



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN FOVIME,
DURANTE EL AÑO 2022

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración de Empresas

Autor:

Levano Salvador, Miguel Enrique

Asesora:

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila
(ORCID: 0000-0001-9477-993X)

Jurado:

Picón Chávez, Hernán
Medina Salgado, Antonio Bartolomé
Aquino Santos, Cesar Gustavo

Lima - Perú

2023



LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN FOVIME, DURANTE EL AÑO 2022

ORIGINALITY REPORT

21 %
SIMILARITY INDEX

20 %
INTERNET SOURCES

2 %
PUBLICATIONS

7 %
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 repositorio.ucv.edu.pe 4%
Internet Source

2 idoc.pub 2%
Internet Source

3 repositorio.unfv.edu.pe 2%
Internet Source

4 www.coursehero.com 1%
Internet Source

5 repositorio.unjfsc.edu.pe 1%
Internet Source

6 cloudflare-ipfs.com 1%
Internet Source

7 www.clubensayos.com 1%
Internet Source

8 repositorio.uladech.edu.pe 1%
Internet Source

9 repositorio.usmp.edu.pe 1%
Internet Source



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD ADMINISTRACIÓN

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN FOVIME, DURANTE EL AÑO 2022**

Línea de Investigación: Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración
con mención en Administración de empresas

Autor(a):

Levano Salvador, Miguel Enrique

Asesor(a):

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

ORCID: 0000-0001-9477-993X

Jurado:

Picón Chávez, Hernán

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Aquino Santos, Cesar Gustavo

Lima – Perú

2023

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción y formulación del problema.....	2
1.2 Antecedentes	4
1.3 Objetivos	8
-Objetivo general.....	8
-Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificación.....	9
1.5 Hipótesis.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	11
III. MÉTODO	40
3.1 Tipo de investigación	40
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	40
3.3 Variables.....	40
3.4 Población y muestra	41
3.5 Instrumentos	41
3.6 Procedimientos	41
3.7 Análisis de datos.....	42
IV. RESULTADOS.....	43
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56

VI.	CONCLUSIONES	59
VII.	RECOMENDACIONES	60
VIII.	REFERENCIAS	62
IX.	ANEXOS	66

Resumen

Objetivo: Determinar si existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. **Método:** Enfoque cuantitativo, tipo básica, alcance correlacional. **Resultados:** La gestión estratégica con un buen y excelente nivel en un promedio del 48% y la cultura organizacional con un buen nivel del 52% en FOVIME, durante el año 2022. Siendo el coeficiente de correlación positivo de 0.89 muy fuerte. **Conclusiones:** existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME

Palabras clave: gestión estratégica, cultura organizacional, formulación estratégica, dirección estratégica, liderazgo estratégico.

Abstract

Objective: Determine if there is an association between strategic management and organizational culture in FOVIME, during the year 2022. **Method:** Quantitative approach, basic type, correlational scope. **Results:** The strategic management with a good and excellent level in an average of 48% and the organizational culture with a good level of 52% in FOVIME, during the year 2022. Being the coefficient of positive achievements of 0.89 very strong. **Conclusions:** there is an association between strategic management and organizational culture in FOVIME

Keywords: strategic management, organizational culture, strategic formulation, strategic direction, strategic leadership.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios que se están llevando a cabo fuera de las organizaciones, son cada vez más turbulento y dinámicos, lo que implica que las organizaciones estén constantemente previniendo lo que las pueda afectar y desviar de su proceso planeación estratégica.

La planeación estratégica, como procesos sistemáticos es importante en la organización porque le da sentido de dirección. La cultura organizaciones, contribuye a determinar el comportamiento de los trabajadores en la organización. En este caso la cultura tiene un rol importante para que el personal tenga un comportamiento favorable durante la implementación estratégica.

El objetivo planteado es esta investigación es determinar si existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Debido a que la organización necesita implementar un nuevo proceso de planeación estratégica, y desea conocer que la cultura que predomina está siendo afectada por este proceso. Y ante ello, determinar aspectos que se deban mejorar.

La investigación, consta de cuatro capítulos.

El capítulo uno, se hace una descripción concisa del problema a investigar y de los objetivos a lograr.

En el capítulo dos se hacer una revisión bibliográfica de la teoría relacionada a la cultura y la planeación estratégica.

En el capítulo tres se describe la metodología empleada.

Finalmente, en el capítulo cuatro se describen los aspectos administrativos.

1.1 Descripción y formulación del problema

En estos tiempos de cambios, la organización debe saber identificar lo que sucede en su ámbito externo, y para afrontar mejores situaciones adversas deben tener una cultura organizacional adecuada.

FOVIME, es una organización que deriva de las Fuerzas Armadas, para brindarse una solución sus problemas de vivienda. Su finalidad es (FOVIME, 2020):

Contribuir a dar solución al problema de vivienda propia, mediante la gestión de programas y préstamos inmobiliarios con eficiencia, rapidez y competitividad, contribuyendo con el desarrollo sostenible y calidad de vida de los asociados; apoyando la inclusión social y fomentando la preservación del medio ambiente (párr.1)

Determinar si existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022

Así mismo, FOVIME tiene como misión:(FOVIME, 2020)“Ser líder en gestión inmobiliaria en las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, logrando la reducción de déficit habitacional” (párr.2). En consecuencia, para obtener liderazgo debe ser capaz de formular un adecuado plan estratégico. Sin embargo, el problema que actualmente enfrenta la institución es la implementación de su plan estratégico, el personal tiene una baja motivación, no coopera en el logro de resultados generales, solo se dedica a cumplir sus metas individuales. Existe muy poca solidaridad entre la persona, el estilo de liderazgo es muy autoritario para fijar objetivos, estos son problemas que se expresan de manera cualitativa y que afectan a la organización en su conjunto.

Por tal motivo, esta investigación busca generar conocimiento y determinar si existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año

2022. Considerando que, para una adecuada implementación de un plan estratégico, la cultura de la organización tiene que ser un soporte, y no un obstáculo.

Problema general.

- ¿Existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022?

Problemas específicos.

- ¿Existe asociación entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022?
- ¿Existe asociación entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022?
- ¿Existe asociación entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022?

1.2 Antecedentes

Internacionales

En el estudio de investigación, realizado por Brown y Sánchez (2022) titulado “Cultura organizacional, planes estratégicos y sostenibilidad: un modelo de gestión para el desarrollo de las empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana”(p.1) ; tuvo como objetivo “diseñar un modelo de gestión estratégica organizacional que defina el plan estratégico con énfasis en la sensibilidad y apalancamiento en la cultura organizacional, a través de la revisión de casos de buenas prácticas en empresas del sector privado y público” (p.13). La metodología empleada fue de tipo básico, descriptiva. Sus resultados fueron que un 73% de organizaciones tienen definida su cultura organizacional, un 85% tiene una adecuada gestión estratégica, el 50% tiene planes de sostenibilidad y el 19% tiene un plan de buenas prácticas. Su conclusión, fue que un modelo para la gestión estratégica debe integrar las buenas prácticas, la innovación y el cliente; entonces tendrá un mejor valor agregado. La cultura organizacional debe desarrollar cuatro ejes fundamentales que son la gestión social, la identidad, la gestión ambiental y los principios.

En el estudio de investigación, realizado por López (2019) titulado “Diagnóstico de la cultura organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción” ; tuvo como objetivo identificar las mejoras que se deben realizar para crear una cultura organizacional más productiva la metodología empleada fue de tipo básico, descriptiva. Sus resultados fueron que la empresa no había aplicado con anterioridad un estudio de su cultura, existía una baja importancia en conocer la cultura organizacional. Sin embargo, los resultados reflejaron altos índices de importancia de la cultura. Su conclusión, fue que la cultura organizacional basada en objetivos es la más favorable para alcanzar objetivos a largo plazo. Se debe comunicar a los empleados los

objetivos estratégicos para que mejore sus índices de adaptabilidad con el entorno y la consistencia para mantener su trabajo coherente con la misión de la empresa.

En el estudio de investigación, realizado por Moreira y Portillo (2018) titulado “Gestión estratégica y cultura organizacional para el centro de acopio Hermanos Burneo de la ciudad de Santo Domingo”(p.1) ; tuvo como objetivo “diseñar un modelo de gestión estratégica para mejorar la cultura organizacional” (p.3). La metodología empleada fue de tipo básico, descriptiva. Sus resultados fueron mediante un análisis FODA que las fortalezas de la organización tienen un ponderado de 0.45 y las debilidades de 0.24, las oportunidades 0.56 y las amenazas 0.56 todas sobre 1. Su conclusión, fue que existe un nivel débil de Cultura organizacional, y también se ha visto una disminución en el grado de competitividad, para lo cual se plantea mejorar la gestión estratégica de la empresa a través de un conjunto de objetivos estratégicos y una cultura organizacional que contribuya a su labor.

En el estudio de investigación, realizado por Demera (2016) titulado “Análisis de la cultura organizacional de la PUCESE, como estrategia de la gestión administrativa” ; tuvo como objetivo realizar un análisis y diagnóstico a la cultura de la organización. La metodología empleada fue de tipo básico, descriptiva. Se aplicó el modelo de Denison que sirve para diagnosticar la cultura de las organizaciones. Sus resultados fueron que existe consistencia y adaptabilidad en la organización en relación con sus valores, creencias, objetivos a largo plazo. Sin embargo, no lo es así en lo que respecta a los cambios en el entorno, que pueden ser económicos, políticos, sociales, etc. Su conclusión fue que en términos generales la empresa tiene una adecuada cultura organizacional, pero debe tener un mayor enfoque en el análisis de entorno externo y en el cliente para ser más productiva.

En el estudio de investigación, realizado por Mendoza (2016) titulado “Diseño de un plan estratégico de emprendimiento para el desarrollo organizacional de la empresa

Ecuabienestar” ; tuvo como objetivo elaborar un modelo de un plan estratégico inicial en una empresa que le permita tener un mejor desarrollo. En esta investigación la metodología empleada fue de tipo básica, descriptiva. Sus resultados fueron que un plan estratégico para que tenga una cultura favorable debe establecer con claridad sus objetivos, tener una misión y visión que sea inspiradora. Su conclusión fue que el plan estratégico si permitirá una mejora en el desarrollo de la empresa.

Nacionales

En el estudio de investigación, realizado por Huamán (2019) titulado “Dirección estratégica y cultura organizacional en la institución educativa emblemática Miguel Grau de Abancay”(p.1); tuvo como objetivo “determinar el grado de relación entre la dirección estratégica y la cultura organizacional” (p.34). La metodología empleada fue de tipo básico, descriptiva-correlacional. Sus resultados fueron que la dirección estratégica el mínimamente favorable en un 61% y favorable solo en un 23% y muy favorable solo un 7%. La cultura organizacional regular en un 82% y buena solo un 2%. Su conclusión, fue que existe relación entre la dirección estratégica y la cultura organizacional con un Rho de Spearman de 0.847.

En el estudio de investigación, realizado por Meléndez (2019b) titulado “La gestión estratégica y su relación con la competitividad en una organización”(p.1) ; tuvo como objetivo “determinar la relación entre la gestión estratégica y la competitividad” (p.34). La metodología empleada fue de tipo básico, descriptiva- correlacional. Sus resultados fueron sobre la importancia de la misión, visión y objetivos, de acuerdo en un 27.69%; indiferente en un 45.60%; sobre el uso de la estrategia existe un nivel de indiferente, en un 45.60%, totalmente de acuerdo solo un 26.71%. sobre el liderazgo un 32.90 está totalmente de acuerdo, sobre la calidad competitiva un 45.60% es indiferente, un 27.69% está de acuerdo y un 26.71%

totalmente de acuerdo. Su conclusión, fue que existe relación entre la gestión estratégica y la competitividad con un Rho de Spearman de 0.51.

