortalecer cada estrategia y cada toma de decisión permitiendo el desenvolvimiento del recurso humano estableciendo un clima organizacional en armonía obtenido con los resultados esperados de la empresa.

## La cultura influye como herramienta estratégica de forma que la empresa



**Figura 9.** (La cultura como herramienta estratégica)

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Control:** Es la inspección de medir y corregir el desempeño individual u organizacional.

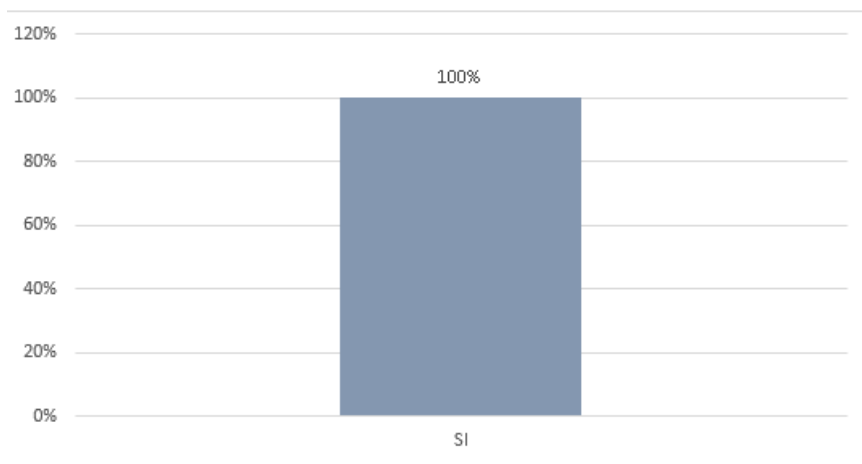
**Moldea el comportamiento organizacional:** Es el análisis de la conducta del individuo o grupo.

**Regula:** Es la medición o la realización de ajustes al realizar una actividad.

La cultura organizacional como herramienta estratégica es aquellas que permite cumplir y alcanzar los objetivos propuestos de la organización cumpliendo con la visión a futuro permitiendo desarrollar habilidades al gerente el 84% indica que moldea el comportamiento organizacional donde se analiza el comportamiento del individuo ya que permite que surja una adaptación dinámica donde tienden a establecerse a un nuevo carácter social para lograr tener un adecuado clima laboral, eficiencia laboral, productividad dentro de la organización cumpliendo con los objetivos de la empresa.



### La organización es capaz de adaptar su cultura a su entorno organizacional



**Figura 10.** La cultura como herramienta estratégica

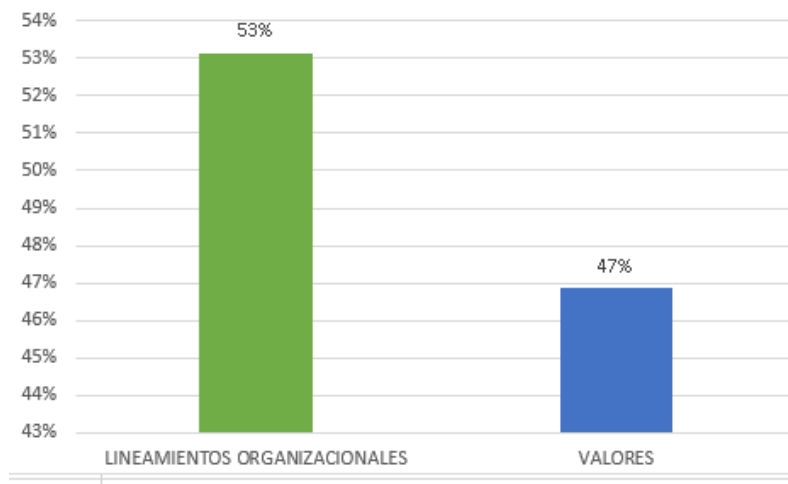
**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Cultura organizacional:** Es la asociación de normas, hábitos y valores que son compartida a través del gerente a un grupo o personas donde le permite controlar e interactuar el entorno de la organización.

Una organización debe conocer, analizar, determinar; poner en palabras cuál es su cultura, analizar en conjunto aquello en lo que creen y a lo adhieren, en ese momento, en ese contexto, están frente a un gran avance hacia una gestión de recursos humanos que añade valor a la organización (Alles, 2013). La organización es un conjunto de personas que tienen una administración afectiva del cambio, permitiendo una innovación de las estrategias, procesos, tecnología así se podrá orientar a la organización a cumplir el logro de los objetivos, maximizando el desempeño laboral y manteniendo una cultura de cambio continuo en el mundo empresarial.

