



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Administración Estratégica y Toma de Decisiones en la Empresa Geincos

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Reyes Valencia, Yann Ivon

ASESOR:

Mg. Teresa Gonzales Moncada

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Planificación

LIMA– PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

.....

NOMBRE
GRADO ACADEMICO
PRESIDENTE

.....

NOMBRE
GRADO ACADEMICO
SECRETARIO

.....

NOMBRE
GRADO ACADEMICO
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo:

A Dios Todopoderoso:

Siempre me dio la fuerza para seguir adelante en el camino de mi carrera profesional y poder superar todo obstáculo que se presentó en el camino de la carrera.

A mis Padres:

Mis padres que siempre estuvieron apoyándome en todo ámbito para poder culminar la carrera.

A mi Hermano:

Porque estuvo siempre atento ayudarme y apoyarme en este camino.

A mi Familia:

Mis tíos, primos que fueron los que me apoyaron para comenzar la carrera y siguieron apoyándome en el camino.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo a la organización de SUBE.

Por darme la oportunidad de adquirir y Enriquecerme con conocimientos y experiencias dictadas A través de sus docentes y por brindarnos Herramientas de trabajo y por buscar la mejora en nuestro aprendizaje y en el desarrollo profesional

Declaratoria de autenticidad

Yo, Reyes Valencia, Yann Ivon, identificado con DNI 45734532, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento d grados y títulos de la universidad César Vallejo, de la Facultad de Ciencias empresariales, Escuela de Administración de Empresas declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica .

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son autentico y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Así mismo, autorizo a la Universidad Cesar Vallejo publicar la presente investigación si lo cree conveniente.

Lima, Julio del 2017

Reyes Valencia , Yann Ivon.

DNI. N° 45734532

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la universidad César Vallejo les presento a ustedes la tesis titulada ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GEINCOS - 2017.

La misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

La autora

INDICE

Página

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Realidad problemática.	14
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.4 Formulación del problema	36
1.5 Justificación	37
1.6 Hipótesis	38
1.7 Objetivos	39
II. METODO	40
2.1 Tipo y diseño de la investigación	41
2.2. Operacionalización de la variable	42
2.3 Población y muestra	45
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.5 Validez y confiabilidad	46
2.6 Métodos de análisis de datos	48
2.7 Aspectos éticos	48
III. RESULTADOS	49
3.1 Prueba de Normalidad para las hipótesis.	50
3.2 Tablas de correlación entre variables y dimensiones.	54
3.3 Tablas y Gráficos de descripción por dimensiones	58
IV. DISCUSIÓN	65

V. CONCLUSIONES	68
VI. RECOMENDACIONES	70
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	73
ANEXOS	77
Anexo 01: Resultados de Preguntas	78
Anexo 02: Validez del Instrumento	117
Anexo 03: Cuestionarios	123
Anexo 04: Matriz de consistencia	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. V1 Operacionalización de las variables Administración estratégica.	43
Tabla 2. V2 Operacionalización de las variables Toma de decisiones.	44
Tabla 3. Juicio de expertos de la UCV.	47
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento variables Administración estratégica	47
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento Toma de decisiones.	48
Tabla 6. Prueba de normalidad Administración Estratégica y Toma de decisiones.	50
Tabla 7. Prueba de normalidad Toma de decisiones y la dimensión Formulación.	51
Tabla 8. Prueba de normalidad Toma de decisiones y la dimensión Implementación.	52
Tabla 9. Prueba de normalidad Toma de decisiones y la dimensión Evaluación	53
Tabla 10 Correlación entre las variables Administración estratégica y toma de decisiones.	54
Tabla 11 Correlación entre la variable Toma de decisiones y la dimensión Formulación.	55
Tabla 12 Correlación entre la variable Toma de decisiones y la dimensión Implementación.	56
Tabla 13. Correlación entre la variable Toma de decisiones y la dimensión Evaluación.	57
Tabla 14. Formulación	58
Tabla 15. Implementación	59
Tabla 16. Evaluación	60
Tabla 17 Investigar la situación	61
Tabla 18 Desarrollar alternativas	62
Tabla 19 Evaluar alternativas y elegir la mejor	63
Tabla 20 Implantar la decisión y monitorearla	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Formulación	58
Figura 2. Implementación	59
Figura 3. Evaluación	60
Figura 4.I Investigar la situación	61
Figura 5. Desarrollar alternativas	62
Figura.6. Evaluar alternativas y elegir la mejor	63
Figura 7 . Implantar la decisión y monitorearla	64

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la Administración estratégica y toma de decisiones en la empresa Geincos - 2017.

Al respecto de la Administración Estratégica, D'Alessio (2013) sostiene la necesidad de evaluar los procesos estratégicos, la formulación, la implementación y la evaluación así también en la evaluación de la Toma de decisiones los autores Stoner,J;Freeman,E;Gilbert,D (1996) manifiestan que la toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad se debe seguir un proceso , investigar la situación, desarrollar alternativas, evaluar alternativas y elegir la mejor disponible ,implantar la decisión y monitorearla ,estos son componentes determinantes.

La Investigación fue de enfoque cuantitativo el diseño es no experimental, descriptivo, transversal y correlacional.

Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos nos indican que: La administración estratégica se relaciona con la toma de decisiones en la empresa Geincos- Lima 2017

Palabras Clave: administración estratégica y toma de decisiones

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between strategic management and decision making in the company Geincos - 2017.

In regard to Strategic Management, D'Alessio (2013) argues the need to evaluate strategic processes, formulation, implementation and evaluation as well as in the evaluation of decision making authors Stoner, J; Freeman, E; Gilbert, D (1996) state that decision-making is the process to identify and select a course of action to deal with a specific problem or take an opportunity a process must be followed, investigate the situation, develop alternatives, evaluate alternatives and choose the better available, implement the decision and monitor it, these are key components.

The research was of a quantitative approach; the design is non-experimental, descriptive, transversal and correlational.

The results obtained after the processing and analysis of the data indicate that: Strategic management is related to decision-making in the company Geincos-Lima 2017

Key Words: strategic management and decision making

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La administración estratégica, la estrategia viene desde las guerras entre países, esto lo podemos apreciar en El Arte de La guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.) se tenían que realizar estrategias para poder combatir al enemigo.

En los años 70 a la actualidad cambio la perspectiva de la administración estratégica, porque estamos en el siglo donde toda empresa debe estar preparada para los cambios y oportunidades que se presenten, de tal manera las empresas deben llevar.

Toda organización que busca garantizar su sostenibilidad en el tiempo necesita contar con un proceso de planeación a corto, mediano y largo plazo que acerque a la organización de una situación actual a una situación deseada.

En el Perú no hay procesos formalizados, es un país con informalidad, en las empresas hay puestos que no son idóneos para los perfiles que se requieren, en el Perú hay muchos emprendedores pero hay mucha informalidad y falta de seguimiento de procesos, por lo tanto es necesario implementar procesos para que las empresas puedan crecer, generar su rentabilidad, utilidades y ofertas laborales. En este sentido la investigación es importante porque aportara a que las empresas sigan un proceso de estrategias y decisiones, con la administración estratégica y toma de decisiones.

En Geincos es una pyme es una empresa que mes a mes, tiene que generar resultados y cumplimiento de objetivos para sus clientes, pero es una empresa que no sigue el proceso de administración estratégica, se saltean los procesos, la toma de decisiones es por sentido común, pero en una empresa no se pueden tomar decisiones de tal manera ya que puede traer consecuencias costosas, es por ello que la presente investigación es importante para poder mejorar y llevar los procesos correctos.

Ante esa problemática, se ha observado que es necesario contar con una administración estratégica, deben formular sus estrategias para poder mejorar los intereses organizacionales de la empresas, a través de los valores mejoraríamos las

distintas áreas que la conforman, con el código de ética tendríamos trabajadores con ética para atender al cliente interno y externo, se tendría que pasar por un proceso de implementar las estrategias para distintas áreas esto siempre verificando la estructura organizacional de la empresa para seguir el proceso adecuado , también tendríamos que aplicar y tener las políticas claras para no afectar ningún área o cargo de la empresa ,tener un inventario de los recursos humanos y materiales que tenemos en la empresa ayudaría a la implementación y luego pasaríamos a lo que es evaluación de todas las estrategias formuladas y implementadas el cual se debe aplicar según la estructura organizacional comenzando con una evaluación de desempeño ,para que de ahí se pueda fijar con un tablero de control las tareas por área y por cargo para llegar a los objetivos que desean alcanzar y habiendo explicado y trabajado de esa manera ya poder evaluar y aplicar las acciones correctivas.

La toma de decisiones también es importante es la que nos va guiar cada proceso que queramos aplicar porque para tomar una decisión en las distintas áreas primero debemos investigar la situación definiendo el problema, diagnosticando las causa que se presenten sean pasadas o actuales, tenemos que identificas los objetivos de la decisión que tomemos en la empresa. Con esa información podremos desarrollar alternativas para la toma de decisiones según el problema situación que se esté presentando tenemos que buscar alternativas creativas las cuales tenemos que manejar en limitación de tiempo para ello nos podemos apoyar realizando una lluvia de ideas con las distintas áreas que se presente la situación, después de realizada la reunión y al recopilación de los datos vamos a evaluar las alternativas y elegir la mejor, según la evaluación de las alternativas escogeremos la mejor pero las que nos ayude a minimizar los riesgos de la alternativa que estamos escogiendo, tendremos que evaluar el avance de las alternativas que estamos seleccionando, para aplicar la decisión correcta a la situación que se nos presenta, esto se realizaría en distintas áreas y según el cargo asignados la responsabilidades para implantar la decisión y monitorearla.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes Internacionales.

Quiroga, (2014). En la investigación titulada “*Toma de decisiones y productividad laboral*” (estudio realizado con el área de salud de quetzaltenango”, tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicóloga Industrial/Organizacional, Facultad de humanidades, en la universidad Rafael Landívar del campus central en Quetzaltenango-Guatemala.