En el estudio de investigación, realizado por Wu y Pacheco (2019) titulado “Gerencia estratégica en la cultura organizacional de la Escuela de Comunicaciones de la Universidad Privada San Juan Bautista - año 2017” ; tuvo como objetivo identificar la relación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional. La metodología empleada fue descriptiva – correlacional. Sus resultados fueron que el 58% de colaboradores considere como regular la cultura de su organización y solo un 33% como buena, lo que indica que se debe realizar una mejora en la cultura. Su conclusión fue que existe relación positiva entre la gestión estratégica y la cultura.

En el estudio de investigación, realizado por Cabezudo (2018) titulado “Gestión de la cultura de Valores Organizacionales y su incidencia en el desempeño laboral, año 2017” ; tuvo como objetivo realizar una explicación sobre como determinados factores de los valores organizacionales tiene incidencia en el desempeño laboral; la metodología empleada fue de tipo básica, alcance correlacional. Sus resultados fueron. Existe un alto nivel de predisposición de los colaboradores para asumir valores organizacionales. En la organización se fomenta la colaboración, la vocación del servicio y la adaptación al cambio. Su conclusión fue que en la planificación estratégica de las empresas se debe considerar los valores organizacionales porque inciden positivamente en el desempeño de los trabajadores.

En el estudio de investigación, realizado por Godenzi (2016) titulado “Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública” ; tuvo como objetivo identificar si están asociadas las variables gestión institucional y la cultura organizacional; para lo cual utilizó la metodología no experimental, de nivel correlacional. Sus resultados fueron que existe una correlación de Pearson $r=0.440$. (Positiva - moderada). Su

conclusión fue que existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y la cultura organizacional. A mejor gestión institucional, la cultura en la organización también mejora.

1.3 Objetivos

-Objetivo general.

Determinar si existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022.

-Objetivos específicos.

- Determinar si existe asociación entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022
- Determinar si existe asociación entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022
- Determinar si existe asociación entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022

1.4 Justificación

Cambios turbulentos en el entorno de las organizaciones, hacen que constantemente observen lo que pasa fuera de ellas, y ante ello, a veces es necesario cambiar los planes estratégicos debido a un cambio brusco en el entorno y que la organización debe adaptarse. FOVIME, siendo una organización reconocida, se ha visto impactada por factores externos, como la pandemia, por lo que ha decidido adaptar su plan estratégico, pero se han presentado algunos problemas con el personal, porque no tienen el compromiso y la motivación suficiente para la ejecución correcta de la planeación.

Por tal motivo, esta investigación busca determinar si existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. La planeación de lo que desea lograr a largo plazo, y la cultura porque es lo que determina el comportamiento de los colaboradores y tiene relación con el desempeño.

Esta investigación es importante porque busca generar un impacto significativo en beneficio de sus colaboradores, para que FOVIME sobreviva a la crisis. Para superar la crisis, debe implementar un nuevo plan de largo plazo que responda a una nueva realidad. Así mismo, busca beneficiar a todas las empresas que tengan problema con la implementación de su estrategia por asuntos con su personal o porque la cultura organizacional no es la adecuada.

1.5 Hipótesis

-Hipótesis general.

Existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022.

-Hipótesis específicas.

- Existe asociación positiva entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022
- Existe asociación positiva entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022
- Existe asociación positiva entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

Gestión estratégica

En los últimos 10 años, las empresas han tenido que lidiar con el cambio del entorno en que operan. Estos problemas buscaron tener soluciones y buscaron a los catedráticos universitarios para que realicen estudios relacionados a la mejor manera de afrontar los cambios en el entorno.

Desacatados autores como Drucker que escribió su libro la gestión de la administración y Chiavenato y Sapiro (2017) en su libro de Planeación estratégica destacan la importancia de que las empresas debe tener sistemas formales de planeación estratégica. Siendo unos de los factores importantes de tener en cuenta para una adecuada implementación de la estrategia, la cultura organización.

La alta competencias entre las organizaciones las obliga a tener una gestión estratégica eficaz, que permita alcanzar los objetivos, que alinee a la organización en su conjunto hacia el logro de objetivos estratégicos, se debe elegir la estrategia, pero también se debe elegir que no se debe hacer. (Lafley & Martin, 2020)

Las organizaciones que realizan planeación y gestión estratégica desarrollan propósitos, que a largo plazo les son beneficiosos. El propósito es un gran impulsador para el logro de

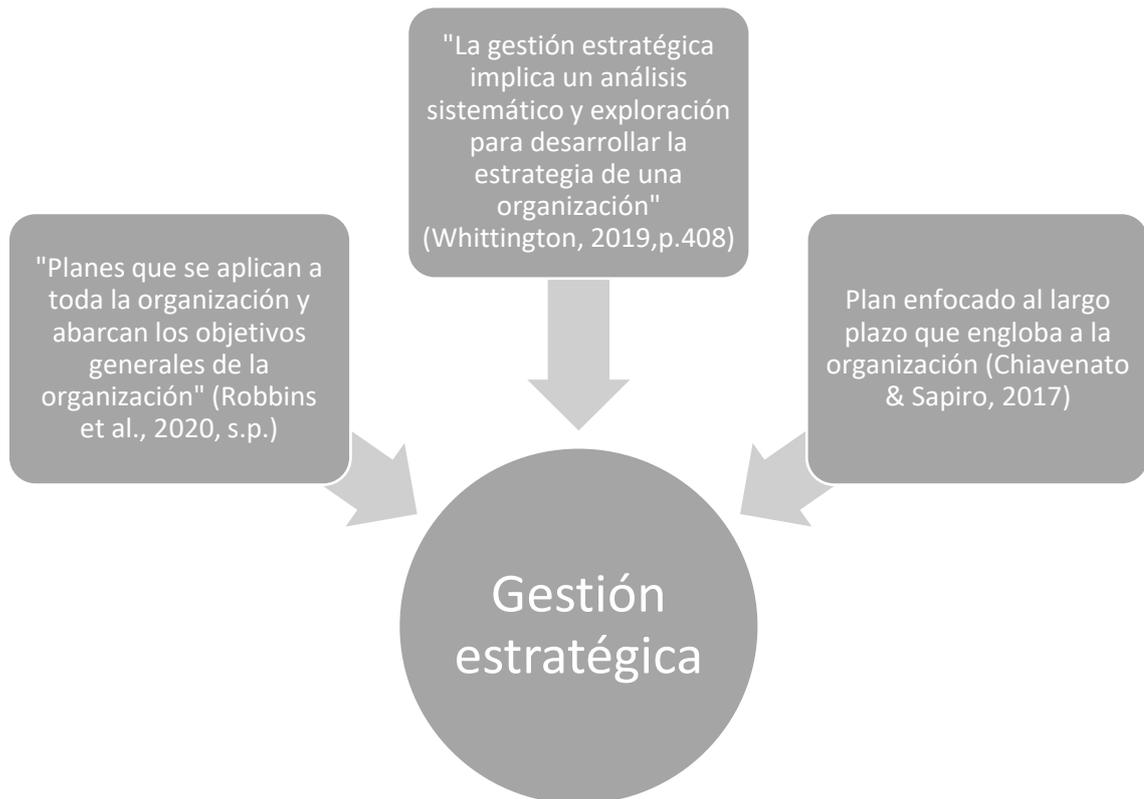
objetivos y está determinado en la formulación de la misión, la visión y los valores. (Pontefract, 2018)

Las empresas hoy en día necesitan establecer relaciones con su entorno, para lo cual es necesario que realicen una planeación que considere relaciones a largo plazo que sean estratégicas, como por ejemplo relaciones con sus proveedores y distribuidores. La gestión estratégica permite tener un panorama abierto para ese tipo de análisis estratégico. (Morrison, 2019)

Entre las definiciones más recientes, Robbins et al. (2020) siendo uno de los autores reconocidos de la administración por su divulgación, determina como definición que antecede a la planeación estratégica, la de planificación donde establece que es un proceso en el cual se definen objetivos, estrategias y luego se determina un plan de acción con diferentes actividades y que estas son coordinadas por el líder.

Estos niveles tienen características diferentes entre sí en lo que, respecto al alcance, al contenido y al horizonte de tiempo. Donde el largo plazo puede ser de 3 a más años, el mediano plazo de 2 a 3, y el corto plazo es de un año. Así mismo se diferencian por su alcance de planeación de uno general que abarca a toda la organización a un alcance específico relacionado con las operaciones o tareas que se tienen que realizar en un periodo corto de tiempo. (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.28)

Luego en referencia al desarrollo teórico en el que se centra esta investigación diferentes autores han contribuido en aclarar la definición de lo que es gestión o planificar estratégicamente como lo han hecho (Figura 1):

Figura 1*La gestión estratégica*

Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2017; Whittington, 2019; Robbins et al., 2020)

La definición de gestión estratégica finalmente tiene consenso en que es un plan orientado a largo plazo, y como todo plan tiene objetivos, con la diferencia que son general y abordan a toda la organización. Así mismo, para ponerlos en práctica se requiere de una

estrategia y la implementación apoyada por el personal de la empresa. (Chiavenato y Sapiro, 2017; Whittington, 2019; Robbins et al., 2020)

En referencia a quienes son los encargados de la toma de decisiones en relación a la gestión estratégica, Whittington (2019) señala: “Los planificadores estratégicos a veces conocidos como directores de estrategia, analistas de estrategia o similares, son aquellos con un responsabilidad formal de coordinar la estrategia proceso” (p.497). En concordancia con lo señalado, se determina que la plana gerencial es la que toma las decisiones y asumen la responsabilidad de la formulación, implementación y éxito de la estrategia.

Así mismo, menciona que, en el proceso de formulación de la estrategia son varias las personas que finalmente participan, y en su correcta ejecución debe participar todo el personal.

Para lograr el éxito empresarial en la gestión estratégica, lo planificado debe ser puesto en acción para obtener los resultados. Sin acciones estratégicas, la organización puede verse absorbida por acciones operativas y afectar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, por tal motivo debe diferenciarse lo que son acciones estratégicas que son a largo plazo, de las operativas que son de corto plazo. (Morrison, 2019)

Definición y tipos de estrategia en la organización

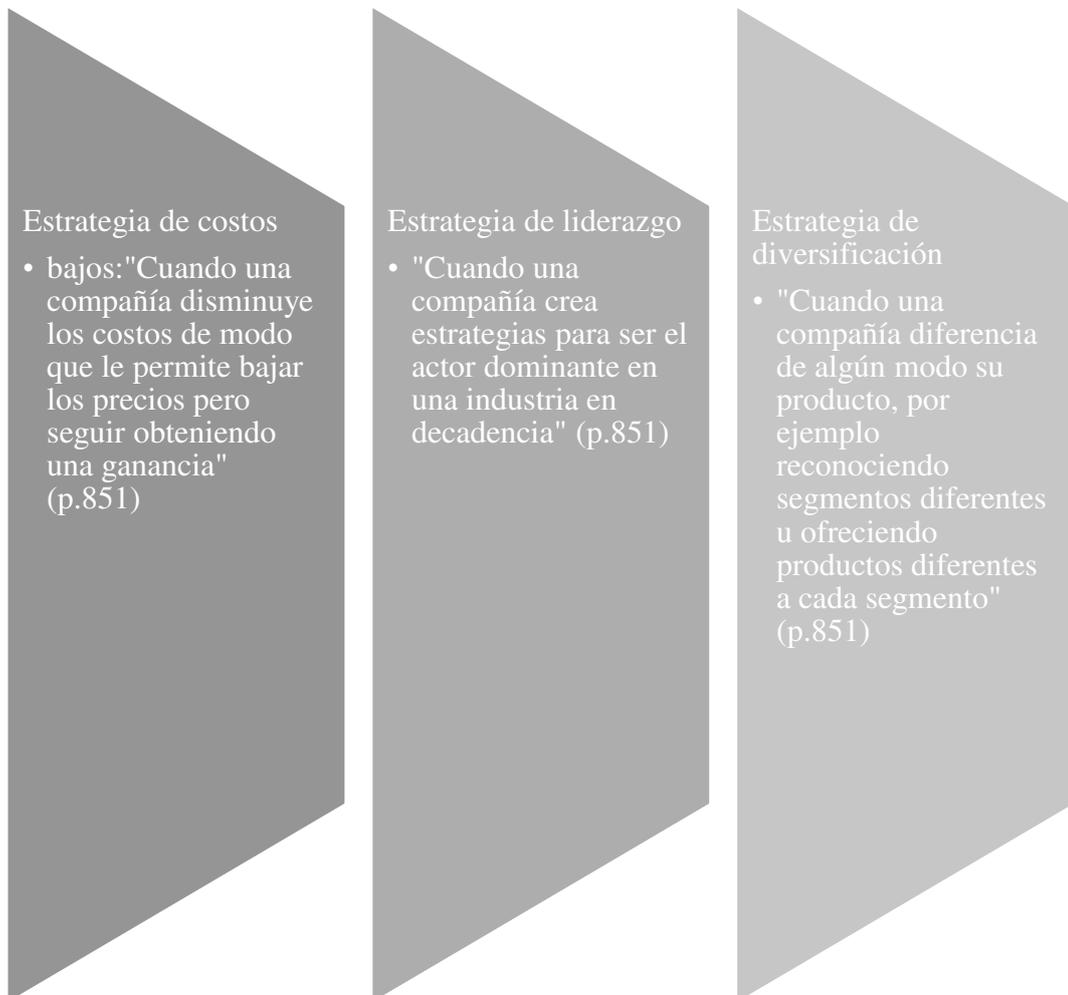
La estrategia es el producto de un proceso de análisis de la empresa, en el cual se ha realizado en base a lo que sucede en su ámbito de acción interno y externo. Según menciona Chiavenato y Sapiro (2017) la estrategia es: “La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido. (p.4). Su perspectiva en esta definición hace referencia al pasado. Sin embargo, la estrategia también busca que la organización sea el camino para el logro de objetivos futuros. La definición varía desde otra perspectiva, pero al final lo que busca es el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo.