**La cultura organizacional es el eje principal de la empresa que busca mejorar día a día inculcando que cumplan con los objetivos propuestos organizacionales**



**Figura 11.** La cultura organizacional es el eje principal que busca mejor día a día

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

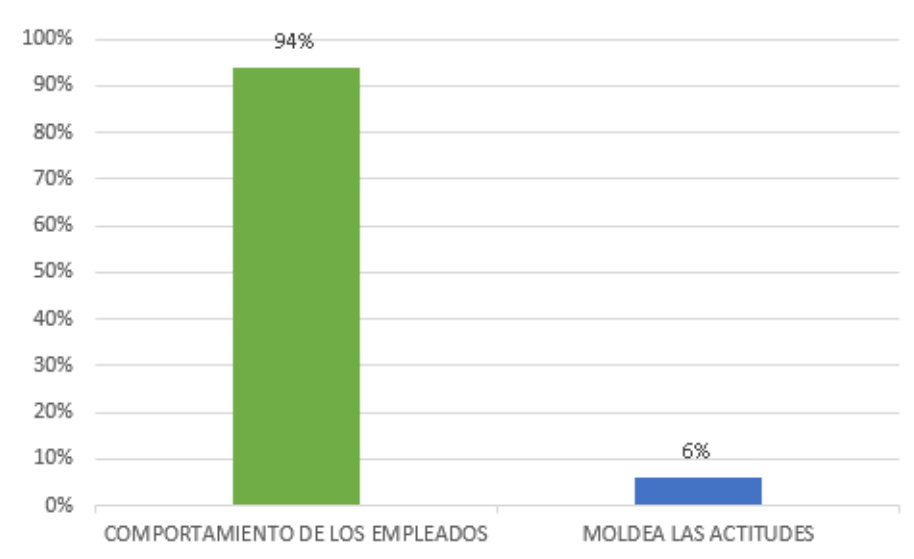
**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Lineamientos organizacionales:** Son modelos de gestión que identifican la identidad propia de la empresa

**Valores:** Son principios que permite orientar el comportamiento de individuos y personales de uno mismo.

La cultura de una organización se consolida en el tiempo cuando esta logra reclutar a personas que comparten sus valores; la cultura de cada empresa depende del segmento de mercado en el cual se desenvuelve y de sus objetivos, así como de otros factores del entorno (Alles, 2013). La cultura organizacional es de vital importancia por lo que es el punto de partida como estrategias por lo tanto el 53% indica que se rigen a través de lineamientos organizacionales dentro del cual tienen definidos sus objetivos, modelo de gestión, sus estrategias y su competencia. Por lo tanto, se establecen reglamentos y requisitos que se cumplan para poder cumplir con los objetivos y estrategias que tienen establecidos dentro la empresa.

## La cultura se ve como un mecanismo de control



**Figura 12.** La cultura como un mecanismo de control

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

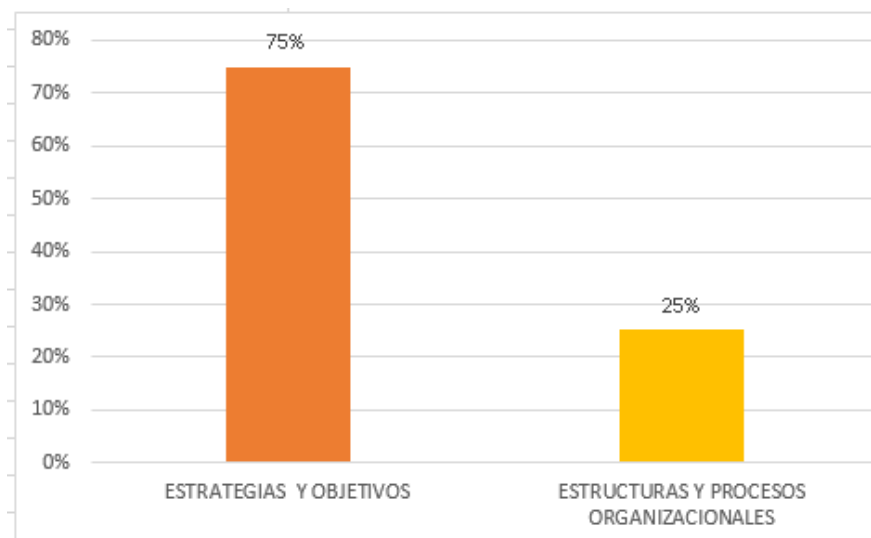
**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Comportamiento de los empleados:** Es una herramienta que ayuda a analizar el comportamiento de un individuo

**Moldea actitudes:** Es la forma de analizar la acción o forma que toma un individuo forma de emocionalmente

La cultura organizacional es un elemento mas importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos permitiendo el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa (Cújar Veter, Ramos Paternina, Helman Hernández, & López, 2013).por lo que el 94% indica que la cultura como un mecanismo de control del comportamiento de los empleados teniendo una amplia incidencia en el desempeño se deben controlar que deben hacer es decir es un mecanismo que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones.