Su objetivo fue “Desarrollar talleres informativos dirigidos a gerentes y colaboradores, para que puedan tener mejores resultados a la hora de tomar las decisiones.(p.70).El tipo de investigación fue tipo descriptiva se usó el instrumento una boleta tipo Escala Likert.

En la tesis citada nos explica el objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad que hoy en día se tiene dentro de las organizaciones, los objetivos específicos sirvieron para evaluar si las decisiones tomadas influyen de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa, también se llegó a la conclusión que son los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo se creó un taller para dar tips de como ellos pueden darle la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral. En la investigación realizada se busca saber la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad y rentabilidad de una empresa u organización, se analiza de qué manera influyen las decisiones tomadas sean de manera positiva o negativa.(p.126)

En la investigación se utilizó un procedimiento estadístico de significación y viabilidad se llegó al resultado que la participación de los colaboradores en la organización a la hora de tomar alguna decisiones esta va variar dependiendo el problema y la importancia que tenga en el momento que se dé, esto también lo lleva a saber que la creatividad en una organización es muy importante, porque al tener creatividad va ser mucho más fácil tener soluciones a los problemas para la decisiones que se tengan que tomar en ese momento.

El tesista concluyo que la toma de decisiones es primordial en la una empresa u organización y también para cada uno de los colaboradores porque de esta manera ellos pueden tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea muchos más eficiente porque realizaran un trabajo con armonía y en un buen clima laboral.(p.1)

Cortés, y Puerto, (2012). En la tesis titulada “*La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial*”, tesis para obtener el grado de magíster en dirección y gerencia de empresas, facultad de facultad de administración en la universidad del rosario en Bogota-Colombia. Su objetivo fue “Establecer si, en el marco de las organizaciones, la intuición juega un papel relevante, en particular en los procesos de toma de decisiones estratégicas. La ortodoxia de la disciplina administrativa nos sugiere que, en el marco de la organización, la toma de decisiones es un proceso completamente racional. Se llegó a la conclusión que lo recomendable para la universidad en general y en particular a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, iniciar una línea de investigación cuya problemática central sea la intuición como herramienta en la toma de decisiones de la Dirección empresarial.(p.84)

El tesista según la información obtenida nos indica que las organizaciones son percibidas y descritas por los académicos como un producto de la racionalidad, y debido a esto la gestión que debe realizarse es de manera racional.

También nos indica que la intuición juega un papel muy importante en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

Vergara, (2014) . En la investigación titulada “*Elaboración del plan estratégico y sistema de gestión de procesos para la cooperativa de taxis esmeralda*” tesis previa a la obtención del título de: ingeniero industrial, facultad de ingeniería industrial, en la universidad politécnica salesiana sede Cuenca – Ecuador. Su objetivo fue Diseñar un Plan Estratégico y un Modelo de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Taxis Esmeralda, mediante el levantamiento, definición y categorización de los diferentes semblantes administrativos así como de los procesos del sistema, y que oriente a elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, determinando el mercado objetivo.(p.91).

En la tesis no explica que la investigación fue elaborar un Plan Estratégico y un Sistema de Gestión de Procesos basado en el modelo ISO 9001, apoyándose en el uso de herramientas como Balanced Score Card, Hojas ISO, Mapas de Procesos, Cadena de Valor, Planificación Estratégica, etc., para ello esta investigación fue estructurada en cuatro capítulos. La razón de esta investigación fue servir de fuente de asistencia para los Directivos de la Cooperativa de Taxis Esmeralda, los objetivos específicos sirvieron para la sustentabilidad de la Cooperativa, mejorar la calidad de Servicio, mejorar la Gestión Administrativa y Atención al Cliente, apoyar al desarrollo, destrezas y aptitudes de sus colaboradores. El tesista llega a la indicación que el modelo planteado mejorara situaciones en las que se ha detectado falencias será de utilidad para proponer y/o corregir aspectos en sus perspectivas financiera, aprendizaje, cliente y proceso interno.

Antecedentes Nacionales.

Temoche (2016) En la investigación titulada “*Plan estratégico 2017-2020 para el instituto Confucio PUCP*”, tesis para obtener el grado de magíster en política y gestión universitaria en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su objetivo es “Basándose en alcanzar la visión propuesta y en base al diagnóstico interno y

Externo proponer objetivos generales en distintas áreas, objetivos operativos para estas áreas y, por tanto, medibles y medibles.(p.30)

Contar con un proceso de control al sistema de gestión de calidad estandarizado, desarrollar un proceso de monitoreo para la mejora del clima laboral, contar con un sistema de información que apoye la toma de decisiones.(p.31). Los instrumentos que uso es entrevistas a personal clave y focus group a alumnos y a los docentes locales. El tesista indica que en base a lo presentado, se puede concluir que es necesario que toda organización que busque permanecer en el mercado o contexto donde se desarrolla cuente con un proceso de planeación, para de esta manera, sepa hacia dónde dirigirse. La planeación estratégica no es algo que los libros de negocio han creado, sino que es el mismo contexto cambiante que exige a las organizaciones a que cuenten con dicha planeación, ya que de lo contrario, la organización no podrá sobrevivir a los cambios del mercado.(p.37)

Ancajima, Antón , Saldarriaga, Urbina, (2012). En la investigación titulada *Administración estratégica de la industria de la panela en el departamento de Piura*, tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, facultad de administración estratégica de empresas, en la pontificia universidad católica del Perú. Su objetivo es “La formulación y elección de las estrategias se ha realizado a través de la formulación de cinco matrices: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz de Boston Consulting Group (BCG), matriz interna y externa (IE), y la matriz de la gran estrategia (GE). El resultado del análisis de la matriz PEYEA arroja la ubicación de la industria en el cuadrante Agresivo, debido a que se trata de una industria atractiva que compite en un entorno relativamente estable. La industria de la panela en el Perú en sus dos divisiones, según la matriz BCG, es un signo de interrogación, debido a la alta tasa de crecimiento en la industria y la baja participación del mercado. De la matriz de la gran estrategia (GE) se concluye que la industria de la panela en el Perú se ubica en el cuadrante I que indica una posición competitiva fuerte en un mercado crecimiento rápido.

En la investigación realizada se utilizó la administración estratégica y su proceso para de esta manera poder llevar acabo todas las estrategias brindadas.

Quispitúpac, y; Mateo, (2014). En la tesis titulada “*Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes.*”, para obtener el grado de Magister en administración de empresas, facultad de administración de empresa en la universidad peruana de ciencias aplicadas.

El objetivo de la siguiente investigación fue proponer la implementación de un sistema de soporte a la toma de decisiones basado en inteligencia de negocios para mejorar los procesos comerciales del importador peruano, donde el principal problema radica en la información desintegrada que se encuentra en diferentes formatos almacenados además no se le da una debida orientación a dicho importador.

Transmitir al líder que utilizará una herramienta automatizada para la toma de decisiones, no lo debería alejar de la relación con sus empleados, que debería permanecer intacta la comunicación cara a cara porque es la que funciona con

mayor efectividad para la comprensión de las prioridades y expectativas de un logro.(p.137).

El instrumento usado en la investigación es la encuesta con una muestra de 45 personas de mando medios/gerencia de empresas de rubros; Retail, Financiera, Servicios y Tecnología.

El Tesista luego de la información obtenida nos indica que el Talento Humano es la capacidad del colaborador de agregar valor intelectual a la empresa, como resultado directo del desarrollo de sus competencias, habilidades técnicas y experiencia, todo lo cual llevará al logro de los objetivos organizacionales.

Las empresas no siempre cuentan con un proceso de seguimiento a los planes de acción o con un adecuado proceso de control de la información de manera confiable e inmediata.

Menciono que la Gestión del Talento debe ser desarrollada por todos los Líderes de la empresa, indica que importante es que los lideres desarrollen sus habilidades dentro de la organización , pudiendo desempeñándose en otras áreas y a través del uso de la herramienta que desean plantear logran que el Líder enfoque sus energías y tiempo en la retención, mantenimiento desarrollo de, puesto que reducirán tiempos de operatividad, minimizamos la complejidad y facilitamos el acceso estratégico y a tiempo de la información actualizada, requerida para una toma de decisiones estratégicas.

Paz, y Dávalos, (2014). *“La contabilidad como herramienta de gestión y su incidencia en la toma de decisiones, en el área de operaciones del banco financiero de la ciudad de Trujillo en el año 2013-2014”*. Para obtener el título de Profesional de contador público. Facultad de ciencias económicas, en la universidad privada Antenor Orrego, Trujillo. Su objetivo es “Conocer como la contabilidad de gestión incide en la toma de decisiones, en el Área de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo en el periodo

2013-2014.”La muestra está. Constituida por 15 trabajadores del área de operaciones de la Agencia del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo se usa un tipo de muestreo aleatorio simple. Usando un tipo de investigación de método descriptivo

El tesista según la información obtenida nos menciona que actualmente las empresas para realizar una correcta toma de decisiones deben tener una gran cantidad de información.

Pero esta información debe estar bien filtrada y guiada por un sistema de gestión.

Para asegurar el futuro de la empresa se deben tomar decisiones y estas darles un resultado.

El tesista en el presente trabajo tiene como propósito dar a conocer la importancia de la contabilidad de gestión y con las recomendaciones sugeridas a la empresa, luego de que se realice un análisis actualizado; ver que una herramienta de gestión contribuirá a la empresa opte por la contabilidad, y este le permitirá mejorar su gestión económica y financiera, logrando obtener información inmediata y oportuna y así la buena toma de decisiones respecto a sus operaciones y metas u objetivos trazados.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Administración estratégica

D'Alessio, (2013) sostiene.

El proceso estratégico un enfoque de gerencia también menciona lo siguiente:

El proceso incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse a futuro y alcance su visión deseada.

Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control, y una etapa final.

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del estrategia, quien tiene un rol fundamental en el proceso, porque recae en la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo. La administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo. Existe una serie de términos asociados a estos

temas, los cuales son imprescindibles definirlos para que el lector comprenda cabalmente el contenido del libro.(p.3) El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse a futuro y alcanzar la visión establecida.