Otro autor importante en la divulgación de teoría de la administración es Hill et al., (2015) quien señala que la estrategia es: “un conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayor parte de las empresas, por no decir que todas, el desafío máximo es registrar un desempeño superior al de sus rivales” (p.3). No es solamente una acción, sino varias acciones que buscan lograr un desempeño superior a la competencia, este concepto no menciona objetivos estratégicos, se enfoca más en lo interno, en un desempeño general, que es la suma del desempeño de sus colaboradores. Y varias investigaciones han demostrado que el desempeño de los colaboradores está relacionado con la cultura que predomina en la empresa.

Existe tres tipos generales de estrategia, que son las más utilizadas en el campo empresarial. Esta se detalla en la figura 2.

Figura 2

Tipos de estrategias generales en la organización



Fuente: (Hill et al., 2015)

Estos tipos de estrategias son las que aplican las empresas con mayor incidencia, para lograr ser mejores que su competencia, y satisfacer las necesidades de sus clientes. Cuando una empresa aplica la estrategia de costos bajos, se enfoca en mejorar la eficiencia, que es el mejor uso de los recursos disponibles, lo que permite identificar costos que se pueden reducir, y

puedan tener mejores ganancias o en todo caso un mejor precio para el cliente. Cuando la empresa aplica una estrategia de liderazgo, quiere ser la empresa que lidere el mercado y gane a su competencia, en este caso debe invertir constantemente, tener una mejora continua pero su enfoque es ganar el mercado a su competencia ya sea con mejores productos, servicios, calidad, funcionalidad, etc. Cuando la empresa aplica una estrategia de diversificación tiene que hacer un producto único en el mercado que se diferencia de los productos que ofrece la competencia, en este caso su mercado es más específico de acuerdo con la necesidad y demanda del cliente por ese producto único que le ofrece la empresa.

Según Lafley y Martin (2020) la estrategia no debe ser rígida, tiene que ser flexible, y de acuerdo a las circunstancias debe ser cambiada o modificada. Se debe adaptar a nuevos contextos basando en el análisis racional del entorno externo e interno de la organización.

El proceso de la gestión estratégica en la organización

Teniendo claro las definiciones de gestión estratégica, los tipos de estrategias y la estrategia, se puede comprender mejor el proceso de la gestión estratégica, como lo afirma Chiavenato y Sapiro (2017) “El proceso de gestión estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo” (p.22). De tal manera, el fin de este proceso de gestión estratégica es formular la estrategia y que esta sea efectiva mediante una implementación para que finalmente con el apoyo de todo el personal se refleje en resultados concretos que permitan un mejor desarrollo de la organización y su crecimiento en el mercado.

La gestión estratégica, también busca que las estrategias formuladas incrementen las utilidades de la empresa a largo plazo, considerando el entorno o industria en que opera la

empresa. El valor de una organización es importante, pero también que los beneficios sean puedan transformar en efectivo. Una empresa puede ser muy bien valorada por los clientes, pero si tiene poco efectivo para operar entonces puede tener problemas para pagar a sus acreedores (prestamistas). Por eso es importante que los gerentes implementen una estrategia que genera un mayor valor, pero también que pueda generar beneficios que se hagan efectivo. Debido a la falta de efectivo en la empresa puede ser que este deje de cumplir los pagos de planillas, y eso no solo genera un problema en la motivación de los empleados, sino también en su desempeño y puede traer consecuencias legales para la empresa.

El principal beneficio que obtiene la empresa con la aplicación de la gestión estratégica es que Chiavenato y Sapiro (2017) “el proceso de gestión estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible” (p.3). Es decir, contribuye al desarrollo de la empresa porque le da enfoque a los objetivos que se deben formular para obtener resultados esperados, y esto permite que la empresa pueda crecer de manera continua a lo largo del tiempo. Y que ese crecimiento permita que la empresa pueda mantenerse competitiva y activa en el mercado.

Las etapas del proceso de gestión estratégica

El proceso de gestión estratégica, como todo proceso tiene tres principales etapas, que son:

Las premisas, donde se plantean supuestos, luego se realiza un análisis del entorno externo e interno de la organización con la finalidad de identificar las amenazas que son factores externos a la organización que puedan afectarla de manera negativa.

En el caso de una empresa dedicada a los servicios de operaciones en los estadios de fútbol y que el gobierno prohíba ese deporte por temas relacionados al mal comportamiento de

las hinchadas fuera de los estadios, eso limitaría las ventas de los servicios de la empresa si se cerraran los estadios, no habría donde ofrecer los servicios. (que pueden ser de mantenimiento o publicidad).

Así también se realiza el análisis de las oportunidades que son lo contrario a las amenazas, en este caso aspecto positivos que la organización puede o debe aprovechar porque le son favorables. Y el análisis interno de fortalezas y debilidades en la empresa.

Existe un técnico que facilita a los gerentes realizar la primera etapa y la base para el desarrollo de las premisas o supuestos estratégicos, que es el análisis PERTEL, que lo destaca Whittington (2019) “el análisis PESTEL destaca seis factores ambientales en particular: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal” (p.36). Esta herramienta de análisis se utiliza en la etapa de evaluación de los factores externos. Y se realiza una matriz donde se encabezan los factores y debajo de ellos se colocan las diferentes amenazas u oportunidades que se puedan presentar como el modelo ejemplo que se observa en la tabla 1 siguiente:

Tabla 1

Análisis PESTEL de amenazas y oportunidades.

<i>FACTORES</i>	<i>Políticos</i>	<i>Económicos</i>	<i>Sociales</i>	<i>Tecnológicos</i>	<i>Ecológicos</i>	<i>legales</i>
<i>Amenaza</i>	Más impuestos	Caída del PBI	Delincuencia, robos	Tecnología que reemplaza al producto	Dificultad para conseguir materiales biodegradables	Leyes laborales de contratos
<i>Oportunidad</i>	Buen Gobierno	Crecida de inversión	Más poder adquisitivo de clientes	Mejor productividad tecnológica	Reemplazo a energía renovables	Protección a las patentes.

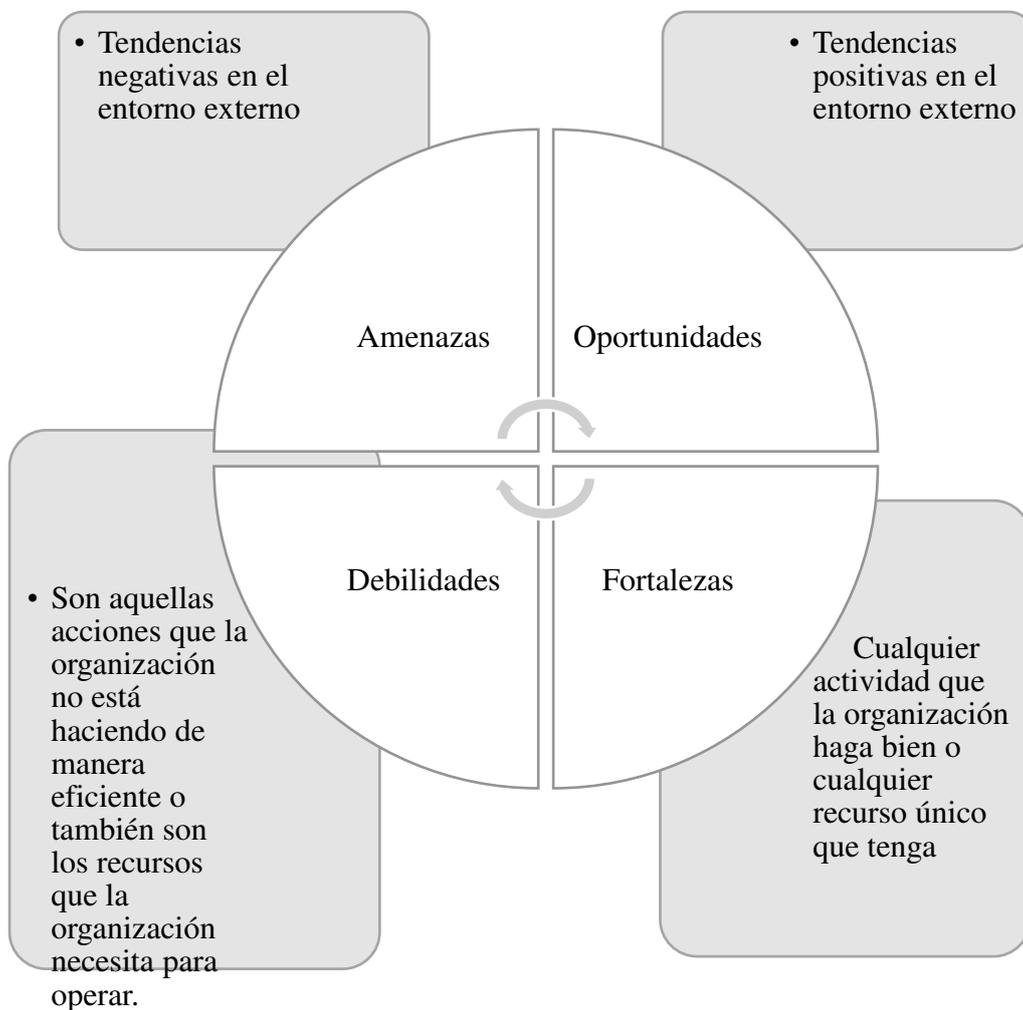
Fuente: Whittington (2019)

Mientras que el análisis PERTEL ayuda a ordenar y considerar los factores para hacer un buen análisis de factores externos. Otra herramienta muy útil para los gerentes es el análisis DAFO, que lo define (Whittington, 2019) de la siguiente manera: “DAFO proporciona un resumen general de las fortalezas y debilidades exploradas en un análisis de recursos y capacidades y las Oportunidades y amenazas exploradas en un análisis del medio ambiente (p.