### La cultura puede ser analizada por niveles



**Figura 13.** Niveles de la cultura

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

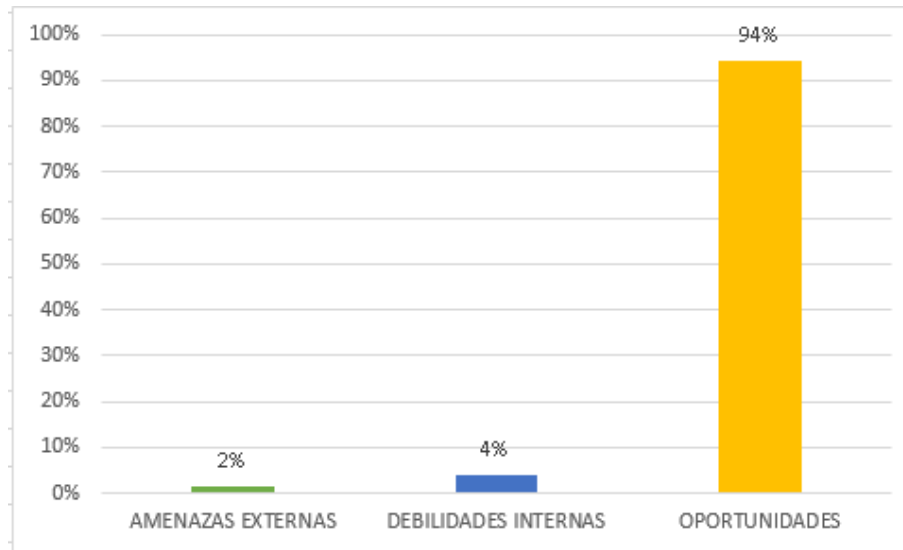
**Elaborado:** Gabriela Jalca

**Estrategias y objetivos:** Los objetivos son el resultado o el fin que desea cumplir una empresa mientras que las estrategias son acciones que permiten llegar a cumplir los objetivos

**Estructura y procesos organizacionales:** Son mecanismos integrados de control que contribuyen a una mejor la competitividad de la empresa

La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planifica, organiza, ejecución y control persigue la consecuencia de una ventaja competitiva, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (Ancin Sainz, 2015). Dentro del cual el 75% indica que la cultura puede ser analizada por niveles ya que son elementos estratégicos aplicados en una organización por producción donde se observa el espacio físico, tecnología, conducta, lenguaje verbal, desempeño.

## La estrategia representa una respuesta



**Figura 14.** La estrategia representa una respuesta

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:**

Gabriela Jalca

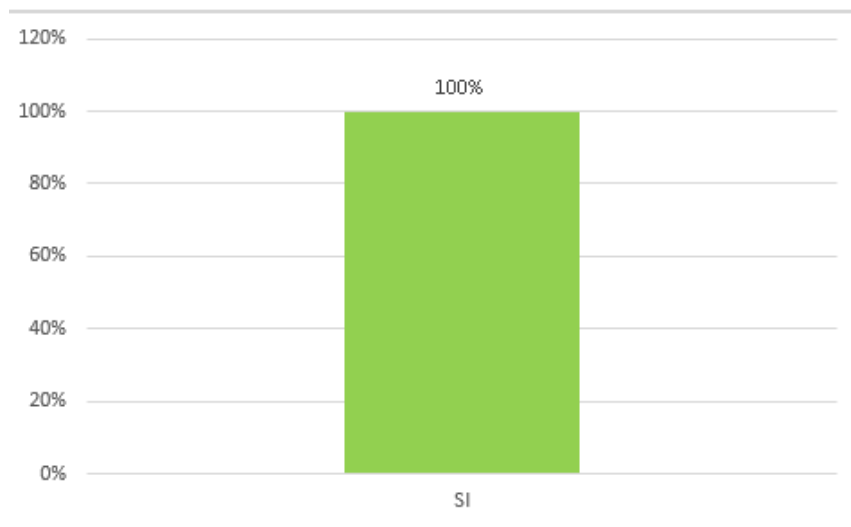
**Amenazas externas:** Son amenazas externas que afectan a la organización como la competencia

**Debilidades internas:** Son falencias que existen dentro de la misma organización

**Oportunidades:** Son grandes situaciones que se pueden aprovechar para beneficio de la empresa

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y como las van creciendo a posicionándose en el mercado (Contreras Sierra, 2013). El 94% indica que la estrategia representa una respuesta como oportunidades que son acciones que la empresa planifica para lograr cumplir con los objetivos de mercado. Teniendo siempre en cuenta que es importante mantener un equilibrio entre las estrategias y oportunidades que se ofrezcan en el mercado que surgen en determinados momentos de la vida empresarial los cuales se deben aprovechar.

**La estrategia es aquella que se convierte en direccionamiento para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas**



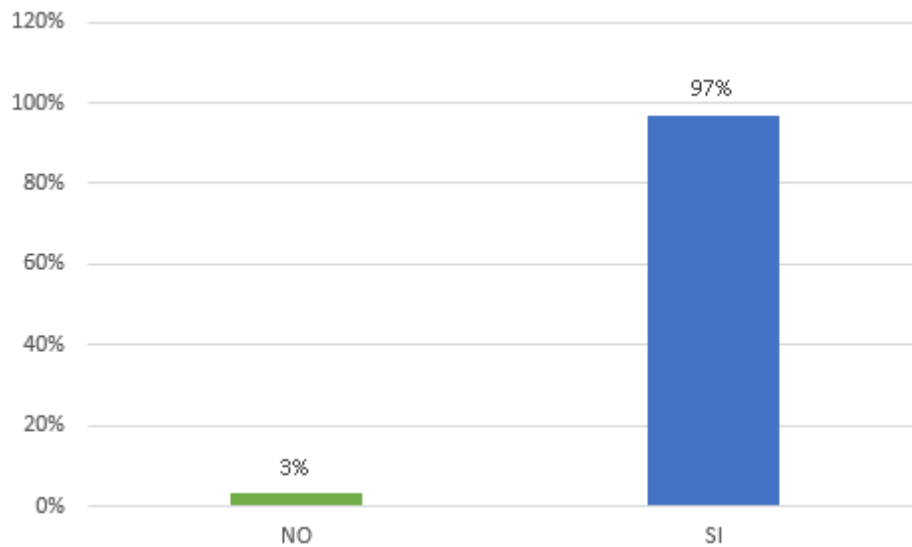
**Figura 15.** La estrategia para diferenciar las tareas administrativas y ejecutivas