Las tres etapas principales que componen dicho proceso : (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurara encontrar las estrategias que llevaran a la organización de la situación actual a la situación futura deseada;(b)implementación, en la cual se ejecutaran las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es ; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuaran de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y , finalmente los Objetivo de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP),aparte de estas tres existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales.

Cabe resaltar que el proceso estratégico “se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva”. (p.10)

La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas (p.19)

La primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.

La segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.

La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Por tratarse de un proceso iterativo, esta etapa se desarrolla desde un inicio.

Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de la formulación o planeamiento, sin embargo, lo más difícil de llevar a cabo es el de la implementación o dirección; es tan crítico que una exitosa formulación no garantiza una excelente implementación. El control y los

ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico. (p.15)

Esta teoría se tomará como referencia para profundizar más en el tema del proyecto de investigación u objeto de estudio.

Tras haber evaluado los conceptos de la primera variable se procederá analizar las tres principales etapas del proceso estratégico de la Administración estratégica:

FORMULACION.

La formulación estratégica, planeamiento estratégico, se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso.

- Visión
- Misión
- Valores
- Código de ética (p.16)

IMPLEMENTACIÓN.

La dirección estratégica comprende seis pasos críticos que se orientan a coordinar y organizar las estrategias externas e internas elegidas:

- Estructura Organizacional.
- Políticas.

- Recursos.
- Motivación.
- Responsabilidad Social.
- Medio Ambiente/ecológica.(p.16)

EVALUACIÓN.

Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. Tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa:

- Revisión del análisis externo e interno.
- Evaluación de desempeño.
- Tablero de control.
- Acciones correctivas.(p.17)

Conceptos de administración estratégica.

Fred R. David (2013) sostiene:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término proceso estratégico. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación

y evaluación de estrategias, y proceso estratégico se refiere sólo a la formulación de estrategias.

El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

El término proceso estratégico se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta.

En ese entonces se pensaba que el proceso estratégico era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella.

Sin embargo, después de ese “auge”, el proceso estratégico

Se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

En esencia, proceso estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen proceso estratégico para competir con éxito.

Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las Industrias son tan pequeñas que el proceso estratégico no admite la posibilidad de error. Un proceso estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables. (p. 5)

Planeación estratégica aplicada.

Goodstein, L-Nolan, T-Pfeiffer, W (1998) comentan lo siguiente:

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la

acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: "La planeación...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción"(Ackoff, 1981)

En contraste, definimos planeación estratégica como "El proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo, esta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. (p.5)

Toma de decisiones

Administración

Stoner,J.- Freeman, E. – Gilbert,D. (1996) nos indican:

La toma de decisiones es el proceso para identificar y selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones.

La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevaran hacia el futuro.

La toma de decisiones también se basa en el pasado, las experiencias del pasado, positivas y negativas, desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables.

Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte ,en experiencias Del pasado.(p.270)

Esta teoría se tomará como referencia para profundizar más en el tema del proyecto de investigación u objeto de estudio.

Tras haber evaluado los conceptos de la segunda variable se procederá analizar el proceso de la toma de decisiones:

ETAPA 1: INVESTIGAR LA SITUACION

Definir el problema. La confusión para definir un problema se presenta, en parte, debida a que los hechos o los aspectos que captan la atención del administrador podrían ser síntoma de otra dificultad más fundamental o generalizada. El gerente quizá se preocupe por el aumento de renuncias de los empleados, aunque éste no sería un problema a no ser que interfiera con la consecución de los objetivos de la organización. Si las personas que renuncian son personas que rinden relativamente poco y si no hay problema para encontrar sustitutos más calificados, las renuncias podrían presentar una oportunidad. En lugar de un problema. Así pues, resolver el problema de esta rotación debería ser lo último que hiciera el gerente. Definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas.

Diagnosticar las causas. Lo anterior subraya la importancia de diagnosticar bien las causas del problema. Los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Cada una implica, de alguna manera, las relaciones humanas: ¿Qué cambios operados, dentro o fuera de la organización, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué personas tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan éstas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema? ¿Contribuyen sus acciones al problema?

Las causas, a diferencia de los síntomas. Casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones. Tienen que recurrir a la intuición para identificarlas. Diferentes personas. Cuya visión de la situación inevitablemente está influida por su experiencia y su responsabilidad, pueden percibir diferentes causas para un mismo problema. Al gerente corresponde poner todas las piezas juntas y encontrar un panorama lo más claro posible.

Ruiz, fundador y director general ejecutivo de Ruiz Foods, empresa dedicada a la comida mexicana, con sede en California, sabía que una causa del problema para emplear a trabajadores inmigrantes era el obstáculo del idioma. Su solución: ofrecer clases para que aprendieran inglés, como parte de un panorama mayor de su preocupación por los empleados y el desarrollo de los empleados.

Ruiz inició su pequeña empresa familiar con las recetas de su madre, su refrigerador y su batidora, además de un pequeño horno comercial que él mismo construyó. Ruiz trata de que su negocio familiar se convierta en un modelo

Mexicano—americano para sus empleados, otros negocios propiedad de minorías y la comunidad. A partir del concepto de la familia, la empresa fomenta decididamente el reclutamiento y la contratación de miembros de una familia; tanto de la familia Ruiz como de las familias de los empleados. Las clases de inglés (80 por ciento de los empleados hablan español) sólo son parte de la capacitación que se ofrece a los empleados de Ruiz, que siempre reciben aliento para su desarrollo personal y profesional. La capacitación en matemáticas. Computación y administración no sólo ha beneficiado a los empleados, sino que ha ayudado a Ruiz Foods a llevar las ventas a más del triple.”

Identificar los objetivos de la decisión. Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. La mayor parte de los problemas constan de varios elementos y es poco probable que el gerente encuentre una solución que sirva para todos ellos.

Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito. No obstante, podrían venir al caso objetivos más ambiciosos. El problema inmediato podría estar indicando dificultades futuras que el gerente podría evitar si tomara medidas desde el principio. Además, el problema puede ofrecer una oportunidad para mejorar el desempeño organizacional, en lugar de sólo restaurarlo.

Cabe señalar que lo importante de los tres aspectos de la investigación de un problema es la educación del gerente en cuanto al mundo. A la vez que su imaginación.

ETAPA 2: DESARROLLAR ALTERNATIVAS

Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencilla tratándose de decisiones complejas, no programadas. Sobre todo si existen limitaciones de tiempo. Con

Mucha frecuencia la tentación de aceptar la primera alternativa viable impide a los gerentes encontrar la mejor solución para sus problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado

Varias alternativas. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto. Acuden a las sesiones de lluvia de ideas. Sea en forma individual o en grupo, en las que los participantes proponen alternativas, de manera espontánea. Incluso aunque parezcan ilógicas o fantásticas.

ETAPA 3: EVALUAR ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR DISPONIBLE

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar Cada una de ellas con base en tres preguntas clave (véase la figura 9.3)...

1. ¿Es viable la alternativa? ¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos necesarios para llevar a cabo la alternativa? Cambiar todo el equipo viejo quizá sea la solución ideal, pero no es factible si la empresa está a punto de quebrar. ¿Satisface la alternativa todas las obligaciones jurídicas y éticas de la organización? Por ejemplo, cerrar una fábrica para recortar costos entraña una compleja maraña de obligaciones jurídicas y éticas para los trabajadores despedidos. ¿Es razonable la alternativa, dada la estrategia y las políticas internas de la organización? Cualquier solución sólo será tan efectiva como el apoyo que consiga dentro de la organización. Por tanto, para evaluar una alternativa, los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurriría si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.

2. ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria? Para contestar, los Gerentes tienen que pensar en otras dos preguntas. En primer lugar, ¿satisface la alternativa los objetivos de la decisión? En segundo. ¿Tiene la alternativa una

probabilidad aceptable de tener éxito? (Se presupone que la probabilidad se Puede calcular; claro está que en condiciones de incertidumbre esto sería muy difícil o imposible.) Los gerentes también deben estar conscientes de que la definición de “aceptable” puede variar de una organización a otra y de una persona a otra. Dependiendo de la cultura de la organización y de cuánto riesgo toleren las partes involucradas en la decisión.

3. ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización?

Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo el cambio en un área afectará a otras áreas, tanto en el presente como en el futuro. Por ejemplo. Recortar la investigación y el desarrollo podría significar un ahorro de dinero a corto plazo, pero podría afectar a la organización a la larga. Si la decisión puede afectar al personal de otros departamentos, también se debe consultar a estas personas.³⁰ Los competidores también se pueden ver afectados por la decisión y sus reacciones se tienen que tomar en cuenta. ¿Es probable que los competidores respondan a una estrategia de comercialización o a un producto nuevo? Las alternativas con consecuencias negativas se deben eliminar y las alternativas con consecuencias positivas, por regla general, serán preferibles a las que sólo producen consecuencias neutrales.

Los administradores de J.B. Hunt Transport Services derivaron gran provecho de estudiar así una situación problemática. “Por dondequiera que uno vaya existen oportunidades colgando, como grandes Frutos maduros”, dice Johnnie

Hunt, fundador de la empresa. Los ejecutivos de J.B. Hunt Transport quizás empiecen diciendo: “Había un problema en.”, y a medio camino corrigen y dicen: “No. encontramos una oportunidad para nosotros porque...” Y J .B. no se limita a las palabras.³¹ A finales de los años ochenta, Hunt Transport resentía las consecuencias del aumento del costo de los combustibles y la mano de obra y de la disminución de las tarifas para la carga. Al mismo tiempo, los ferrocarriles, importante rival en el campo de los transportes, estaban respondiendo más a las

demandas de los clientes. Entonces, en 1989, el ferrocarril de Santa Fe se dirigió a Hunt, proponiéndole que unieran fuerzas para transportar mercancía por ciertas rutas. Hunt saltó ante la oportunidad de fusionar los trenes, con costos más bajos de combustible y mano de obra, y los servicios más confiables y veloces que sus camiones, convirtiendo a la empresa en una de las primeras compañías camioneras grandes que se unieran a los ferrocarriles para los embarques intermodales. Después de este contrato inicial con Santa Fe, Hunt unió su fuerza con otros seis ferrocarriles importantes. Los resultados fueron positivos. La división intermodal de Hunt ganó 160 millones de dólares en 1992; Kirk Thompson, el director general, calculó que éstos representarían la mitad de las actividades para 1995.