112). Esta herramienta tiene una evaluación de 360 grados en la empresa, evaluar todo el entorno y los aspectos internos de la empresa. Tanto las amenazas, las oportunidades, las fortalezas y las debilidades. Como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Análisis FODA y sus definiciones



Fuente: (Robbins et al., 2020)

La segunda etapa es la planeación en este caso concentra los tres tipos, la estratégica a largo plazo, la operativa a mediano plazo y la táctica a corto plazo. En la última etapa, se realiza la implementación y revisión de los resultados obtenidos en las diferentes etapas para los diferentes planes que se han realizado para diferentes periodos. La planeación de tipo estratégico es donde se sientan las bases de la misión y la visión, para lo cual existen las siguientes definiciones de tres destacados autores líderes en el campo de la gestión estratégica:

La visión según Whittington (2019) “La declaración de visión se refiere al futuro. la organización busca crear” (p. 9). La visión es lo que se quiere lograr a largo plazo, y la organización es la que crea ese futuro deseado a través de su proceso de gestión estratégica, donde la suma de acciones estratégicas le van a permitir lograr lo que desea ser en el futuro.

Según Robbins et al. (2020) la visión es “Una imagen amplia y completa de lo que un emprendedor quiere que se convierta en su organización” (s.p.) También tiene un enfoque de futuro cuando menciona en lo que se quiere convertir la empresa, y al menciona imagen amplia, se refiere que surge de un amplio análisis de los factores que afectan a la organización tanto internos como externos.

Y según Hill et al. (2015) "La visión de una compañía deviene un estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que ella desea lograr." (p.15). También destaca el futuro, pero le agrega que la visión debe tener una característica de ser audaz, y motivadora. Lo que impulsa la motivación y el desempeño de los empleados. Y para lograr en todos los aspectos se debe tener el compromiso de los colaboradores, y una cultura organizacional que sirva de apoyo y no de obstrucción en el cumplimiento de la visión.

Además, otra base clave en la gestión estratégica es la definición de la misión, según el experto en gestión, Whittington (2019) “La declaración de misión tiene como objetivo proporcionar a los empleados y partes interesadas con claridad sobre lo que la organización tiene fundamentalmente para hacer” (p. 8). Es importante que la misión sea clara para que la comprendan todos los colaboradores, y su esfuerzo este alineados a lo que se quiere alcanzar.

Una visión, debe cumplir también con dos características, de acuerdo con la experiencia en el mundo real, una es que tenga utilidad práctica, es decir que sirva para cumplir el objetivo que se desea lograr y la segunda característica que genere valor comercial, es decir que en realidad su logro refleje utilidades. (Perell, 2018)

Según el especialista en gestión estratégica Robbins et al. (2020) “La misión es una declaración del propósito de una organización” (s.p.), de una manera sencilla resumen lo que finalmente se quiere con la misión, que es darle un propósito para su existencia. Y sea un fuerte dinamizador de la motivación, el enfoque, el desempeño y la rentabilidad.

La misión debe considerar a sus clientes, la comunidad donde opera, la cultura de la sociedad en que desarrolla sus operaciones, sus colaboradores y lo que desea a largo plazo. (Pontefract, 2018)

Agrega Lafley y Martin (2020) que muchos gerentes confunden la visión con la estrategia, cuando son dos conceptos diferentes. La visión es el propósito a largo plazo y es parte de la gestión estratégica, y la estrategia es la acción que debe realizarse para alcanzar los objetivos y el propósito.

Así mismo no se debe confundir la definición estratégica, con un simple plan de acción, porque la estrategia es lo que nos debe ayudar a obtener el propósito futuro, para lo cual se realiza una serie de planes donde se especifican las acciones, las metas, los responsables y los presupuestos. (Morrison, 2019)

También los valores forman parte importante de la gestión estratégica, tal como lo expresa Hill et al. (2015) afirmando que "valores son una declaración de la conducta que deben tener los empleados y del modo en que deben hacer negocios para realizar la misión de la compañía"(p.855). Los valores deben expresar las líneas de comportamiento de los colaboradores en su día a día, destacando los que más se enfoquen en el logro de los objetivos. En ese sentido, la organización que desee ser líder en el mercado debe fomentar el valor de liderazgo en su organización en primer lugar.

En los programas tácticos se detallan las acciones funcionales que deben realizar los departamentos para cumplir con los objetivos estratégicos que luego se les plantea una estrategia que permita conseguirlos. La planeación táctica se enfoca en determinar los procedimientos de manera más específica lo que se tiene que hacer a un corto plazo o menos.

También se definen las metas en los diferentes planes, según Hill et al. (2015) "Las metas bien construidas son también un medio para evaluar el desempeño de los administradores." (p.16). No solo se evalúa el cumplimiento de estas, sino que tan bien se evaluar el desempeño del gerente, si está usando sus recursos para lograrlas.

El propósito de la organización no debe excluir a su comunidad, debe estar presente, porque es un factor importante en la motivación de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. También Pontefract (2018) agrega que los colaboradores deben tener propósitos personal que tengan coherencia con el propósito de la organización. Y la cultura organización siendo un conjunto de creencias también se alinee con esos propósitos.

Una organización con propósito debe ser capaz de poner por encima de la rentabilidad, en cumplimiento de sus valores.

Y tercera etapa, la implementación consiste en poner todo en orden que no falta nada para dar marcha a las acciones, desde designar a los responsables, comprometer y hacer trabajar a los colaboradores basados en la estrategia, y control el desempeño.

Así mismo, una retroalimentación para corregir errores de manera permanente. Las diferentes etapas de la gestión estratégica se pueden observar en la figura

Todas estas etapas de la gestión estratégica, tiene como centro a la estrategia. Como lo destaca Whittington (2019) al afirmar que: “La estrategia trata de la dirección a largo plazo de una organización, formada por elecciones y acciones sobre su recursos y alcance, con el fin de crear posiciones ventajosas en relación con el entorno cambiante y contextos de las partes interesadas”(p. 17). En la etapa de elaboración de premisas se formulan las bases y la elección de la estrategia, en la segunda se establecen las acciones para cumplir con la estrategia. Y en la tercera se implementan los recursos y se controlan las acciones para determinar luego si la empresa ha obtenido una ventaja respecto a su competencia.

Además, Robbins et al. (2020) menciona que la importancia de la gestión estratégica radica en que sirve para tener una imagen del futuro, a partir de análisis del presente y las tendencias, que permiten seleccionar a la estrategia y desarrollarla a través de planes que luego son implementados y revisados para finalmente tener un proceso de retroalimentación que permita entender que tan bien se desempeña la estrategia o se debe ajustar o corregir. Pero Perell (2018) señala que el éxito está en la ejecución, los gerentes no deben soñar con el logro de lo planeado, tiene que ejecutarlo. Y en el proceso se va alineando lo que se ha deseado para ser más realista.

Dimensiones de la gestión estratégica

Finalmente Wu y Pacheco (2019) establecen un conjunto de criterios para evaluar un buen proceso de gestión estratégico. Donde establecen como criterios importantes los siguientes;

- **Formulación:** En este criterio debe realizarse un análisis FOD (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que van a servir para identificar los objetivos.
- **Dirección:** Toma de decisiones deben ser adecuadas porque influyen en el crecimiento organizacional, debe haber una buena motivación para una mejor gestión estratégica y estrategia.
- **Liderazgo:** Sentido de acción, respeto, innovación. Se deben hacer cumplir las políticas de la empresa, que se debe buscar que el personal participe en la toma de decisiones, el trabajo del líder y del gerente deben ser óptimos.

La formulación estratégica

De acuerdo con Harrison y John (2002) la formulación estratégica es un proceso mediante el cual la alta dirección comienza a evaluar el entorno en que opera la organización a través del uso de diferentes herramientas, entre las cuales está el análisis FODA que es un análisis de las oportunidades y amenazas externa de la organización y del análisis de las

debilidades y fortalezas internas de la organización. El resultado de la formulación estratégica es la definición de la misión empresarial que viene a ser la razón de ser de la empresa, la determinación de la visión que viene a ser una representación ideada de la empresa sobre el futuro, la identificación y priorización de objetivos con carácter y estratégico que contribuyen a alcanzar la visión y finalmente también contribuye a establecer cuál va a ser la estrategia que va a permitir lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión.

En la formulación estratégica se suele identificar 3 niveles:

- A nivel corporativo se va a identificar la estrategia general de la organización, en este nivel se caracteriza porque se hace un análisis de toda la organización y en mayor medida interviene personas de la alta dirección donde definen el rumbo estratégico de toda la organización.
- La estrategia empresarial se centra en la dirección y navegación de la empresa, este tipo de formulación o nivel estratégico se centra en la estrategia con la cual empresa va a competir frente a otras. En esta formulación se va a identificar cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, que va a permitir que se diferencia de otras y que sus clientes puedan identificar ese valor diferenciado.
- La estrategia de nivel funcional son estrategias más específicas orientadas al cumplimiento de objetivos funcionales. En este tipo de formulación o nivel estratégico, la participación de los directivos funcionales es de liderazgo, es decir que los directivos funcionales son los que asumen la responsabilidad en el desarrollo de la formulación estratégica a un nivel funcional. En la figura 4 se puede observar los diferentes niveles en la formulación estratégica.

Figura 4

Nivel de formulación estratégica



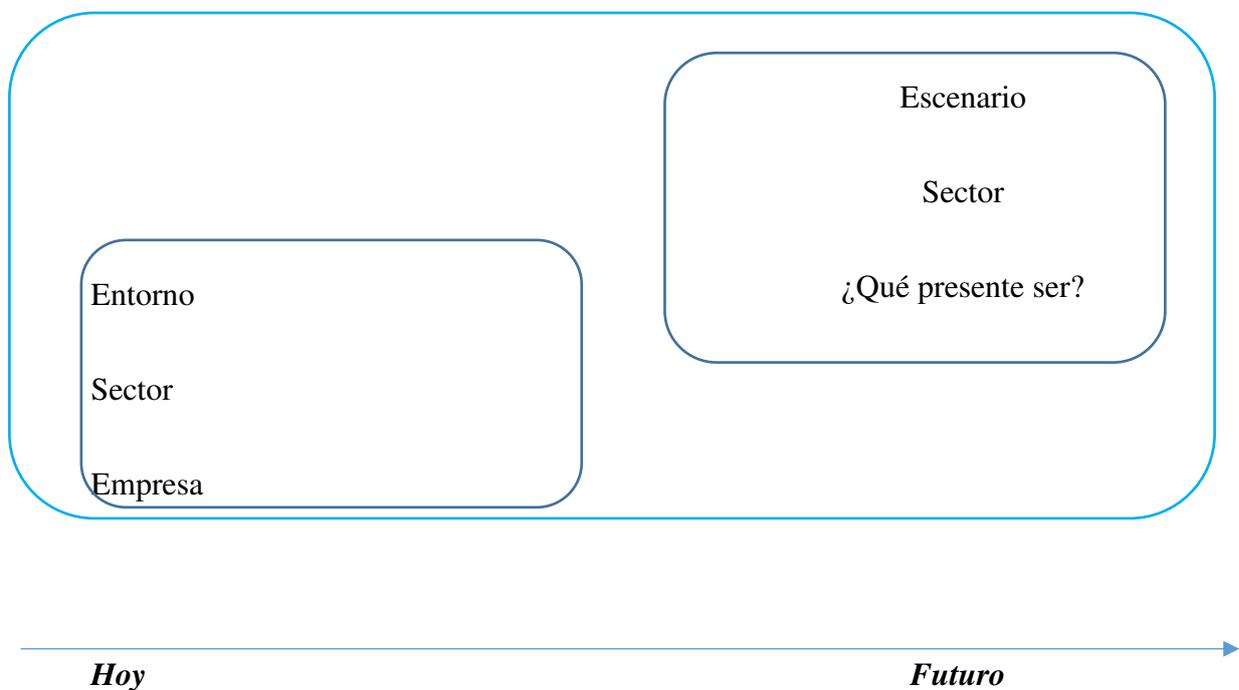
Fuente: Harrison y John (2002)

De acuerdo con Mintzberg et al. (1999) para establecer una estrategia, es importante desarrollar una formulación estratégica, que viene a ser un proceso mediante el cual la alta dirección se compromete al realizar un conjunto de acciones que le permita alcanzar objetivos de largo plazo, este proceso de formulación debe ser flexible debido a que hay estrategias que pueden o no funcionar y la organización debe adaptarse rápidamente a realizar cualquier cambio estratégico que sea necesario.