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La gerencia estratégica que permite crecer y presentar propuestas a las organizaciones para su continua adaptación a los cambios (Valvuela, Morillo, Montiel, & Hernández, 2013). El 100% indica que la estrategia es aquella que permite diferenciar las tareas administrativas y ejecutivas ya que la estrategia son funciones ejecutivas y responsabilidades del director general que debe incluir en las actividades o tareas administrativas de una manera competitiva para desarrollar una amplia competencia, donde se debe saber cuáles son los objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar los objetivos.

### Se tiene libre expresión al comunicar un problema que presenta en la empresa



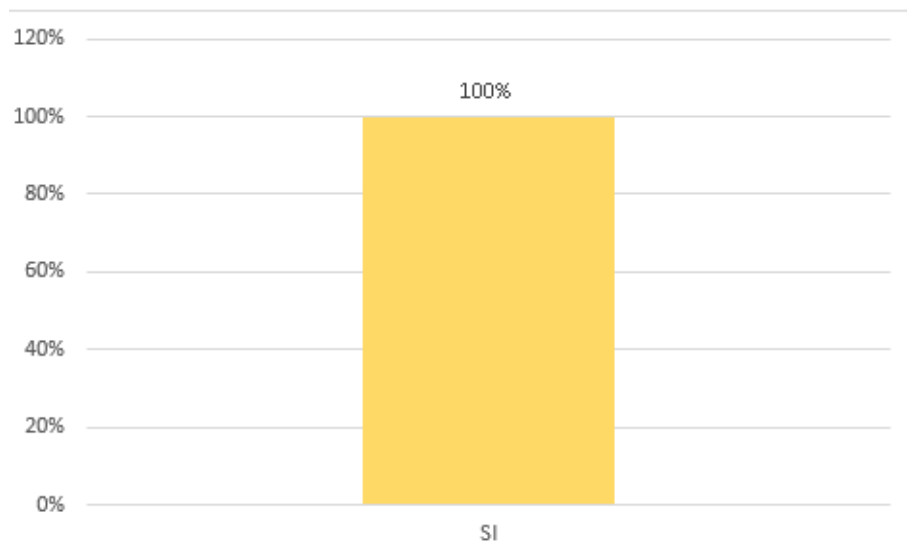
**Figura 16.** Confianza al comunicar un problema que se presenta en la empresa

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La comunicación es la acción de transferir de un individuo u organización situaciones en un momento y un lugar, es un proceso, y el mecanismo que lo sustenta en el espacio tiempo es la interacción (Costa, 2014). Se puede apreciar de manera positiva que el 97% en las organizaciones si tienen una excelente comunicación con los directivos de la organización así buscan tener una rápida solución a los problemas que se les presentan en la organización es decir tiene una adecuada cultura adecuada organizacional de comunicación con sus clientes internos y externos.

### Procura prestar atención en momento de escuchar las necesidades



**Figura 17.** Prestar atención a las necesidades

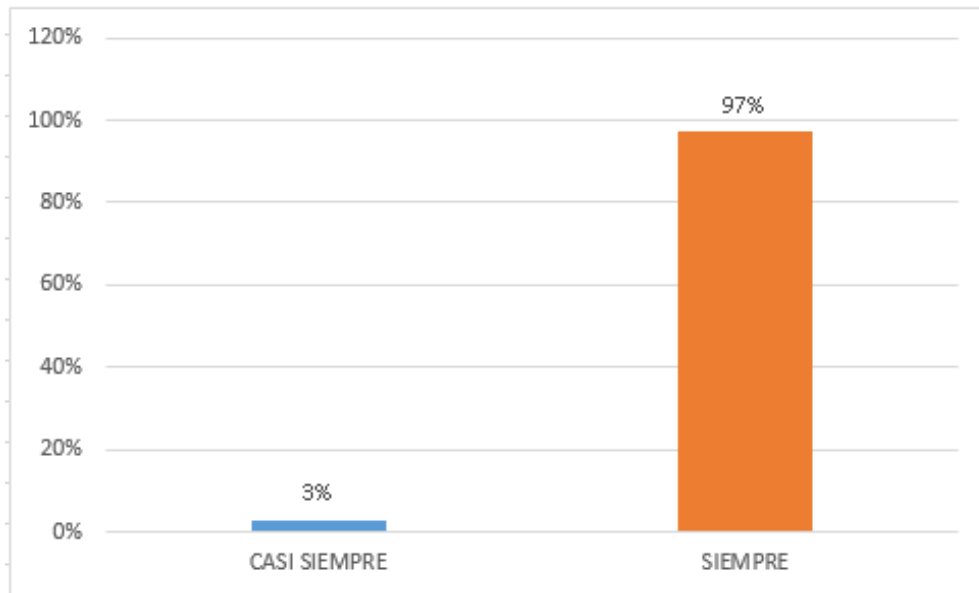
**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La comunicación que hoy destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos. Se tratan de gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación, es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013). El 100% de nos indica que la comunicación, es una actividad diaria de todas las personas en el ámbito personal y de trabajo, donde interactúa con sus compañeros, superiores. En las organizaciones la comunicación es tanto interna como externamente donde se presta atención a las necesidades de los colaboradores, las falencias que se presentan en la organización.