ETAPA 4: IMPLANTAR LA DECISIÓN Y MONITOREARLA.

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica.” La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica. Las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control.

Los riesgos potenciales y las incertidumbres que se han identificado en las etapas anteriores para la evaluación de las alternativas no se deben olvidar. Los humanos tienden a olvidar los riesgos y las incertidumbres posibles después de haber tomado una decisión. Los gerentes pueden contrarrestar esta falla tomando tiempo extra, conscientemente, para volver a analizar sus decisiones a estas alturas, así como para elaborar planes detallados a fin de enfrentar dichos riesgos e incertidumbres.

Cuando los gerentes han tomado cuales quiera de los pasos para enfrentar las posibles consecuencias adversas, se puede empezar con la implantación real. En última instancia, una decisión (o solución) no puede ser mejor que las medidas que se toman para convertirla en realidad. Un error frecuente de los gerentes es suponer que cuando han tomado una decisión. La acción al respecto se dará en forma automática. Incluso aunque una decisión sea buena. Si los demás no están dispuestos o no pueden ponerla en práctica, entonces la decisión no servirá de nada.(p.274)

Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreo. ¿Están saliendo las cosas conforme al plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo y en el interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajustan a las expectativas los resultados que están teniendo las personas? ¿Cómo está respondiendo la competencia? Para los gerentes, la toma de decisiones es un proceso continuo, así como el reto continuo de tratar con otros seres humanos con el tiempo.(p.276)

Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.

Chiavenato, (2007) sostiene:

La toma de decisiones es el proceso que permite que las personas solucionen sus problemas y enfrenten situaciones. La base del proceso de toma individual de decisiones es la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines deseados, en otras palabras, la conducta adaptada a los objetivos deseados. Sin embargo, la racionalidad individual es limitada, como las personas necesitarían una gran cantidad de información respecto de la situación para poder analizarla y evaluarla, tomarían sus decisiones mediante suposiciones, es decir, a partir de premisas que suponen subjetivamente y en las cuales basarían su elección. Esa racionalidad, además de limitada es subjetiva y estrictamente personal. Por medio

de esta racionalidad, cada persona contribuye con la organización con sus inversiones personales (en forma de esfuerzo, dedicación, trabajo, etc.) en la medida en la que considere que obtiene un rédito proporcional a las inversiones hechas. Es la llamada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes. Sin embargo, cada persona decide y actúa de acuerdo con lo que percibe e interpreta de su ambiente. Como el ambiente es vasto y complejo, no es posible que las personas obtengan toda la información necesaria para conocerlo en su totalidad, lo cual sería imposible y requeriría una cantidad enorme de tiempo, por lo que obtendría únicamente una parte o una muestra de la situación. De manera que quien toma decisiones no puede analizar toda la situación íntegramente y tampoco obtiene todas las opciones posibles. Así, la conducta humana es satisfactoria y no optimizaste, ya que busca una manera satisfactoria de entre las que puede comparar: el hombre administrativo toma decisiones sin tener todas las opciones posibles. Busca sólo una manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ganancia satisfactoria; no el precio Óptimo, sino el precio accesible. (p.67)

Administración

Coulter, (2010) indica lo siguiente:

La toma de decisiones es la esencia de la administración. Es lo que los gerentes hacen (o intentan evitar), y a todos les gustaría tomar buenas decisiones, ya que son juzgados a partir de los resultados de esas decisiones. Los gerentes de todos los niveles y de todas las áreas de las empresas toman decisiones. Es decir, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel alto toman decisiones sobre los objetivos de su organización, donde ubicar instalaciones de manufactura, o a que nuevos mercados entrar. Los gerentes niveles medio y bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad de producto, aumentos de sueldos y disciplina de empleados. (p.120)

La toma de decisiones no es algo que solo hacen los gerentes, todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan a sus trabajos y a la empresa para la que trabajan. Aunque la toma de decisiones generalmente se describe como la elección entre las alternativas, esa visión es demasiado simplista. ¿Por qué? Debido a que la toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas.(p.121).

Este proceso es tan importante en decisiones personales como es decisiones corporativas. Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales.

ETAPA 1. LA IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA.

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo

de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

ETAPA 2.- LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

ETAPA 3.- LA ASIGNACIÓN DE PONDERACIONES A LOS CRITERIOS.

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

ETAPA 4.- EL DESARROLLO DE ALTERNATIVAS.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

ETAPA 5.- ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se

evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

ETAPA 6.- SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA.

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

ETAPA 7.- LA IMPLANTACIÓN DE LA ALTERNATIVA.

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma.

Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

ETAPA 8.- LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA DECISIÓN.

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cual es la relación entre la administración estratégica y la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017?

1.4.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS

¿Cuál es relación entre la formulación de la Administración Estratégica con la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017?

¿Cuál es relación entre la implementación Administración Estratégica con la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017?

¿Cuál es relación entre la evaluación Administración Estratégica con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017 ?

1.5 Justificación del estudio

Bernal, (2010) Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad.(p.160)

1.5.1 Justificación teórica

Bernal,C (2010) En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente.

En el caso de las ciencias económico-administrativas, un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría administrativa o una económica (es decir, los principios que la soportan), su proceso de implantación o sus resultados.

Cuando en una investigación se busca mostrar las soluciones de un modelo, está haciéndose una justificación teórica.

Si en una investigación se proponen nuevos paradigmas o se hace una reflexión epistemológica, se tiene una justificación eminentemente teórica, aunque al implementarla se vuelve práctica, ya que, como afirma López Cerezo (1988), toda investigación en alguna medida tiene la doble implicación, teórica y práctica.

La justificación teórica es la base de los programas de doctorado y algunos programas de maestría donde se tiene como objetivo la reflexión académica (p.106)

La presente investigación para objetivo de estudio : Administración Estratégica utiliza como autor principal a D'Alessio, Fernando que es el autor que mejor nos puede describir las Etapas.

1.5.2 Justificación metodológica

Bernal,C (2010) En investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.(p.107)

1.5.3 Justificación práctica

Bernal,C (2010) Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

Los estudios de investigación de pregrado y de posgrado, en el campo de las ciencias económicas y administrativas, en general son de carácter práctico, o bien, describen o analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales si se llevaran a cabo.

Cuando en un trabajo de grado se realiza un análisis económico de un sector de la producción, su justificación es práctica porque genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar ese sector.

Cuando un trabajo de grado se orienta a conocer los factores de motivación más utilizados en un determinado sector económico o en una empresa, su justificación es práctica, porque, al igual que en el caso del análisis del sector, la información sirve para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar benchmarking en otras organizaciones, o para confrontar la teoría sobre el tema.

1.6 HIPOTESIS

Bernal, (2010) nos dice lo siguiente:

Una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis. Ahora, es importante tener claro que al aceptar una hipótesis como cierta no se puede concluir respecto a la veracidad de los resultados obtenidos, sino que sólo se aporta evidencia en su favor. (p. 136).

1.6.1. HIPOTESIS GENERAL

Si existe relación entre la Administración Estratégica y la Toma de Decisiones en la empresa Geincos- Lima 2017

1.6.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

Existe relación entre la formulación de la Administración Estratégica con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017

Existe relación entre la implementación de la Administración Estratégica con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017

Existe relación entre la evaluación de la Administración Estratégica con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017

1.7.OBJETIVO

Bernal, C (2010) Los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos. (p. 97).

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la Administración Estratégica y la Toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Determinar la relación entre la formulación de la Administración Estratégica y la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017

Determinar la relación entre la implementación de la Administración Estratégica y la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017

Determinar la relación entre la evaluación de la Administración Estratégica y la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017

II. MÉTODO

2.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

2.1.1 Investigación descriptiva.

El tipo de trabajo corresponde a una investigación descriptiva de acuerdo a los planteamientos de Hernández, Fernández, Baptista (2010), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (p.80).

2.1.2 Investigación Correlacional.

En este tipo de investigación tenemos que Hernández, R. 2014 menciona que:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p.93)

2.1.3 Diseño de la investigación.

El diseño siendo un punto vital de la investigación lo podemos describir bajo lo señalado por Hernández, R. 2014 “La gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo”. (p. 126)

2.1.4 No experimental.

Según Ramírez, A. manifiesta que: “En ella no hay manipulación de las variables”. (p.47).

Esta investigación no será aplicada a la empresa por lo que se considera que es de tipo no experimental.

2.1.5 Investigación Cuantitativa.

Según Hernández, R. (2014) destaca: “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.04)

Los datos a utilizarse son reales y medibles, con lo cual se espera tener los resultados. Sin embargo para el caso no aplica debido a que no será desarrollada en el campo

2.1.6 Métodos.

El método de esta investigación es el Método hipotético deductivo tal como lo manifiesta Bernal, (2010) Este método de razonamiento consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis. Deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (p. 60).

2.2 VARIABLES, OPERACIONALIZACION

2.2.1. Variable

Según Hernández, Fernández, Baptista (2010), definen una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (p. 105).