Según Delaux (2017) en el proceso de formulación estratégica se va a desarrollar un plan estratégico que permite crear valor en la organización, para lo cual es importante iniciar con una evaluación del entorno externo de la organización, una de las herramientas que se utilizan parece tipo de análisis es el análisis FODA que permite obtener información que luego de ser ponderada se va a analizar para llegar a una conclusión en la que se identifiquen una serie de escenarios posibles a los que la empresa se puede enfrentar en el corto, mediano y largo plazo. En la figura 5 se puede observar la relación entre hoy y el futuro, evaluando el entorno y el sector de la empresa en el presente y los escenarios del sector en el futuro.

Figura 5

Relación Entorno presente y escenario futuro



Fuente: Delaux (2017, p.7)

También menciona González (2018) una vez determinado cuál es la misión y la visión de la empresa, a continuación se tiene que identificar cuáles son los objetivos estratégicos, que son un conjunto de objetivos claves en la empresa que buscan su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. Estos objetivos tienen que ser coherentes con lo que se desea alcanzar en la visión y luego ser comunicados a los niveles más bajos de la organización para que estos puedan traducir estos objetivos en un conjunto de objetivos tácticos u operativos que sean más fáciles de alcanzar en el corto plazo. También es importante que la organización para una correcta implementación de la estrategia formulada se comience a sociabilizar la misma en todo el personal para que éste se comprometa y se pueda ejecutar de la mejor manera. (Planellas & Orriolagoitia, 2009)

La dirección estratégica

De acuerdo con Lafuente (1992) la dirección estratégica es lo que le da un sentido operativo a la conducta de la organización, que implica un conjunto de decisiones que tiene que tomar la alta dirección para conducir el comportamiento organizacional hacia el logro de los objetivos, es importante que la toma de decisiones el personal directivo responda a los objetivos que desea alcanzar la organización. Así mismo, debe haber una coherencia entre los objetivos y los diferentes planes de la organización, a veces la organización define objetivos pero luego no tiene el presupuesto para alcanzarlos, ante ello la dirección estratégica busca lograr la eficiencia o el ajuste de los objetivos, la dirección estratégica es la continuación de la formulación estratégica, debido a que en la parte de la formulación se va a realizar una planeación sobre los factores claves como son la misión, la visión, la estrategia y los objetivos estrategia. La dirección estratégica se enfoca más en la toma de decisiones que va a tomar la

alta dirección para el logro de todos los formulado, y un aspecto clave para conducir mejor a las personas es establecer adecuadamente la motivación del personal. Así mismo, se va evaluando que tan bien se va implementando la estrategia de la organización de tal manera que se puede identificar a tiempo si la estrategia es la adecuada o no. Es importante saber con claridad la estrategia de la empresa y comunicarla a todo el personal para que se comprometa en su cumplimiento interiorización es todas las actividades que realizan los colaboradores.

Según Guerras y Navas (2022) es importante que la organización identifique muy bien quiénes son los que van a tomar las decisiones en relación a la dirección estratégica, es decir en la conducción y ejecución de la planeación estratégica. Este es un factor muy importante porque se tiene que equilibrar el comportamiento de los colaboradores y los objetivos de la organización, la dirección debe tener la capacidad de poder alinear los objetivos personales con los objetivos de la organización, asimismo se debe hacer un control del desempeño de los colaboradores y motivarlos para que tengan un desempeño sobresaliente.

El liderazgo estratégico

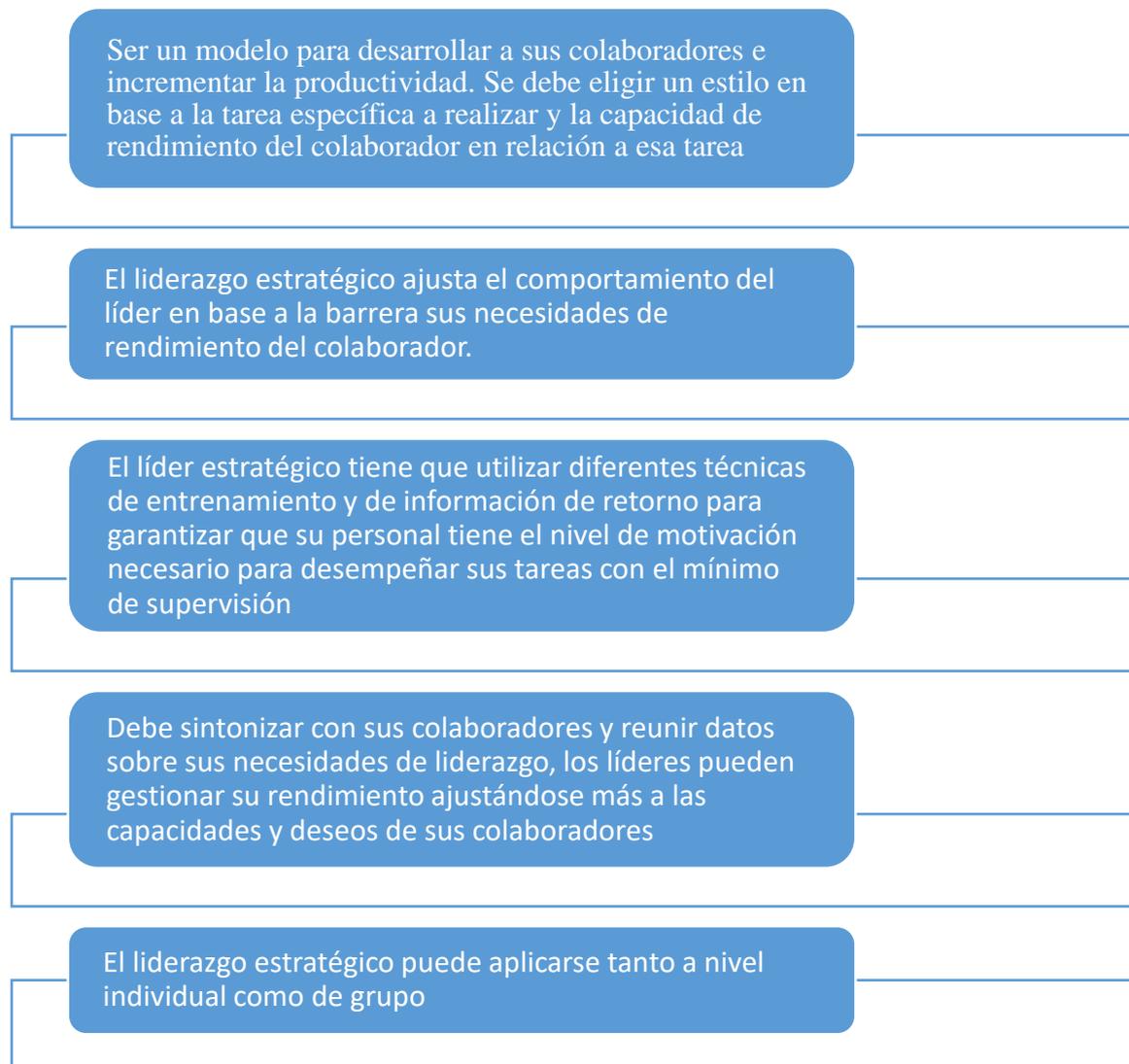
Según Sánchez y Akle (2019) las organizaciones de mayor éxito son las que han podido contar con líderes estratégicos, son personas que eligen organizaciones basados en una visión que es un propósito futuro y que logran a través de un conjunto de factores influir en el comportamiento de sus colaboradores para que todos se comprometan al logro de ese objetivo a largo plazo, establecen un propósito que la da un sentido al comportamiento organizacional. También fomentan una cultura de respeto en la organización, donde los colaboradores cooperé y se comprometan con los objetivos de la organización. También los líderes estratégicos

identifican cuáles son esos problemas futuros y fomenta la innovación para que la organización se adapte rápidamente a los cambios futuros, como también a enfrentar los futuros problemas.

De acuerdo con Hiam (2005) los líderes estratégicos deben cumplir las siguientes acciones (figura 6):

Figura 6

Acciones del líder estratégico



Fuente: Hiam (2005, p.18)

El liderazgo estratégico cumple un papel muy importante en la organización, por qué es la persona que le da el rumbo a la misma, veo sentido de propósito, pero tiene que tener un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades del colaborador, un liderazgo más autoritario se da cuando el colaborador necesita de mucha supervisión, en cambio un estilo de liderazgo más participativo se da cuando los colaboradores saben lo que tienen que hacer.

Cultura organizacional

La cultura organizacional en relación con la gestión estratégica, es un factor clave de éxito en su implementación. Como señala Chiavenato y Sapiro (2017) en sus investigaciones donde estudia la relación entre ambas variables y afirma que la gestión estratégica implica una serie de cambios en la empresa, debido a que se debe adaptar la estructura o diseño organizacional a la estrategia, y no la estrategia a ella. Incluso en base al análisis estratégico externo se puede cambiar hasta el modelo de negocio, como por ejemplo lo hizo la Panadería San Antonio que se ubica en San Miguel, que cambio su modelo de negocio de ser una panadería con atención al público a una bodega delivery por justamente un factor externo que es la pandemia en donde se restringe por seguridad en la salud el ingreso a lugares comerciales, restaurantes, etc.

Según Whittington (2019) la cultura es un sistema, y en las organizaciones existe “culturas distintivas que expresan suposiciones y creencias básicas de los miembros de la organización y definen formas de hacer las cosas que se dan por sentado (p.448). Es decir, que la cultura está en función del comportamiento y en el cómo los colaboradores hacen las cosas en la organización.

Las conclusiones de Chiavenato y Sapiro (2017) mencionan que de gestión estratégica

No solo cambia el modelo de hacer negocios o los procesos de trabajo de la organización; también suele provocar cambios, no únicamente en la arquitectura o diseño organizacional y los procesos de trabajo, sino también, y, sobre todo, en su cultura. Hoy en día, cambiar la mentalidad y los paradigmas que todavía predominan en las organizaciones, tal vez sea su principal reto. (p.226)

Se destaca como Chiavenato y Sapiro (2017) afirma que la cultura es un factor importante en el éxito de la gestión estratégica, y que aún se necesita que las empresas valores a la cultura y comiencen a trabajar en ello, paralelamente a la implementación de la estrategia, porque puede significar que se cambios paradigmas o creencias que cómo se hacen las cosas, a cómo se deberían hacer las cosas. Todos esos cambios significan un gran esfuerzo de transformación, porque la cultura no se puede cambiar en un día, no se puede cambiar con una directriz. Es un proceso que lleva tiempo, pero que se puede realizar partiendo de conocer su importancia y luego ir adaptando nuevos comportamientos en favor del logro del propósito de la organización a largo plazo.

También menciona Chiavenato y Sapiro (2017)

El cambio cultural, a diferencia de los cambios en la estructura organizacional, los productos, los servicios, los procesos y las tecnologías, suele ser lento y tardado. Enfrenta resistencias, barreras y obstáculos de todo tipo. Sin embargo, el cambio de cultura organizacional no solo es posible y deseable, sino también indispensable y fundamental para el éxito de la organización, si se toma en cuenta que esta actúa en ambientes muy dinámicos, cambiantes, inestables, volátiles y en constante transformación. (p.226)

Justamente como lo señala Chiavenato y Sapiro (2017) en la primera etapa de la gestión estratégica que es el planteamiento de las premisas (que son afirmaciones que son consecuencia

de un proceso de razonamiento o resultado de una discusión), en este caso a través de análisis de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas se realiza un proceso de razonamiento para determinar las más probables y de mayor impacto, que luego se discute para definir la finalidad de la empresa, en esta etapa se define la misión, la visión y los valores.

Respecto a lo que se necesita saber sobre la cultura en las organizaciones (Robbins et al., 2020) menciona tres puntos importantes (Figura 7):

Figura 7

Características en la cultura organizacional.

¿Se percibe la cultura?	¿La cultura es descriptiva?	¿La cultura se comparte?
<ul style="list-style-type: none"> • No es algo que pueda ser físicamente tocado o visto, pero los empleados lo perciben sobre la base de lo que experimentan dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por cómo los miembros perciben o describen la cultura, no si les gusta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajan en diferentes niveles organizacionales, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares.