### Brindar confianza a sus colaboradores para a conocer las falencias observadas



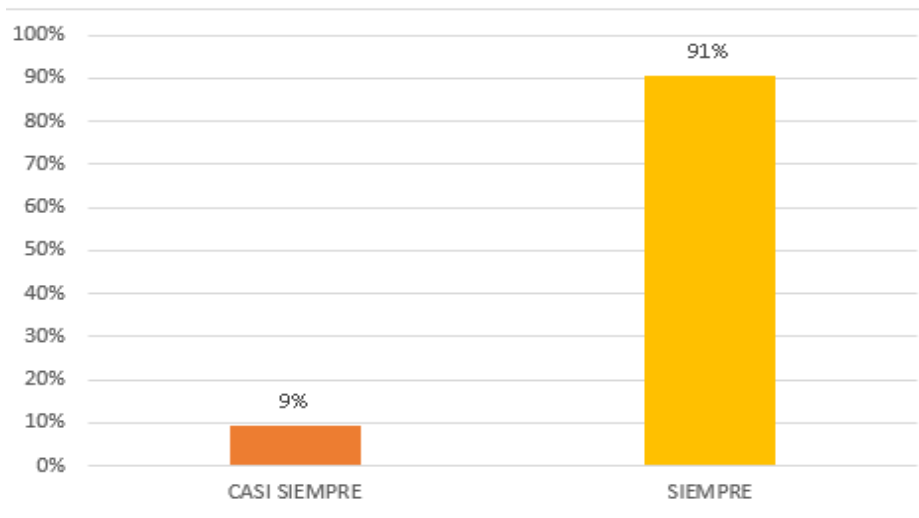
**Figura 17.** Confianza al comunicar un problema que se presenta en la empresa

**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua

**Elaborado:** Gabriela Jalca

La confianza organizacional tiene un impacto positivo en las organizaciones, lo que conduce a un mecanismo de la cooperación, la creatividad y la innovación (Correia Rodrigues & de Oliveira Marquez Veloso, 2013). El 97% de las empresas actualmente apuntan a este valor como un factor clave para desarrollar una confianza mutua entre jefes y subordinados, permitiendo conectar lineamientos de oportunidades y orientación. La confianza es un factor donde se focalizan una relación de liderazgo y de confianza obteniendo una mejora día a día evitando un cuello de botella.

### La empresa cumple con los reglamentos establecidos por la misma



**Figura 18.** La empresa cumple de los reglamentos establecidos por la misma  
**Fuente:** Encuesta aplicada a las empresas de servicios en la provincia de Tungurahua  
**Elaborado:** Gabriela Jalca

El compromiso es el elemento que dota al sujeto de dominio sobre el resultado y es el que actúa a modo de barrera de contención de riesgo. El compromiso que se asume en cuanto a la organización es fundamentar la responsabilidad individual de la empresa (Montaner Fernández, 2013). El 91% indica que las empresas si cumplen con sus propios reglamentos y normas hacia el recurso más importante como lo es el humano logrando la satisfacción del personal en formar parte del equipo y la superación propia y brindando una estabilidad laboral con un clima laboral adecuado.

## HIPÓTESIS

En la presente investigación se utilizó el método estadístico de la comprobación de hipótesis aplicando chi- cuadrado. Es una prueba en la que el estadístico utilizando sigue una distribución  $\chi^2$ , que es una distribución de probabilidad continua que tiene muchas aplicaciones en inferencia estadística (Fontes de Garcia, y otros, 2015)

El chi-cuadrado es un estadígrafo no paramétrico o de observación libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados llegando hasta la comprobación de distribuciones enteras.

### Frecuencias observadas

		Col 1	Col 2	Col 3	Total
Row 1	Observed	2	4	26	32
Row 2	Observed	67	75	125	267
Row 3	Observed	5	9	5	19
	Observed	74,00	88,00	156,00	318,00

**Tabla 4.** Frecuencias Observadas

**Elaborado por:** Gabriela Jalca

**Fuente:** La Encuesta

### Frecuencias esperadas

Expected	7,45	8,86	15,70	32,00
Expected	62,13	73,89	130,98	267,00
Expected	4,42	5,26	9,32	19,00
Expected	74,00	88,00	156,00	318,00

**Tabla 5.** Frecuencias Esperadas

**Elaborado por:** Gabriela Jalca

**Fuente:** La Encuesta

### **Modelo Lógico**

**H<sub>0</sub>:** El desarrollo de la gerencia estratégica no tiene un impacto en la cultura organizacional en las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua.