Tabla 1
Operacionalización de las variables Administración estratégica

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos			
Administración estratégica	La administración estratégica para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo. El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollaran de manera secuencian con la finalidad de que una organización pueda proyectase al futuro y al alcance su visión deseada. Fernando D. ALESIO Ipinsa (2013,p. 3)	La administración estrategia se medirá a través del proceso estratégico el cual se divide en las siguientes etapas, formulación, implementación, y evaluación, todos esos pasos serán medidos en el cuestionario que se realizaría los asesores y con el cual se obtendrá resultados para el presente trabajo	FORMULACION	Intereses organizacionales		Totalmente en desacuerdo (1)	Bajo 19-35			
				Valores		En desacuerdo (2)				
				Código de ética		Indeciso (3)				
								De acuerdo(4)	Medio 36-60	
								Totalmente en acuerdo (5)		
									Alto 61-95	
						IMPLEMENTACIÒN	Estructura organizacional			
							Políticas			
				Recursos						
			EVALUACIÒN	Evaluación de desempeño						
				Tablero de control						
				Acciones correctivas						

Tabla 2

Operacionalización de las variables Toma de decisiones.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles y rangos		
Toma de decisions	La toma de decisiones es el proceso para identificar y selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia de este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma decisiones Stoner , Freeman, Gilber (1996,p. 270	La toma de decisiones se evalúa en consideración a los siguientes procesos,a,b,c,d a través de un cuestionario como instrumento de respuestas cerradas.	INVESTIGAR LA SITUACIÓN(a)	Definir el problema		Totalmente en desacuerdo (1)	Bajo		
				Diagnosticar las causas		En desacuerdo (2)	20-46		
				Identificar los objetivos de la decisión		Indeciso (3)			
						De acuerdo(4)	Medio		
					DESARROLLAR ALTERNATIVAS(b)	Buscar alternativas creativas		Totalmente en acuerdo (5)	47-73
						Limitaciones de tiempo			Alto
						Lluvia de ideas			74-100
						Evaluar alternativas			
					EVALUAR ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR(c)	Elegir la mejor alternativas			
						Minimizar riesgos			
					IMPLANTAR LA DECISIÓN Y MONITOREARLA(d)	Avance			
						Aplicación de la decisión			
			Asignar responsabilidades						

2.3 POBLACION Y MUESTREO

2.3.1 Población

De acuerdo a los planteamientos de Hernández, Fernández, Baptista (2010), “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 174).

La población del siguiente proyecto de investigación está conformada por 30 trabajadores.

2.3.2 Muestra.

De acuerdo al postulado de Chávez (2007) “La muestra es una porción representativa de la población que permite generar sobre esta los resultados de una investigación”. (p.164).

Por lo tanto la muestra es igual a la población por lo tanto es censal será de 30 trabajadores de la empresa Geincos. Totalidad de la población.

2.3.3 Muestreo

Existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Bernal, C. (2010) citado por Weiers (1986), “las más usadas son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables. El primero de estos es el más usual”. (p.162)

2.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE DATOS

2.4.1 Técnica

La técnica que se utilizó es la encuesta como técnica de recolección de información. Bernal, (2010).

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el

sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.(p.194).

2.4.2 Instrumento.

Brace, 2013, citado por Sampieri, R (2010), El instrumento a usar, el cuestionario:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis .

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción. (p. 217)

La escala de medición es tipo Likert.

Escalamiento de Likert.

Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. La escala de medición es tipo Likert son muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.(p.238)

2.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

2.5.1 Validez.

Sampieri, R (2010), manifiesta:

Menciona que la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean

representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés.(p.298)

Es por eso que la validez del presente proyecto de investigación será puesta en evaluación por tres investigadores expertos en el tema.

Tabla 3

Juicio de Experto

Variable	Validador	Aplicabilidad
Administración Estratégica y toma de decisiones	Mg.TERESA MARIANELLA GONZALES MONCADA	Aplicada
	Mg.PEDRO CONSTANTE COSTILLA CASTILLO	Aplicada
	Dr.BERNARDO ARTIDORO COJAL LOLI	Aplicada

2.5.2 Confiabilidad

Se obtendrá a través del alfa Cronbach y en este punto Sampieri,R (2010), indica:

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas). (p. 300).

Tabla 4

Alfa de Conbrach de la Variable .Administración Estratégica.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,741	20

El Alfa de Cronbach de la variable administración estratégica dio como resultado 0,741 lo que indica que el instrumento utilizado es confiable.

Tabla 5
Alfa de Cronbach de la Variable Toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	19

El Alfa de Cronbach de la variable Toma de decisiones dio como resultado 0,852 lo que indica que el instrumento utilizado es confiable.

Alfa de Cronbach.

Esta herramienta de medición es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

Para esta investigación se hará uso del Alfa de Cronbach para poder analizar las variables y determinar su correlación e implicancia dentro de la compañía.

2.6 METODOS DE ANALISIS DE DATOS

Para el método de análisis de datos que se aplicara a la investigación es software SPS Versión 23, a fin de tabular, analizare e interpretar los resultados.

2.7 ASPECTOS ETICOS

El presente proyecto de investigación garantiza la confidencialidad del contenido, siendo un trabajo imparcial y objetivo, valorando y respetando los derechos de cada autor citado en la presente investigación.

III. RESULTADOS

3.1 Prueba de Normalidad para las hipótesis.

Tabla 6

Prueba de normalidad de las variables Administración Estratégica y Toma de decisiones.

		Administración Estratégica	Toma de decisiones
N		30	30
Parámetros normales ^{a,b}	Media	48,20	39,80
	Desviación estándar	8,802	7,792
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,081	,120
	Positivo	,065	,096
	Negativo	-,081	-,120
Estadístico de prueba		,081	,120
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la prueba de normalidad para la variable Administración Estratégica y Toma de decisiones tenemos un resultado normal, lo cual es adecuado para nuestra investigación y utilizar el método Pearson, de no haber sido este el caso se hubiese aplicado el método Spearman.

Tabla 7

Prueba de normalidad de las variable Toma de decisiones y la dimensión Formulación.

		Toma de decisiones	Formulación
N		30	30
Parámetros normales ^{a,b}	Media	39,80	14,17
	Desviación estándar	7,792	3,206
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,120	,151
	Positivo	,096	,116
	Negativo	-,120	-,151
Estadístico de prueba		,120	,151
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,080 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la prueba de normalidad para la variable Toma de decisiones y la dimensión Formulación tenemos un resultado normal, lo cual es adecuado para nuestra investigación y utilizar el método Pearson, de no haber sido este el caso se hubiese aplicado el método Spearman.

Tabla 8

Prueba de normalidad de las variable Toma de decisiones y la dimensión Implementación.

		Toma de decisiones	Implementaci ón
N		30	30
Parámetros normales ^{a,b}	Media	39,80	15,3
	Desviación estándar	7,792	3,736
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,120	,131
	Positivo	,096	,072
	Negativo	-,120	-,131
Estadístico de prueba		,120	,131
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,199 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la prueba de normalidad para la variable Toma de decisiones y la dimensión Implementación tenemos un resultado normal, lo cual es adecuado para nuestra investigación y utilizar el método Pearson, de no haber sido este el caso se hubiese aplicado el método Spearman.

Tabla 9

Prueba de normalidad de las variable Toma de decisiones y la dimensión Evaluación.

		Toma de	Evaluación
		decisiones	
N		30	30
Parámetros normales ^{a,b}	Media	39,80	18,70
	Desviación estándar	7,792	2,087
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,120	,159
	Positivo	,096	,159
	Negativo	-,120	-,133
Estadístico de prueba		,120	,159
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,051 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la prueba de normalidad para la variable Toma de decisiones y la dimensión Evaluación tenemos un resultado normal, lo cual es adecuado para nuestra investigación y utilizar el método Pearson, de no haber sido este el caso se hubiese aplicado el método Spearman.

3.2 Tablas de correlación entre variables y dimensiones.

Tabla 10

Correlación entre las variables Administración estratégica y toma de decisiones.

		Administración Estratégica	Toma de decisiones
Administración Estratégica	Correlación de Pearson	1	,986**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	,986**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación de Pearson = 0,986 entre las variables : administración estratégica y toma de decisiones . Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es altamente positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que se mide al nivel 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa. Se concluye que: La administración estratégica se relaciona con la toma de decisiones en la empresa Geincos- Lima 2017.

Tabla 11

Correlación entre la variable Toma de decisiones y la dimensión Formulación.

		Toma de decisiones	Formulación
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	1	,980**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Formulación	Correlación de Pearson	,980**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación de Pearson = 0,980 entre la variable : toma de decisiones y la dimensión Formulación . Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es altamente positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que se mide al nivel 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa. Se concluye que la variable toma de decisiones se relaciona con la dimensión Formulación en la empresa Geincos- Lima 2017.

Tabla 12

Correlación entre la variable Toma de decisiones y la dimensión Implementación.

		Toma de decisiones		Implementación
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	1		,956**
	Sig. (bilateral)			,000
	N	30		30
Implementación	Correlación de Pearson	,956**		1
	Sig. (bilateral)	,000		
	N	30		30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación de Pearson = 0,956 entre la variable : toma de decisiones y la dimensión Implementación. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es altamente positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que se mide al nivel 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa. Se concluye que la variable toma de decisiones se relaciona con la dimensión Implementación en la empresa Geincos- Lima 2017.

Tabla 13

Correlación entre la variable Toma de decisiones y la dimensión Evaluación.

		Toma de decisiones	Evaluación
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	1	,940**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Evaluación	Correlación de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