Fuente: (Robbins et al., 2020)

Estas características, describen de manera clara que la cultura se percibe de acuerdo con el comportamiento de las personas que forman parte de una organización, y que puede ser compartida en los diferentes niveles de la organización.

Para tener una cultura positiva en la organización, Pontefract (2018) sostiene que se deben establecer metas que tenga un significado, que motiva a los colaboradores, así mismo mejorando su lograr de trabajo, proporcionándole los recursos y facilidades para que puedan realizar y mejorar su trabajo.

Importancia de la cultura en el proceso de gestión estratégica

Todas las empresas desean tener éxito, ser competitivas, y que puedan afrontar bien los desafíos que les prepara el futuro. En comprobado que “la planeación estratégica puede influir en la cultura organizacional y esta, a su vez, puede influir en aquella. Sus consecuencias y resultados se pueden presentar antes o después, dependiendo de que la cultura organizacional vigente ayude u obstaculice la planeación” (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.226)

Para que la cultura no sea un obstáculo para la planeación estratégica esta debe ser una “cultura adaptable y evolucionista, que ayude e impulsar, pero si es conservadora y rígida, queda atrapada por los obstáculos que coloca en el camino”. (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.226). La cultura que se debe promover para tener éxito en la gestión estratégica es una que se adapta al cambio, que sea innovadora y eso se logra con consciencia de la importancia de lograr los objetivos y con el compromiso de todos los trabajadores con la estrategia.

Finalmente, es importante destacar que “la falta de coincidencia entre el cambio cultural y el proceso estratégico, muchas veces, impide el éxito de la organización. (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.226).

Finalmente, como señala Whittington (2019):

Las culturas ejercen una forma indirecta de control, porque no requieren supervisión directa: se convierte en una cuestión de conformidad voluntaria o autocontrol de los empleados. El control se ejerce sobre las aportaciones de los empleados, ya que la cultura define el esfuerzo y la iniciativa adecuadas que los propios empleados eligen para poner en sus trabajos. Por tanto, los mecanismos culturales tienen como objetivo estandarizar las normas de comportamiento dentro de una organización de acuerdo con objetivos particulares. (p.448)

La cultura tiene una fuerte influencia en el comportamiento, y por ende en el desempeño de los empleados, comprenderla es importante, y son los mismos colaboradores que dan forma con el tiempo a su propia cultura, y determinan como es que su desempeño se ve influenciada por esta. Para lograr con éxito en la gestión estratégica, los gerentes como lo afirma Whittington (2019) “pueden intentar influir en la cultura organizacional a través de varios mecanismos deliberados para que los empleados se comporten de manera consistente con su estrategia”. p.448). Por esta razón, el estudio de la cultura tiene como objetivo, estudiar el comportamiento, pero también como inducir ese comportamiento para crear una cultura favorable a los objetivos de la organización, siendo factores claves el liderazgo para realizar la misión, la visión motivacional y los valores de la organización.

Los cambios en la cultura organizacional no solo buscan cumplir con objetivos, sino que realmente busca un beneficio en los clientes, los colaboradores y en consecuencia en los resultados financieros de la empresa, siendo la empatía de la organización con los clientes un factor clave de éxito. (Lowdermilk & Hammontree, 2020)

La organización debe adecuar su diseño a la gestión estratégica, a los objetivos estratégicos y tener una orientación estratégica centrada en el cliente. Porque el cliente es la razón de ser de la empresa. (Barrera, 2013)

También Barrera (2013), coincide con (Lowdermilk & Hammontree, 2020) al afirmar que primero la organización debe en primer lugar generar empatía y respeto por sus trabajadores; para que luego ellos puedan tener mejor trato con los clientes y en general todos en la organización.

Tener una cultura de innovación, garantiza que la gestión estratégica pueda adaptarse mejor, porque consta mente se está evaluando y teniendo nuevas ideas para mejorar, y además tiene un alto grado de flexibilidad para adaptarse a los cambios, en ese sentido un cambio estratégico puede no ser tan difíciles de implementar lo que mejora la capacidad de respuesta de la organización. (Carrasco, 2017)

Así mismo, Wu y Pacheco (2019) menciona que la cultura organizacional, para que sea favorable a un proceso de gestión estratégica debe tener tres criterios:

Bien definidos sus **valores organizacionales**, fomentado el respeto, la solidaridad y la cooperación.

Un buen **liderazgo**, donde la comunicación sea multidireccional, se desarrolle un clima de respeto entre los compañeros, existe un respeto por las normas.

Y una buena **organización**, donde haya una buena coordinación entre las áreas, haya un sentido de pertenencia, se reconozca a los colaboradores de acuerdo con su capacidad y rendimiento, y que el personal se sienta satisfecho con su trabajo y la organización.

Marco conceptual

Gestión estratégica: "La gestión estratégica implica un análisis sistemático y exploración para desarrollar la estrategia de una organización" (Whittington, 2019, p.408)

Formulación estratégica: En este criterio debe realizarse un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que van a servir para identificar los objetivos.

Dirección estratégica: Toma de decisiones deben ser adecuadas porque influyen en el crecimiento organizacional, debe haber una buena motivación para una mejor gestión estratégica y estrategia.

Liderazgo estratégico: Sentido de acción, respeto, innovación. Se deben hacer cumplir las políticas de la empresa, que se debe buscar que el personal participe en la toma de decisiones, el trabajo del líder y del gerente deben ser óptimos.

Cultura organizacional: Según Whittington (2019) la cultura es un sistema, y en las organizaciones existe "culturas distintivas que expresan suposiciones y creencias básicas de los miembros de la organización y definen formas de hacer las cosas que se dan por sentado (p.448).

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación fue de tipo básica, descriptiva correlacional. El enfoque fue cuantitativo porque se realizó análisis estadístico para determinar la correlación entre las variables. El diseño de investigación fue no experimental. (Bermúdez C et al., 2015)

3.2 Ámbito temporal y espacial

En ámbito de investigación temporal fue la empresa FOVIME que se encuentra ubicada en Lima 29 - San Juan de Lurigancho y espacial como ámbito temporal de investigación se enmarca en el año 2020.

3.3 Variables

La variable 1: La gestión estratégica

Dimensiones:

- **Formulación:** Análisis FODA, logro de objetivos,
- **Dirección:** Toma de decisiones, motivación y estrategia.
- **Liderazgo:** Sentido de acción, respeto, innovación.

La variable 2: La cultura organizacional

Dimensiones

- **Valores y liderazgo:** Respeto, solidaridad, cooperación, relación con colaboradores, nivel de confianza.
- **Organización:** Normas, derechos, reconocimientos, capacidad de dirección.

3.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por todos los colaboradores administrativos y directivos de la empresa FOVIME; que son 50 colaboradores. Por ser una población pequeña, aplicando la técnica de selección muestra por criterio, se ha establecido que la muestra sea la misma que la población. Total, población = 50 colaboradores. Total, muestra= 50 colaboradores. (Hernández y Mendoza, 2018)

3.5 Instrumentos

La técnica de investigación que se aplicó fue la encuesta tipo censal, y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario estructurado. Modelo de cuestionario validado por expertos (Wu y Pacheco, 2019). El instrumento se adapta para cumplir los objetivos de la investigación. Debido a que evaluar la Gestión estrategia y la cultura en sus dimensiones.

3.6 Procedimientos

El procedimiento que se realizó, constó en la aplicación del instrumento validado por expertos (Wu y Pacheco, 2019), a los colaboradores de FOVIME, se realizó de forma virtual. Luego los datos fueron recopilados y colocados en tablas de Excel para ordenarlos y luego

trasladarlos al sistema SPSS en su versión 2.5. Con el apoyo del asesor de tesis se ejecutaron las fórmulas estadísticas que corresponden, finalmente se constató los resultados con la hipótesis, para determinar su validez o no.

3.7 Análisis de datos

Para el análisis de los datos se procedió a utilizar el sistema SPSS en su versión 25. El cual permitió determinar si existe o no correlación entre las variables de estudio. Finalmente, se procedió a representar gráficamente los resultados para mostrarlos en forma ordenada y la prueba de hipótesis se realizó con el estadístico de Rho de Spearman. (Lerma, 2016)

IV. RESULTADOS

Para poder establecer las conclusiones, primero en la tabla 2 se observan las respuestas a las preguntas del cuestionario.

Tabla 2

Análisis en porcentajes de las respuestas a las preguntas del cuestionario

		Recuento	% de N columnas
1.-¿Cuál es el nivel laboral de respeto entre los miembros de FOVIME?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%
	Excelente	5	10,0%
	Total	50	100,0%
2.-¿Se practica la solidaridad entre colaboradores?	Deficiente	15	30,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
3.-¿Cómo percibe la posibilidad de trabajo cooperativo?	Deficiente	22	44,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	28	56,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
4.-¿Cómo califica el nivel de confianza recíproca?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%

	Buena	35	70,0%
	Excelente	5	10,0%
	Total	50	100,0%
5.-¿Los colaboradores expresan sus ideas libremente?	Deficiente	4	8,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	43	86,0%
	Excelente	3	6,0%
	Total	50	100,0%
6.-¿Cómo calificaría las relaciones y el trato con sus compañeros?	Deficiente	13	26,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	37	74,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
7.-¿Existe respeto a las normas en los procesos institucionales?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%
	Excelente	5	10,0%
	Total	50	100,0%
8.-¿Nivel de Coordinación institucional?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	38	76,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%
9.-¿Cómo calificaría la existencia de recursos humanos y capacidades profesionales?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	40	80,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
	Deficiente	10	20,0%

10.-¿Las autoridades reconocen tus derechos?	Regular	0	0,0%
	Buena	34	68,0%
	Excelente	6	12,0%
	Total	50	100,0%
11.-¿Nivel de respaldo el liderazgo basado en la capacidad?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	38	76,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%
12.-¿Cómo se halla tu sentido de pertenencia? ¿Este orgulloso de tu institución?	Deficiente	16	32,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	32	64,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%
13.-¿Sientes que existe reconocimiento apropiado de tus capacidades y rendimientos?	Deficiente	6	12,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	41	82,0%
	Excelente	3	6,0%
	Total	50	100,0%
14.-¿Cómo calificas tu nivel de satisfacción en el puesto?	Deficiente	6	12,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	44	88,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
15.-¿Cómo calificarías el liderazgo directivo en tu institución?	Deficiente	12	24,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	36	72,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%

16.-¿Cuál es el nivel de logro de objetivos de la actual gestión?	Deficiente	8	16,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	40	80,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%
17.-¿Se identifican con facilidad las oportunidades y amenazas?	Deficiente	15	30,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
18.-¿Se afrontan oportunamente las amenazas y debilidades?	Deficiente	20	40,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	25	50,0%
	Excelente	5	10,0%
	Total	50	100,0%
19.-¿Cómo califica el nivel de motivación de la gestión a los docentes?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	33	66,0%
	Excelente	7	14,0%
	Total	50	100,0%
20.-¿Las decisiones que se toman son las más adecuadas que optimizan el crecimiento de la institución?	Deficiente	15	30,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
21.-¿Cómo calificaría la dirección estratégica actual?	Deficiente	22	44,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	28	56,0%
	Excelente	0	0,0%

	Total	50	100,0%
22.-¿Cuál es el nivel de respeto al principio de participación?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	38	76,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%
23.-¿Cómo considera las proyecciones que se realizan en la organización?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	38	76,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%
24.-¿Cómo calificaría el nivel de investigación en la organización?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	38	76,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%
25.-¿Cómo calificaría las políticas de la institución?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%
	Excelente	5	10,0%
	Total	50	100,0%
26.-¿Nivel de anticipación basado en los cambios?	Deficiente	10	20,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%
	Excelente	5	10,0%
	Total	50	100,0%
27.-¿Cómo se halla el sentido de la institución? ¿Se muestra en constante cambio?	Deficiente	15	30,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	35	70,0%

	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
28.-¿Cómo percibes el sentido de acción los lineamientos de la organización?	Deficiente	8	16,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	42	84,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
29.-¿Cómo calificas el liderazgo que se ejerce en la organización?	Deficiente	6	12,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	44	88,0%
	Excelente	0	0,0%
	Total	50	100,0%
30.-¿Cómo calificarías el trabajo realizado por el gerente?	Deficiente	12	24,0%
	Regular	0	0,0%
	Buena	36	72,0%
	Excelente	2	4,0%
	Total	50	100,0%

En la tabla 3 se muestra que todas las encuestas han sido respondidas correctamente.