**H<sub>1</sub>:** El desarrollo de la gerencia estratégica tiene un impacto en la cultura organizacional en las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua.

### **Grados de Libertad**

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (R - 1) * (K - 1)$$

$$GL = (3 - 1) * (3 - 1)$$

$$GL = 2 * 2$$

$$GL = 4$$

### **Grados de Significación**

$$\alpha = 0,05$$

### **Cálculo chi – cuadrado**

$$X_c^2 = \sum \left| \frac{(O - E)^2}{E} \right|$$

**Donde:**

**X<sub>c</sub><sup>2</sup>:** Chi – Cuadrado

**∑:** Sumatoria

**O:** Frecuencia Observada

**E:** Frecuencia Encontrada

### **Decisión**

Con 4 GL y un nivel de significancia de 0,05  $X_t^2 = 9,4877$

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

La cultura es una herramienta estratégica para el éxito de la misma, porque influye y ayuda a regular, controlar y moldear el compromiso organizacional (Casteña Rodríguez, Rojas, & Romo, Relación entre Cultura y Valores Organizacionales, 2013); es decir que la cultura organizacional es el nacimiento de la formación de las bases para construir y formar la empresa a través de cultura, creencias e infraestructura es decir es el tronco principal en la organización.

La cultura organizacional es una herramienta estratégica que es un proceso sistemático y participativo para la determinación de los objetivos es decir es un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan dentro del cual abarca la creación de las estrategias funcionales, estructurales y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos

Dentro de la cultura organizacional identificamos muchas subculturas dentro del cual nos indica que la es eje principal de toda organización especificando como la raíz principal para empezar a crear los yacimientos de la empresa a través de cada subcultura como valores, creencias de un comportamiento adecuado, estructura es decir la cultura y las subcultura es la vestimenta de cada organización.

La creación de planes estratégicos en las empresas es un factor primordial ya que conducen a las actividades organizativas hacia el futuro determinando los objetivos a alcanzar y permitiendo tener un control y liderazgo de manera objetiva hacia la meta de cada empresa cumpliendo con la misión y las estrategias, políticas, procedimientos e objetivos a largo plazo.

La cultura organizacional es el primer requisito que un gerente debe dar a conocer a sus colaboradores desde los valores, metas, objetivos organizaciones cumpliendo con los estándares de una comunicación transparentes y confianza así como también la planificación estratégica es uno de los factores principales que debe poner en práctica un gerente permitiéndola toma decisiones y acciones administrativas que planifican los gerentes a largo plazo para cumplir con los objetivos propuestos dentro las

organizaciones con un fin de buscar tácticas, destrezas y distintas para cumplir metas y objetivos dentro de la organización trabajando ambas en conjunto para beneficio de la empresa

## **RECOMENDACIONES**

En las empresas deben corregir las pequeñas falencias de la inadecuada comunicación que se presentan en las organizaciones ocasionando conflictos laborales y malos entendidos entre los empleados y los niveles jerárquicos de la organización ocasionando un cuello de botella y resistencia a los cambios.

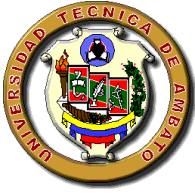
Las empresas deben aprender y poner en práctica el tema de la cultura organizacional dentro de las empresas por lo que es un factor principal que permite llevar el control del recurso humano en sus respectivos comportamientos y valores dentro de la organización.

Las empresas deben diseñar estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional interna por lo que es un tema primordial para la ejecución y toma de decisiones dentro de las organizaciones permitiendo que a través de la cultura organizacional se cumplan los objetivos internos de las empresas.

Las organizaciones deben dar a conocer a los colaboradores de las empresas los tipos de lineamientos organizacionales que se tienen en las organizaciones para así cumplir con los objetivos propuestos y lograr un crecimiento empresarial como personal para los colaboradores de las empresas

Es necesario que las organizaciones mejoren la comunicación interna empezando desde el gerente hasta el nivel jerárquico más bajo para así obtener una comunicación empresarial y lograr un trabajo en equipo adecuado teniendo un ambiente laboral adecuado y sin conflictos

## ANEXOS



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario de preguntas para evaluar el desarrollo de la gerencia estratégica en la cultura organizacional, dirigida a los administradores de las empresas de servicios.

Objetivo principal de este cuestionario es evaluar el desarrollo de la gerencia estratégica en la cultura organizacional de las empresas de servicios de la provincia de Tungurahua.

#### Instrucciones:

**Lea detenidamente y marque su respuesta con una respectiva X:**

La información recopilada será utilizada para el uso exclusivo de la investigación educativa en ningún momento se revelará información individual de los encuestados.