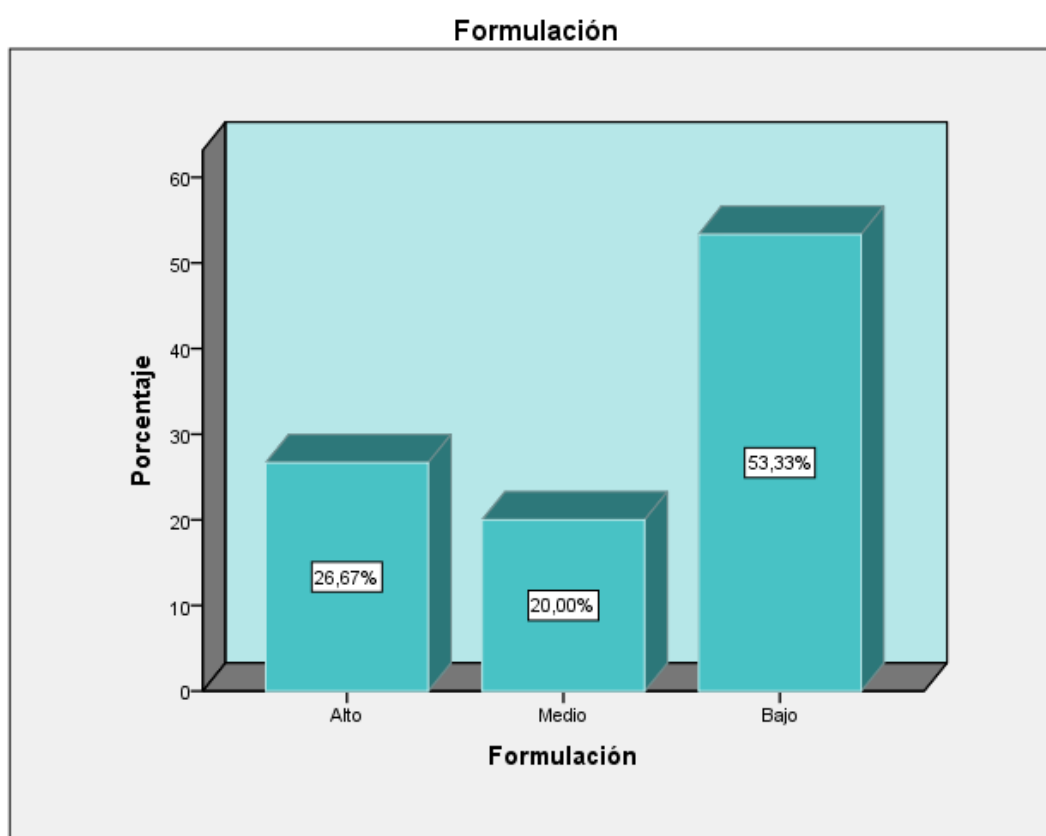
Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación de Pearson = 0,940 entre la variable : toma de decisiones y la dimensión Evaluación . Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es altamente positiva y tiene un nivel de correlación alta. La significancia de $p=0,000$ muestra que se mide al nivel 0,01 (bilateral), lo que permite señalar que la relación es significativa. Se concluye que la variable toma de decisiones se relaciona dimensión Evaluación en la empresa Geincos- Lima 2017.

3.3 Tablas y Gráficos de descripción por dimensiones

Tabla 14

Formulación

		Formulación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	8	26,7	26,7	26,7
	Medio	6	20,0	20,0	46,7
	Bajo	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

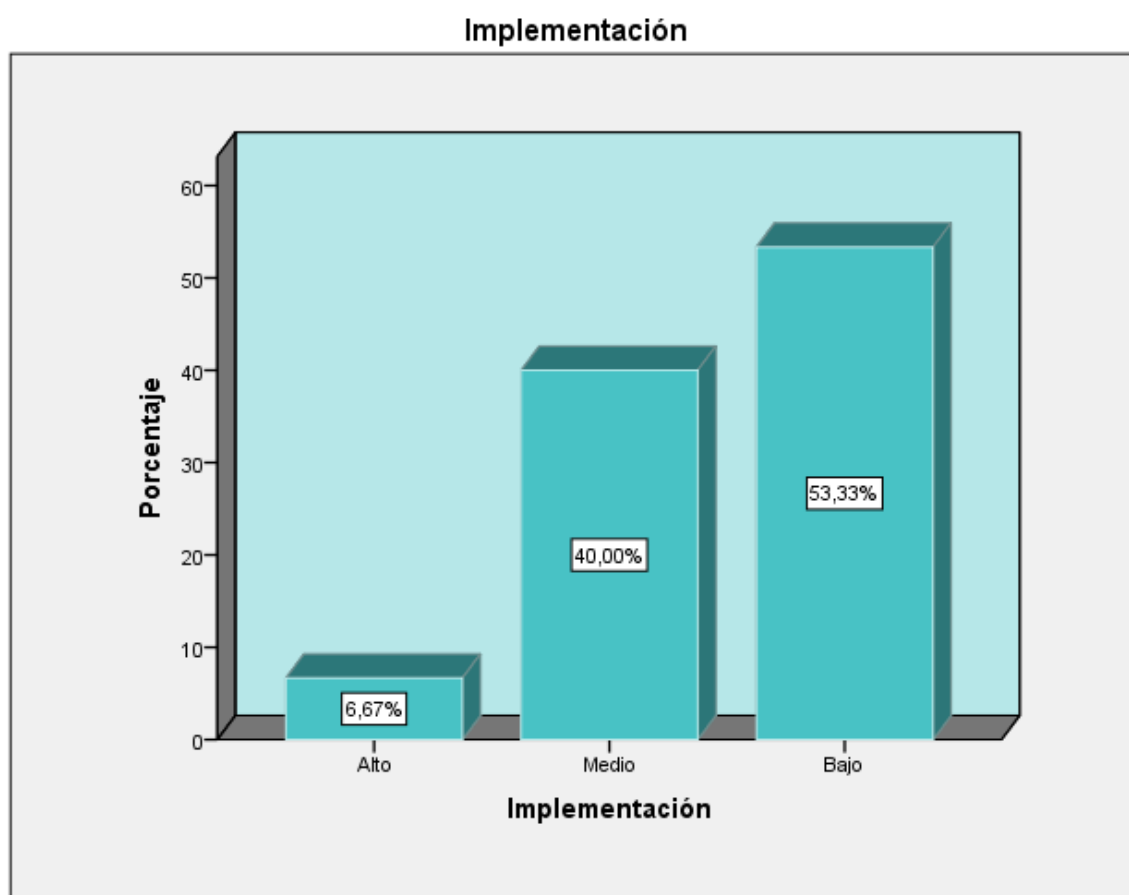


El figura n° 1 se observa que del total de mi muestra de 30 , el nivel 26,67% considera que existe nivel alto en la dimensión de formulación, el 20% medio y el 53,33 que el nivel es bajo en la dimensión formulación.

Tabla 15

Implementación

Implementación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	2	6,7	6,7	6,7
	Medio	12	40,0	40,0	46,7
	Bajo	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

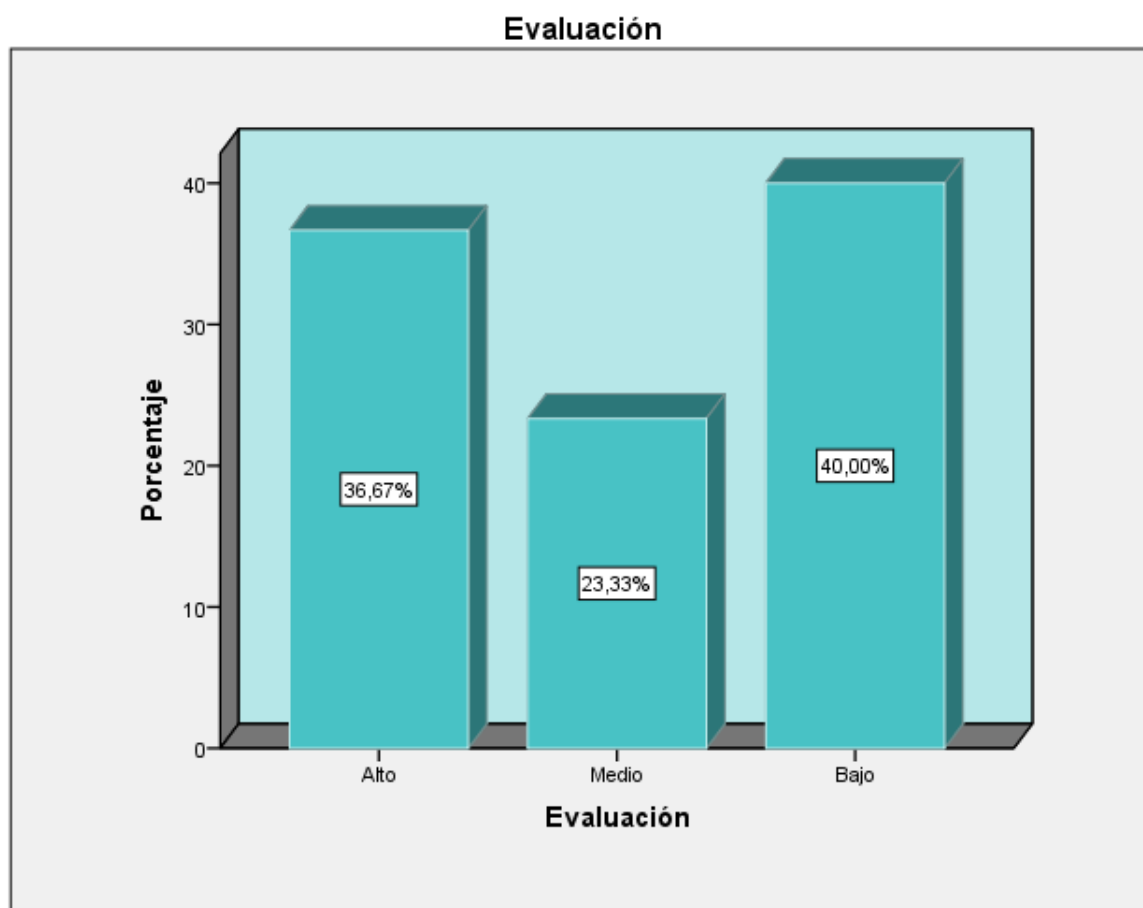


El figura n° 2 se observa que del total de mi muestra de 30 , el nivel 6,67% considera que existe nivel alto en la dimensión Implementación, el 40% medio y el 53,33% que el nivel es bajo en la dimensión implementación.