Tabla 3

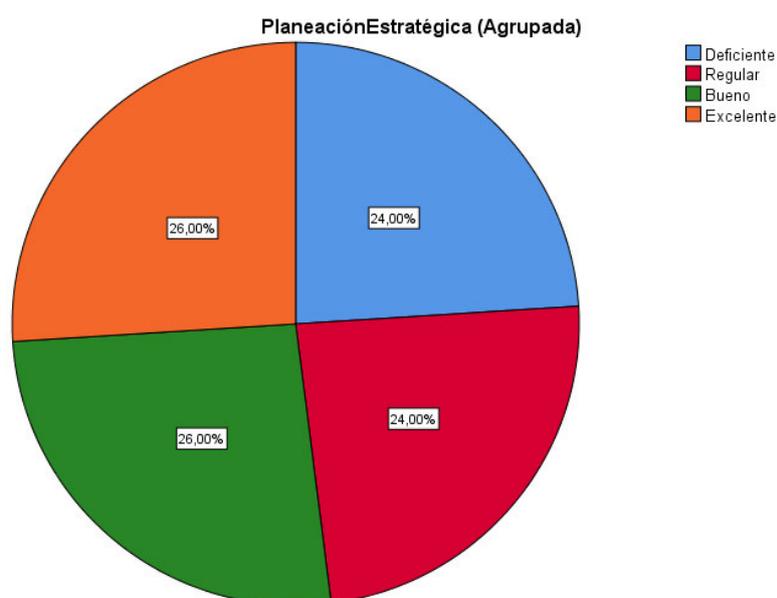
Estadísticos

	Planeación Estratégica (Agrupada)	Cultura Organizacional (Agrupada)
Válido	50	50
Perdidos	0	0

En las siguientes tablas 4y 5 se observan los resultados por variables.

Tabla 4*Gestión Estratégica (Agrupada)*

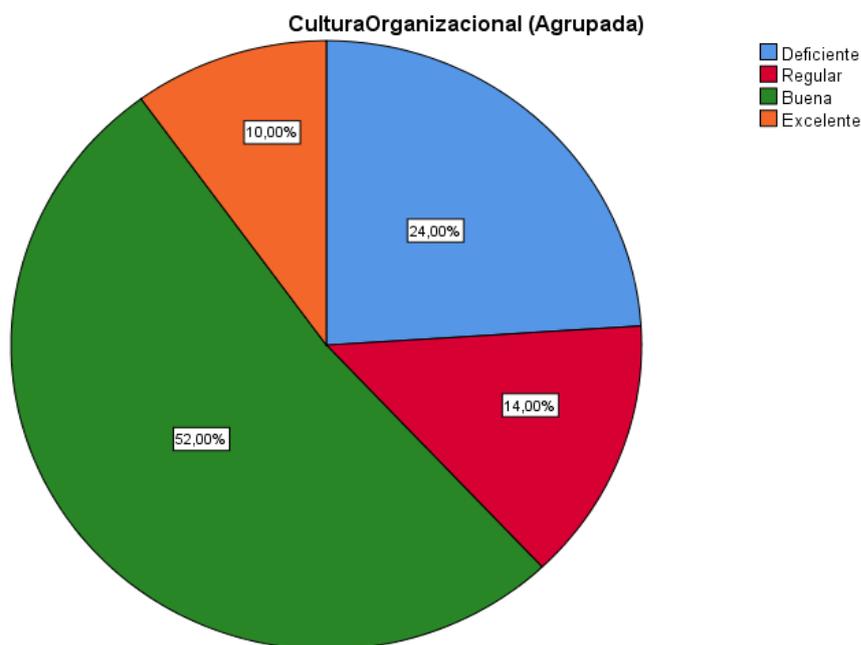
	Frec uencia	Porc centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
Deficiente	12	24,0	24,0	24,0
Regular	12	24,0	24,0	48,0
Bueno	13	26,0	26,0	74,0
Excelente	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100, 0	100,0	

Figura 8*Gestión Estratégica (Agrupada)*

Análisis e interpretación: Se puede observar que en términos generales la variable Gestión estratégica tiene en mayor medida un nivel bueno y excelente en un 26%. En ese sentido, se está aplicando bien la planeación estratégica. Sin embargo, existe un 48% que considera que existe deficiencia y tiene un nivel regular. Lo ideal es tener un 100% de excelente.

Tabla 5*Cultura Organizacional (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	12	24,0	24,0	24,0
Regular	7	14,0	14,0	38,0
Buena	26	52,0	52,0	90,0
Excelente	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Figura 9*Cultura Organizacional (Agrupada)*

Análisis e interpretación: Se puede observar que en términos generales la variable Cultura organizacional tiene en mayor medida un nivel bueno en un 52%. En ese sentido, se percibe una buena cultura organizacional. Sin embargo, existe un 24% que considera que existe deficiencia y un 14% tiene un nivel regular. Lo ideal es tener un 100% de excelente.

Se procede a realizar la prueba de hipótesis de la investigación, como se observa en las tablas 6 al 9.

Tabla 6

Correlaciones

		Planeación Estratégica	
Rho de Spearman	Gestión Estratégica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,894**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

Correlaciones

		Cultura Organizacional	
Rho de Spearman	Gestión Estratégica	Coefficiente de correlación	,894**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50

Para realizar la prueba de hipótesis, primero se establece la hipótesis de investigación del estudio que es la siguiente que corresponde a la hipótesis general: Existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Posteriormente se procede a determinar la hipótesis nula que es la siguiente: No existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Luego se analiza el grado de significancia, si es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis que es nula y se procede aceptar la hipótesis de investigación. Analizando se obtiene que el nivel de significancia es menor que 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Finalizando la prueba de hipótesis se puede determinar que existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022.

Tabla 7

Correlaciones

		Formulación	
Rho de Spearman	Formulación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,492**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

Correlaciones

		Cultura Organizacional	
Rho de Spearman	Formulación estratégica	Coefficiente de correlación	,492**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50

Para realizar la prueba de hipótesis, primero se establece la hipótesis de investigación del estudio que es la siguiente que corresponde a la hipótesis específica 1: Existe asociación positiva entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Posteriormente se procede a determinar la hipótesis nula que es la siguiente: No existe asociación positiva entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Luego se analiza el grado de significancia, si es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis que es nula y se procede aceptar la hipótesis de investigación. Analizando se obtiene que el nivel de significancia es menor que 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula. Finalizando la prueba de hipótesis se puede determinar que Existe asociación

positiva entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022.

Tabla 8

Correlaciones

		Dirección	
Rho de Spearman	Dirección estratégica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,795**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

Correlaciones

		Cultura Organizacional	
Rho de Spearman	Dirección estratégica	Coefficiente de correlación	,795**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50

Para realizar la prueba de hipótesis, primero se establece la hipótesis de investigación del estudio que es la siguiente que corresponde a la hipótesis específica 2: Existe asociación positiva entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Posteriormente se procede a determinar la hipótesis nula que es la siguiente: No existe asociación positiva entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Luego se analiza el grado de significancia, si es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis que es nula y se procede aceptar la hipótesis de investigación. Analizando se obtiene que el nivel de significancia es menor que 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis

nula. Finalizando la prueba de hipótesis se puede determinar que existe asociación positiva entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022

Tabla 9

Correlaciones

		Liderazgo			
Rho	de	Liderazgo	Coefficiente	de	1,000
Spearman			correlación		
			Sig. (bilateral)		.
			N		50
		Cultura Organizacional	Coefficiente	de	,804**
			correlación		
			Sig. (bilateral)		,000
			N		50

Correlaciones

		Cultura Organizacional			
Rho	de	Liderazgo	Coefficiente	de	,804**
Spearman			correlación		
			Sig. (bilateral)		,000
			N		50
		Cultura Organizacional	Coefficiente	de	1,000
			correlación		
			Sig. (bilateral)		.
			N		50

Para realizar la prueba de hipótesis, primero se establece la hipótesis de investigación del estudio que es la siguiente que corresponde a la hipótesis específica 3: Existe asociación positiva entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Posteriormente se procede a determinar la hipótesis nula que es la siguiente: No existe asociación positiva entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Luego se analiza el grado de significancia, si es menor a 0.05 entonces se

rechaza la hipótesis que es nula y se procede aceptar la hipótesis de investigación. Analizando se obtiene que el nivel de significancia es menor que 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula. Finalizando la prueba de hipótesis se puede determinar que Existe asociación positiva entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados de Brown y Sánchez (2022) se ha podido identificar la importancia de la cultura organizacional en la ejecución de los planes estratégicos de las organizaciones, la importancia de la innovación y de establecer buenas prácticas para una gestión como enfoque estratégico. Basado en los resultados obtenidos podemos mencionar que también coincidimos en que la cultura organizacional contribuye a una gestión estratégica y viceversa. Considerando dentro del liderazgo estratégico a la innovación como factor clave de un líder que fomente el cambio en su organización con un enfoque de sostenibilidad.

En relación estudio de investigación, realizado por López (2019) en que su conclusión fue que la cultura organizacional basada en objetivos es la más favorable para alcanzar objetivos a largo plazo. Se coincide en afirmar que la cultura organizacional de alguna manera se relaciona con los objetivos estratégicos que se definen en el proceso de formulación estratégica y que es un factor clave en la gestión estratégica de las empresas, como se ha identificado en esta investigación. En ese sentido en las recomendaciones se establecen indicaciones que permitan alcanzar objetivos de largo plazo adaptando un liderazgo estratégico. Además, el estudio de investigación, realizado por Moreira y Portillo (2018), se destaca que la evaluación de la cultura organizacional se evalúe también el entorno de la organización para luego formular su plan estratégico utilizando como herramienta el análisis FODA, el cual se ha identificado mediante los estudios teóricos que es una herramienta muy útil en el proceso de formulación estrategia. Así mismo, de acuerdo con Cabezado (2018) una cultura organizacional que promueva los valores en sus colaboradores se relaciona

positivamente con el desempeño laboral, por los resultados obtenidos en esta investigación se ha podido identificar que la cultura organizacional tiene en promedio un buen nivel en un 52%, esto nos indica que también habría una influencia positiva en el desempeño laboral de los colaboradores. En ese sentido, se puede mencionar que la planificación estratégica debe también contener no solamente una misión y una visión sino también un conjunto de valores para incidir en el desempeño de los colaboradores, si bien en esta investigación se busca determinar relación relación entre la gestión estratégica y la cultura no se han considerado los valores como parte del proceso de formulación estratégica. También se destaca los resultados obtenidos por Godenzi (2016) en la que afirma que una mejor gestión institucional mejora la cultura en la organización. En ese sentido, si se mejora la gestión estratégica que se relaciona con la cultura organizacional, entonces también la gestión institucional se puede ver afectada.

En el estudio de investigación, realizado por Demera (2016) en que su conclusión fue que en términos generales la empresa que tiene una adecuada cultura organizacional, desarrolla un mayor enfoque en el análisis de entorno, basada en los resultados obtenidos se ha podido identificar que una cultura organizacional con un personal más comprometido con los objetivos de largo plazo sí vincula mejor en el proceso de formulación estratégica dónde se analiza entorno. En ese sentido se puede mencionar que efectivamente una cultura organizacional buena con un personal motivado tiende a participar y colaborar con su organización, además un buen liderazgo estratégico genera un mejor clima organizacional donde los colaboradores puedan expresar sus ideas y de alguna manera ayudar también identificar algunas amenazas futuras que pueden afectar a la organización.