#### PREGUNTAS:

**1. ¿La cultura que transmite a sus empleados son a través de varias formas cómo?**

- Normas que rigen valores
- Metas
- Estilo de gerencia

**2. ¿Cree usted que la cultura de las organizaciones influye en el rol del gerente como emisor?**

- Nunca
- Rara vez
- Siempre

**3. ¿Usted cree que la cultura genera un compromiso de interés personal de un individuo?**

- Nunca
- Rara vez
- Siempre

**4. ¿Cree usted que las costumbres, tradiciones y la manera de hacer las cosas en la organización se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito conseguido en la organización?**

- No
- Si

**5. ¿La cultura como herramienta estratégica influye de forma que la empresa?**

- Regula
- Controla
- Moldea el compromiso organizacional

**6. ¿Cree usted que la organización es capaz de adaptar su cultura a su entorno organizacional?**

- No
- Si



**7. ¿La cultura organizacional es el eje principal de la empresa que busca mejorar día a día inculcando que cumplan con los objetivos propuestos organizacionales a través de?**

- Lineamientos Organizacionales
- Motivaciones
- Valores

**8. ¿Usted ve la cultura como un mecanismo de control qué?**

- Guía
- Moldea las actitudes
- Comportamiento de los empleados

**9. ¿Cree usted que la cultura puede ser analizada por niveles?**

- Estructuras y procesos organizacionales
- Estrategias y objetivos
- Creencias, percepciones y pensamientos

**10. ¿Cree usted que la estrategia representa una respuesta a los siguientes factores cómo?**

- Fortalezas
- Debilidades internas
- Oportunidades
- Amenazas externas

**11. ¿La estrategia es aquella que se convierte en direccionamiento para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas?**

Si

No

**12. ¿Tiene libertad al momento de comunicar un problema que presenta en la empresa?**

No

Si

Nunca

**13. ¿Procura prestar atención en momento de escuchar las necesidades de sus colaboradores?**

No

Si

Nunca

Siempre

**14. ¿Usted les brinda confianza a sus colaboradores para dar a conocer las falencias que ellos observan?**

Nunca

Rara vez

Casi siempre

Siempre

**15. ¿Cree usted que la empresa cumple con los reglamentos establecidos por la misma organización?**

Nunca

Rara vez

Casi siempre

Siempre

## BIBLIOGRAFÍA

- Águeda, E. T., & Lorenzo Romero, C. (2013). *Dirección Comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL. doi:978-84-7356-981-3
- Aguilar Edwards, A. (2013). El diagnostico de "La" cultura organizacional o a las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6), 67-81. doi:gmjei-ojs-tamiu.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ\_EI/article/view/79/78
- Aguillón Ramírez, Á. A., Berrún Castañón, L. N., Peña Moreno, J. A., & Treviño Elizondo, F. A. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. México: El manual moderno S.A de C.V.
- Alonso Bobes, A., & Felipe Valdés, P. (Julio - Diciembre de 2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, pp. 184- 192. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0252-85842014000200012
- Alvarado Muñoz, Ó., & Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura Organizacional de una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administracion*, 26(47), 259 - 283. doi:http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\_admon/article/view/7111
- Alvaro, M., Monroy, d. C., & Ricardo. (julio -diciembre de 2013). Cultura Oraganizacional de una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administracion*, 47(47), pp. 259 - 283.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd. doi:978-0-85702-558-6
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture*. New York: Copyright.
- Alles, M. A. (2013). *Comportamiento Organizcional: Cómo lograra un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. doi:978- 950- 641- 499-3
- Ancin Sainz, J. M. (2015). *Plan estratégico en práctica* (Vol. cuarta edición). ESIC. doi:978-84-15986-95-8
- Ancin, S. J. (2015). *Plan estratégico en práctica*. Esic.
- Arias , F. (2013). *Proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas- Venezuela: Epsiteme.
- Asencio del Arco, E., & Vázquez Blomer, B. (2013). *Simulación Empresarial*. España: Copyrithg. doi:978-84-9732-998-9

- Barreda Tamayo, H. V. (Enero de 2016). Planteamiento Estratégico en Universidades de America Latina. *Gestao Universitária na América*, 9(1). doi:10.5007/1983-4535.2016v9n1p257
- Bermejo Ruiz, J. M., & J. López, E. M. (2014). *La innovacion continua en el exito empresarial*. Madrid.
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Borda Pérez, M., Tuesca Molina, R., & Navarro Lechuga, E. (2014). *Métodos Cuantitativos Herramienta para la investigacion de salud*. colombia: ecoe.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral* (Digital (epub) ed.). Madrid.
- Borja Pérez, M. (2013). *El proceso de la investigación visión general de su desarrollo*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Cabrera Ballona, A., & Díaz Perera, M. Á. (Abril de 2016). Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos, Región Sur. *Revista mexicana de sociología*, 78(4), 713-740.
- Casteña Rodríguez, R., Rojas, C., & Romo, L. (Enero de 2013). Relacion entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*(45), 12- 17. doi:1405-5597
- Casteña Rodríguez, R., Rojas, C., & Romo, L. (Enero- Junio de 2013). Relacion entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, Pp 12- 17.
- Concalves, V., & Campos, C. (2016). *Hcmbook - the human change management body of knowledge*. Brazil: Hucmic.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estretégica. *The concept os straregy as a basis for strategic planning*(35), 152-181. doi:1657-6276
- Correia Rodrigues, A. F., & de Oliviera Marquez Veloso, A. L. (June de 2013). Organizational Trush, Risk and Creative. *Review of business managment*.
- Costa, J. (2014). *Dirección y Gestión y la Comunicación en la nueva Economía*. Barcelona: Costa punto com. doi:978-84-617-0373-9
- Coulter Stephen, P. R. (2015). *Administración* (Octva Edición ed.). México: Pearson Education. doi:J9J8-4ED-2P9H
- Cuervo Tafur, J., Osorio Agudelo, J., & Duque Roldán, M. I. (2013). *Costos basados en actividades ABC*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (16 de Septiembre de 2013). Cultura organizacional: evolución en la