Tabla 16

Evaluación

Evaluación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	11	36,7	36,7	36,7
	Medio	7	23,3	23,3	60,0
	Bajo	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

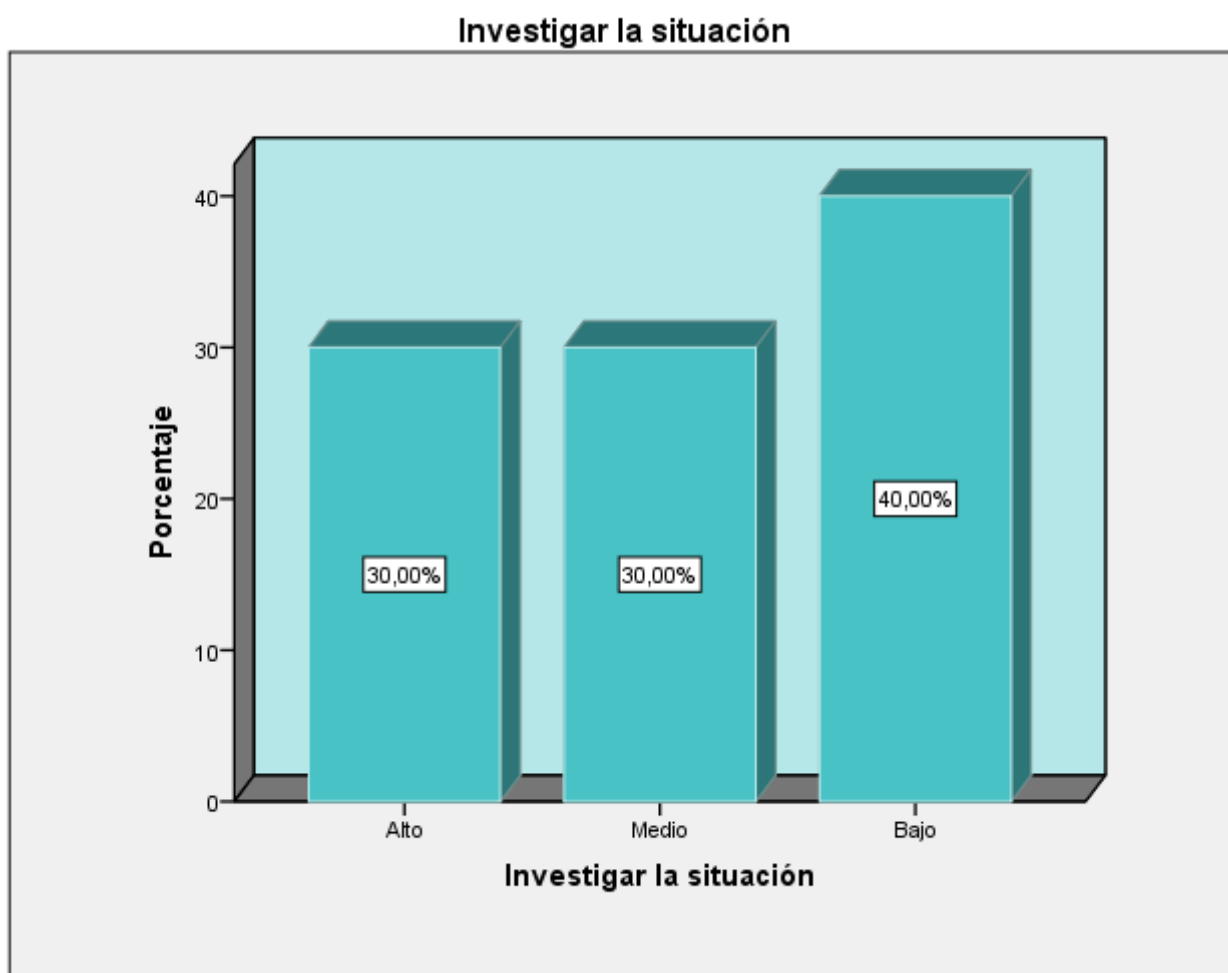


El figura n° 3 se observa que del total de mi muestra de 30 , el nivel 36,67% considera que existe nivel alto en la dimensión de evaluación, el 23,33% medio y el 40% que el nivel es bajo en la dimensión evaluación .

Tabla 17

Investigar la situación

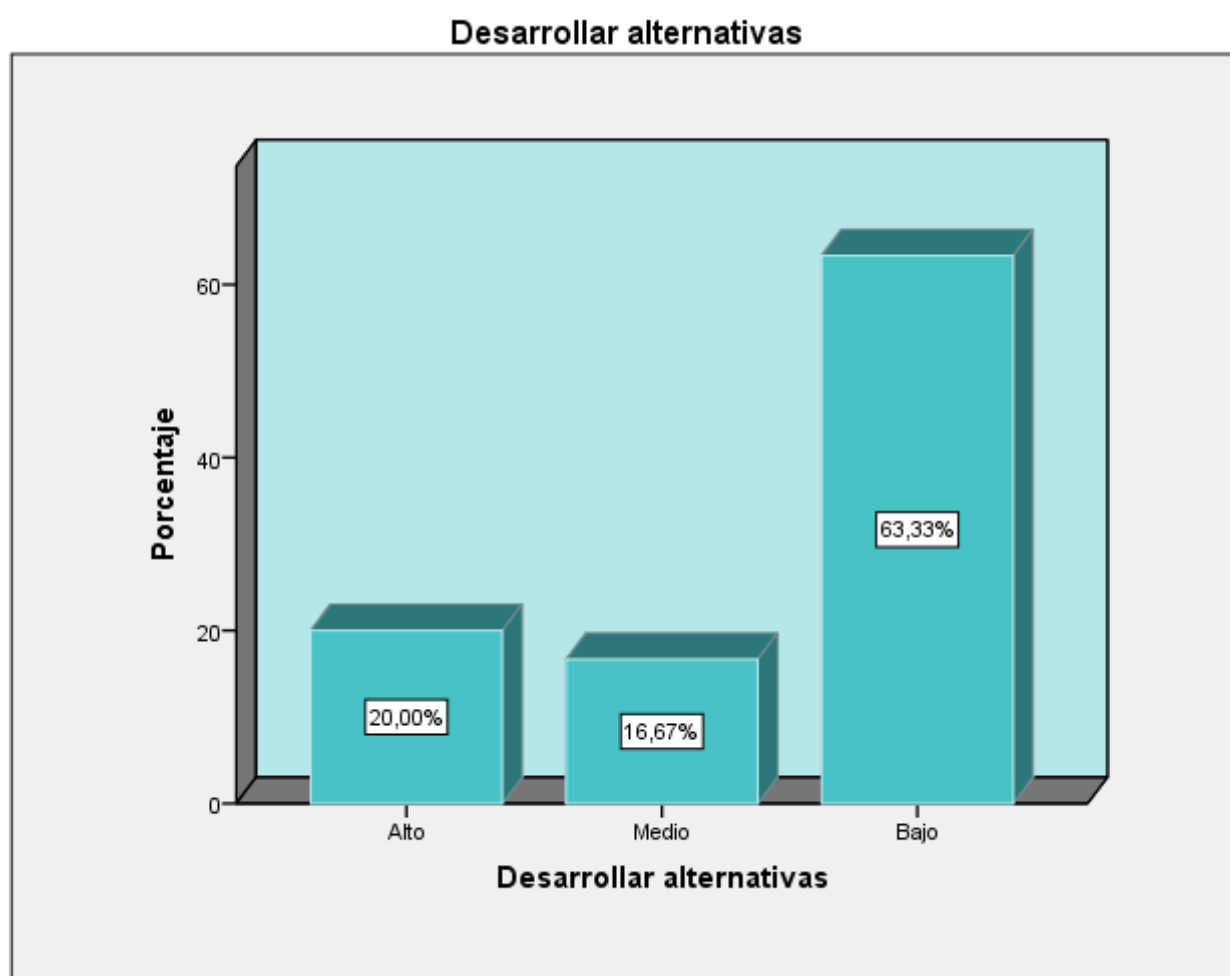
Investigar la situación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	9	30,0	30,0	30,0
	Medio	9	30,0	30,0	60,0
	Bajo	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El figura n° 4 se observa que del total de mi muestra de 30 , el 30% considera que existe nivel alto y medio en la dimensión de investigar la situación, el 40% que el nivel es bajo en la dimensión investigar la situación.

Tabla 18
Desarrollar alternativas

Desarrollar alternativas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	6	20,0	20,0	20,0
	Medio	5	16,7	16,7	36,7
	Bajo	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

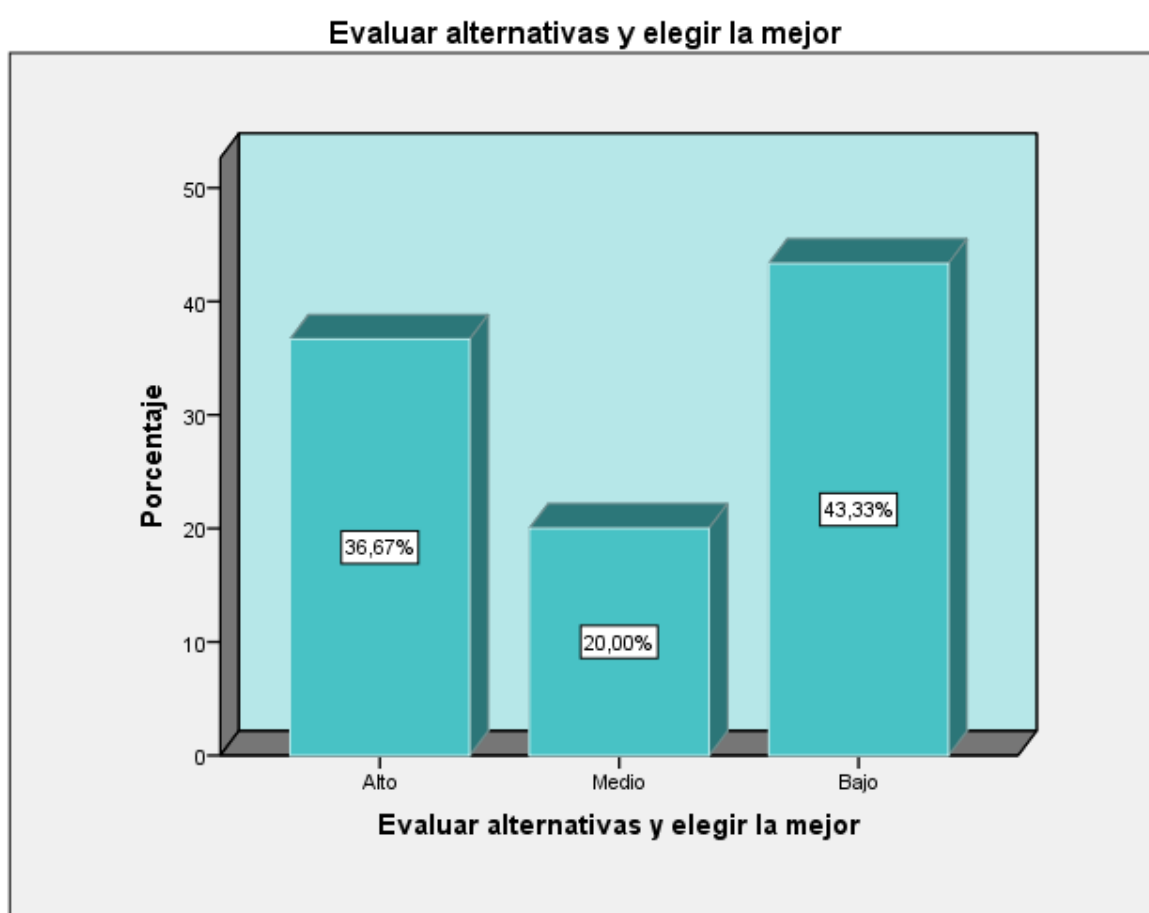


El figura n° 5 se observa que del total de mi muestra de 30, el 20% considera que existe nivel alto en la dimensión de desarrollar alternativas, el 16.67% medio y el 63,33% que el nivel es bajo en la dimensión desarrollar alternativas.