En el estudio de investigación, realizado por Mendoza (2016) en que sus resultados fueron que un plan estratégico para que tenga una cultura favorable debe establecer con claridad sus objetivos, tener una misión y visión que sea inspiradora. De esta investigación se destaca que la cultura organizacional está influenciada por factores de la gestión estratégica como son

la formulación de una misión y visión, además de un conjunto de objetivos estratégicos. En consecuencia, la elaboración del plan estratégico durante la formulación estratégica contribuye a mejorar la cultura organizacional, esta investigación es coherente con los resultados que se han obtenido.

Finalmente, en relación a las correlaciones que se han identificado en los antecedentes, en el estudio de investigación, realizado por Huamán (2019), donde se identifica que existe relación entre la dirección estratégica y la cultura organizacional con un Rho de Spearman de 0.847. Se puede mencionar que es coherente con los resultados que se han obtenido, debido a que en esta investigación existe relación entre la gerencia estratégica y la cultura organizacional, y basados en la teoría se ha identificado que la dirección estratégica es una de las dimensiones de la gestión estratégica y que se relacionan positivamente con la cultura organizacional. En ese sentido, sigue aportando evidencia científica y coherente. En el estudio de investigación, realizado por Meléndez (2019b), donde se identifica que existe relación entre la gestión estratégica y la competitividad con un Rho de Spearman de 0.51. Se puede mencionar que la gestión estratégica no solamente está relacionada con una adecuada cultura organizacional sino también que contribuye a que la organización pueda lograr un mejor grado de competitividad respecto a su competencia. Y en el estudio de investigación, realizado por Wu y Pacheco (2019) donde se identifica que existe relación positiva entre la gestión estratégica y la cultura, Se puede afirmar que existe coherencia con los resultados que se han obtenido, donde se va identificando existe relación entre la esto en estratégica y la cultura organizacional en distintas organizaciones con fines diferentes.

VI. CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo con el estudio realizado, se ha podido realizar las pruebas de las hipótesis del estudio, llegando a las siguientes conclusiones basados en la evidencia científica que la Hipótesis general es afirmativa, porque se ha demostrado que existe asociación entre la gestión estratégica con un buen y excelente nivel en un promedio del 48% y la cultura organizacional con un buen nivel del 52% en FOVIME, durante el año 2022. Siendo el coeficiente de correlación positivo de 0.89 muy fuerte.
- 2) Así mismo, se ha podido determinar aplicando la metodología científica que la - Hipótesis específica 1 es afirmativa, porque existe asociación positiva entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Siendo el coeficiente de correlación positivo de 0.49 moderado.
- 3) Además, se ha podido determinar aplicando la metodología científica que la -Hipótesis específica 2 es afirmativa, porque Existe asociación positiva entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Siendo el coeficiente de correlación positivo de 0.79 muy fuerte.
- 4) Finalmente, se ha podido determinar aplicando la metodología científica que la - Hipótesis específica 3 es afirmativa, porque Existe asociación positiva entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022. Siendo el coeficiente de correlación positivo de 0.80 muy fuerte.

VII. RECOMENDACIONES

- 1) Este trabajo de investigación ha permitido identificar la relación entre la gestión estratégica y la cultura en la organización. Sin embargo, los resultados han demostrado que la institución solamente tiene un buen nivel en un 52% de gestión estratégica, por ello se deben implementar las siguientes medidas generales: Mejorar el proceso de formulación estratégica, establecer más claridad en la toma de decisiones respecto a la dirección estratégica y la motivación del personal, capacitar a los directivos en el desarrollo del liderazgo estratégico. Así mismo, fomentar el trabajo cooperativo, la coordinación, la confianza, la solidaridad y los reconocimientos para crear una mejor cultura organizacional.
- 2) Como recomendación específica 1 la institución debe fomentar un mayor compromiso de los directivos con el logro de los objetivos estratégicos, realizar un mejor análisis de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para identificar escenarios y establecer acciones futuras.
- 3) Además, como recomendación específica 2 la institución debe fomentar el respeto a las normativas y políticas de la institución, mejorar el compromiso con los planes estratégicos y operativos, se debe diseñar un plan de motivación e incentivos que ayude a mejorar el compromiso de los colaboradores con un mejor desempeño.
- 4) Finalmente, como recomendación específica 3 la institución debe promover la visión y la misión para que el personal entienda el sentido de su

comportamiento. Se debe capacitar el liderazgo estratégico a las personas que ejercen una posición de autoridad formal.

VIII. REFERENCIAS

- Barrera, E. (2013). *Diseño organizacional centrado en el cliente: Teoría y práctica en empresas sociales*. Universidad de la Sabana: ECOE.
- Bermúdez C, Lilia Teresa, Rodríguez C, & Luis Felipe. (2015). *Investigación en la gestión empresarial*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=2819>
- Brown, K. B., & Sánchez, B. E. (2022). *Cultura organizacional, planes estratégicos y sostenibilidad: Un modelo de gestión para el desarrollo de las empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana* [Tesis de Maestría, Universidad EAN].
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12524/BrownKiara2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabezudo, M. (2018). *Gestión de la cultura de Valores Organizacionales y su incidencia en el desempeño laboral, año 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/419>
- Carrasco, S. (2017). *De Cultura Innovadora a Innovación Una travesía que requiere del mejor esfuerzo físico y emocional del empresario para alcanzar la cima de la innovación*. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201708141075>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. (b)*. McGraW-Hill Education.
- Delaux, H. S. (2017). *Planeamiento Estrategico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis*. BoD – Books on Demand.
- Demera, D. (2016). *Análisis de la cultura organizacional de la PUCESE, como estrategia de la gestión administrativa* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/704?mode=full>

- FOVIME. (2020). *INICIO*. Fovime. <https://victororos.wixsite.com/fovime>
- Godenzi, N. (2016). *Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11974>
- González, M. S. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: Bases, técnicas y casos prácticos*. Editorial UOC.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2022). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Aranzadi / Civitas.
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hiam, A. (2005). *El liderazgo estratégico*. Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Hill, C. W. L., Cruz Martínez, C. A., Díaz Guinzberg, D., Fernández Soto, J., Mascaró Sacristán, P., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos un enfoque integral*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=1315>
- Huamán, G. (2019). *Dirección estratégica y cultura organizacional en la institución educativa emblemática Miguel Grau de Abancay* [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39006/huaman_jg.pdf?sequence=1
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2020). *Jugar para ganar: Cómo funciona realmente la estrategia de empresa* (À. G. Berdiell, Trad.).
- Lafuente, F. M. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Ediciones Díaz de Santos.

- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto (5a ed.)*. Ecoe Ediciones.
- López, J. (2019). *Diagnóstico de la cultura organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. http://psicologia.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/12/Tesis_JJLR_Ago2017.pdf
- Lowdermilk, T., & Hammontree, M. (2020). *The Customer-Driven Culture: A Microsoft Story: Six Proven Strategies to Hack Your Culture and Develop a Learning-Focused Organization*.
- Melendez, N. (2019b). *La gerencia estratégica y su relación con la competitividad en una organización* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3c84ead7-4068-46cf-beda-94df5885cfd0/content>
- Mendoza, C. (2016). *Diseño de un plan estratégico de emprendimiento para el desarrollo organizacional de la empresa Ecuabienestar* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/20246>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- Moreira, L. V., & Portillo, J. G. (2018). *Gestión estratégica y cultura organizacional para el centro de acopio “Hermanos Burneo” de la ciudad de Santo Domingo* [Tesis de Licenciatura, Universidad Regional Autónoma De Los Andes UNIANDÉS]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7566>
- Morrison, E. (2019). *Strategic doing: Ten skills for agile leadership*. John Wiley & Sons, Inc.
- Perell, K. (2018). *The Execution Factor: The One Skill that Drives Success*.
- Planellas, M., & Orriolagoitia, L. (2009). *Acción social estratégica*. Editorial Almuzara.

- Pontefract, D. (2018). *PURPOST EFFECT: Building meaning in yourself, your role, and your organization*. FIGURE 1 PUB.
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2020). *Fundamentals of management* (11 Edition). Pearson.
- Sánchez, J. O., & Akle, Á. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: Transiciones paradigmáticas de la gestión educativa*. Editorial Unimagdalena.
- Whittington, R. (2019). *Exploring strategy* (Twelfth Edition). Pearson.
- Wu, J., & Pacheco, A. (2019a). *Gerencia estratégica en la cultura organizacional de la Escuela de Comunicaciones de la Universidad Privada San Juan Bautista—Año 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Callao].
<http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/3885>

IX. ANEXOS

Anexo A Matriz de consistencia

Título: Gestión estratégica y cultura organizacional en FOVIME, año 2022				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
¿Existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022?	Determinar si existe asociación entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022	Existe asociación positiva entre la gestión estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022	Variable independiente 1: La gestión estratégica. Variable independiente 2: La cultura organizacional	Tipo de investigación: Descriptiva – correlacional. Diseño: No experimental. Transeccional. Población: 50 personas Muestra: 50 personas
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Existe asociación entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME,	Determinar si existe asociación entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME,	Existe asociación positiva entre la formulación estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022		

durante el año 2022?	durante el año 2022		
¿Existe asociación entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022?	Determinar si existe asociación entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022	Existe asociación positiva entre la dirección estratégica y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022	
¿Existe asociación entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022?	Determinar si existe asociación entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022	Existe asociación positiva entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en FOVIME, durante el año 2022	

Anexo B Encuesta

Anexo N°2 Cuestionario de investigación. Modelos (Wu & Pacheco, 2019a)

Cuestionario de evaluación

Se agradecerá marcar con una (x) la respuesta que considere la mejor.

Evaluación: 4 (Excelente) 3 (Buena) 2 (Regular) 1 (Deficiente)

1 2 3 4

Cultura organizacional

		1	2	3	4
1	¿Cuál es el nivel laboral de respeto entre los miembros de FOVIME?				
2	¿Se practica la Solidaridad entre colaboradores?				
3	¿Cómo percibe la posibilidad de trabajo cooperativo?				
4	¿Cómo califica el nivel de confianza recíproca?				
5	¿Los colaboradores expresan sus ideas libremente?				
6	¿Cómo calificaría las relaciones y el trato con sus compañeros?				
7	¿Existe respeto a las normas en los procesos institucionales?				
8	¿Nivel de Coordinación institucional?				
9	¿Cómo calificaría la existencia de recursos humanos y capacidades profesionales?				
10	¿Las autoridades reconocen tus derechos?				
11	¿Nivel de respaldo el liderazgo basado en la capacidad?				
12	¿Cómo se halla tu sentido de pertenencia? ¿Este orgulloso de tu institución?				

13	¿Sientes que existe reconocimiento apropiado de tus capacidades y rendimientos?				
14	¿Cómo calificas tu nivel de satisfacción en el puesto?				
15	¿Cómo calificarías el liderazgo directivo en tu institución?				
Planeación estratégica					
1	¿Cuál es el nivel de logro de objetivos de la actual gerencia?				
2	¿Se identifican con facilidad las oportunidades y amenazas?				
3	¿Se afrontan oportunamente las amenazas y debilidades?				
4	¿Cómo califica el nivel de motivación de la gestión a los docentes?				
5	¿Las decisiones que se toman son las más adecuadas que optimizan el crecimiento de la institución?				
6	¿Cómo calificaría la dirección estratégica actual?				
7	¿Cuál es el nivel de respeto al principio de participación?				
8	¿Cómo considera las proyecciones que se realizan en la organización?				
9	¿Cómo calificaría el nivel de investigación en la organización?				
10	¿Cómo calificaría las políticas de la institución?				
11	¿Nivel de anticipación basado en los cambios?				
12	¿Cómo se halla el sentido de la institución? ¿Se muestra en constante cambio?				
13	¿Cómo percibes el sentido de acción los lineamientos de la organización?				

14	¿Cómo calificas el liderazgo que se ejerce en la organización?				
15	¿Cómo calificarías el trabajo realizado por el gerente?				

Fuente: (Wu & Pacheco, 2019a)