medición. *Estudios Gerenciales*(29), 350-355. doi:1-s2.0-S0123592314000126-main-pdf

- Cújar Veter, A. d., Ramos Paternina, C. D., Helman Hernández, E., & López, J. M. (July de 2013). Cultura Organizacional : Evolucion en la medición. *Elseiver España*, 29, 350- 355. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009
- Cújur Vertel, A. d., Ramos Partenina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura Organizacional: evolución en la medición. *ELSEVIER DOYMA*.
- Delgado, J. (2015). *Planificando Estrategicamente*. California: Windmills International Editions.
- Eden , C., & Ackermann, F. (2013). *Making Strategy. The journey of strategic management*. London: Copyright. doi:13-978-0-7619-5224-4
- Ferreira da Silva, J., Formosinho Filho, W. P., Teixeira Carneiro, J. M., & Brantes Ferreira, J. (Octubre 2013). Strategic Positioning and atregetic stability: does it matter to performance. *Ibero- Americana de Estratégias*, 12(4), 09-39. doi:10.5585/riae.v12i4.2000
- Fontes de Garcia, S., García Gallego, C., Quintanilla Cobián, L., Rodríguez Fernández, R., Rubio de Lemus, P., & Sarriá Sánchez, E. (2015). *Fundamentos de Investigación en Psicología*. Madrid: Universidad Nacional de Educaciones a Distancia.
- Franco Restrepo, J., Restrepo Restrepo, J., & Sánchez Giraldo, J. (Julio de 2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, 150- 174. doi:2145-941X
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cultura de Empresa y Gestión del Cambio*. Madrid: Díaz de Santos. doi:978-84-7978-332-7
- Gutiérrez Brito, J. (2013). *El turismo que vemos y contamos. Técnicas de investigación social aplicada al turismo*. (S. 2. Edición digital, Ed.) Madrid. doi:978-84-362-6643-6
- Gutiérrez Torres, V. M. (2013). *Principios de Felicidad Organizaxcional*. México: Printed in México.
- Ibáñez Peinado, J. (2015). *Métodos técnicas e instrumentos de la investigación criminológica* . Madrid: Copryright.
- Justin, L. k., Willian, P. J., Paublina, P., & Franch, H. (2013). *Administracion de pequeñas empresas* . Estados Unidos: Learning.
- Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. España: ESIC EDITORIAL. doi:978-84-16462-58-2

- Martínez Guillén, M. d. (2013). *La cultura de Empresa: La gestion empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. doi:978-84-9969-448-1
- Mc Clennen, S. A. (2013). Where is Latin American Culture? From de Location of Culture to the Ethics of Culture. *Ciencia y Cultura*, 209-227.
- Montaner Fernández, R. (2013). *Los principios organizativos empresariales y su función como criterios de atribución de responsabilidad penal. A propósito de la delincuencia de empresa derivada de una mala gestión*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Nuevas Tendencias en Comunicación*. Madrid: Esic.
- Prasad, K. (2015). *Strategic Management: Text and cases* (Vol. Second edition ). Learning Private Limited. doi:978-81-203-5128-8
- Rioseco Pais, M. (2014). Las expectativas hacia la integración de las TIC en educación desde una perspectiva fenomenológica. *International Journal of Educational reserch and innovation*, 1, 29-40. doi:2386-4303
- Rodríguez Castellano, C. R., & Romo Rojas, L. (9 de Abril de 2013). Relacion entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*(45), 12- 17. doi:Dialnet-RelacionEntreCultutaYValoresOrganizacionales-4425550
- Rodríguez, M., & Summa, C. (2014). *Desarrollo de la Investigacion*. Guatemala.
- Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (Enero de 2015). La Gerencia Estratégica fundamentada con la Programación Neurolingüística. *Omnia*, 21(1), 115 - 128. doi:1315-8856
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational culture*. United States of American: Copyright.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. United States: Oxford.
- Tarrés, M. (2014). *Observar Escuchar y Comprender*. México: Flacso.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo editorial patria.
- Valvuela, M., Morillo, R., Montiel, M., & Hernández, J. (Enero de 2013). Gerencia estratégica y conflictos organizacionales. *Multiciencia*, 12, 270 - 276. doi:1317-2255
- Xenikou, A., & Furnnham, A. (2013). *Group Dynamics and Organizational Culture*. China: Copyright. doi:978-1-4039-8733-4