Tabla 19

Evaluar alternativas y elegir la mejor

Evaluar alternativas y elegir la mejor (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	11	36,7	36,7	36,7
	Medio	6	20,0	20,0	56,7
	Bajo	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

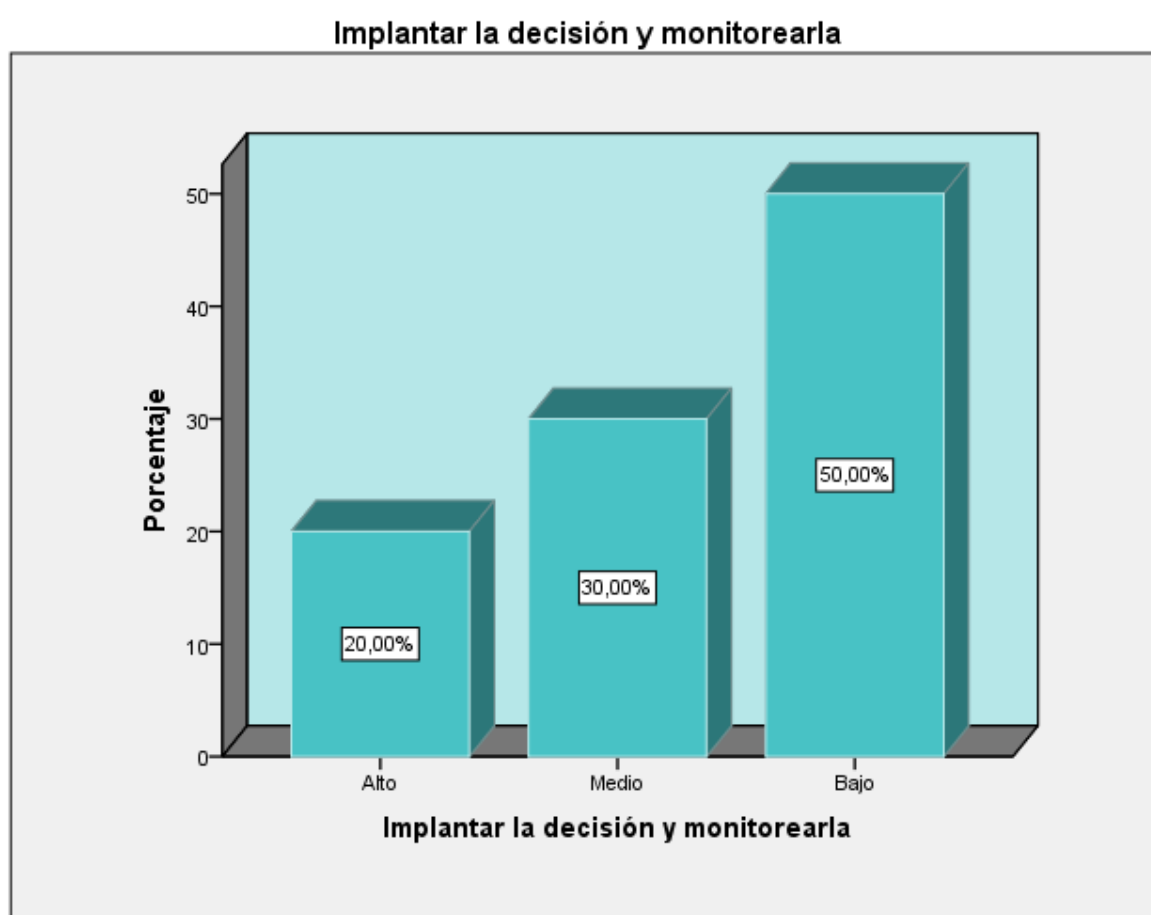


El figura n° 6 se observa que del total de mi muestra de 30, el 36.67% considera que existe nivel alto en la dimensión de evaluar alternativas y elegir la mejor, el 20% medio y el 43,33% que el nivel es bajo en la dimensión evaluar alternativas y elegir la mejor.

Tabla 20

Implantar la decisión y monitorearla

Implantar la decisión y monitorearla (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	6	20,0	20,0	20,0
	Medio	9	30,0	30,0	50,0
	Bajo	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El figura n° 7 se observa que del total de mi muestra de 30, el 20% considera que existe nivel alto en la dimensión de implantar la decisión y monitorearla, el 30% medio y el 50% que el nivel es bajo en la dimensión implantar la decisión y monitorearla.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación se van a contrastar con las conclusiones de los antecedentes que se citaron para el desarrollo de la presente investigación.

Temoche (2016) en su tesis ; *“Plan estratégico 2017-2020 para el instituto Confucio PUCP”*.

Concluye: Se corrobora que es necesario que toda organización que busque permanecer en el mercado o contexto donde se desarrolla cuente con un proceso de planeación, para de esta manera, sepa hacia dónde dirigirse. Al no tener un proceso de planeación estratégica no ha podido superar las dificultades de este último año: lento crecimiento, altos costos fijos, poco reconocimiento de marca. Ya la fórmula usada en sus últimos siete años, donde se trabajaba el día a día y se velaba por la matrícula trimestral no es suficiente, el propio mercado y su organización interna le exige que haga una pausa y formule su proceso de planeación estratégica. Ante ello, se realizó un diagnóstico interno y externo que contribuyó a la elaboración de la matriz FODA. Luego del diagnóstico, donde se observó que existen muchas oportunidades para el Instituto Confucio PUCP, se planteó una serie de objetivos y estrategias que buscan llegar a los objetivos planteados y por ende a la visión del Instituto Confucio PUCP. Este plan estratégico formulado debe servir como base para los planes operativos de las áreas que conforman el Instituto Confucio PUCP. Asimismo para implementarlo se ha brindado una serie de sugerencias, de las cuales, se considera como más importante el liderazgo estratégico que debe seguir la dirección del Instituto Confucio PUCP.

En el desarrollo de la presente investigación se evidencia que el 53,33 % del personal percibe que tenemos un nivel bajo en lo que es la Formulación en el proceso de planeación estratégica, dichos colaboradores también perciben que tenemos un nivel bajo en la Implementación del proceso estratégico , a la vez también nos indican que tenemos un nivel bajo del 40,00% en la Evaluación del proceso estratégico. El resultado tiene similitud con el antecedente citado ya que en la empresa tampoco se tiene un proceso de Administración estratégica lo que con lleva al no poder superar las dificultades que se vienen presentando, lento crecimiento, altos costos fijos y poco reconocimiento de la empresa.

El autor **D'Alessio, (2013)** menciona que La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas.

“La planeación consiste en buscar estrategias que permitan a una organización (empresa, sector, ciudad, región, país, etc.) diseñar y alcanzar un futuro deseado”

V. CONCLUSIONES

Primera

Se logró determinar la relación entre la Administración Estratégica y la toma de decisiones , para los colaboradores de la empresa en la sede de lima el año 2017, puesto que los resultados de la hipótesis general arrojan que se obtuvo que el valor coeficiente de correlación de Pearson fue de nivel 0,986 y el nivel de significancia de $p=0,000$.

Segunda

Se logró determinar la relación entre la formulación de la Administración Estratégica y la toma de decisiones de la empresa en la sede de lima del año 2017, se obtuvo que el valor coeficiente de correlación de Pearson fue de nivel 0,980 y el nivel de significancia de $p=0,000$.

Tercera

Se logró determinar la relación entre la implementación de la Administración Estratégica con la toma de decisiones de la empresa en la sede de lima del año 2017, se obtuvo que el valor coeficiente de correlación de Pearson fue de nivel de 0,956 y el nivel de significancia de $p=0,000$.

Cuarta

Se logró determinar la relación entre la evaluación de la Administración Estratégica y la toma de decisiones de la empresa en la sede de lima del año 2017, se obtuvo que el valor coeficiente de correlación de Pearson fue de nivel de 0,940 y el nivel de significancia de $p=0,000$.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

A la Gerencia que para que la formulación de estrategias que se plantean , sean tomadas en cuenta y que resulten operativas, se puedan recoger los aportes de los colaboradores que son los que usan el sistema y hacen la cobranza diaria, que se realiza reuniones con los colaboradores o crear una página donde puedan indicar las sugerencias para la mejora del servicio de cobranza y el sistema que se usa, esto se ve reflejado en el grafico N° 8 y 9 con porcentajes de 43,33% y 36,67% respectivamente en total desacuerdo lo cual evidencia esta necesidad de utilizar la opinión de todos los colaboradores para la formulación de estrategias.

Se recomienda:

Al jefe de oficina y los jefes de cartera deben realizar reuniones quincenales para poder indicar y determinar quién es el responsable de implementar las estrategias de mejora , esto ayudara a los supervisores y colaboradores saber quién es el persona encarga de verificar la implementación y los resultados de toda estrategia implementada y de esta manera todos podremos tener claro el objetivo de lo que se espera de la estrategia implantada, esto se ve reflejado en el grafico N° 17 con porcentaje de 40 % respectivamente en desacuerdo lo cual evidencia que no se está informando.

Se recomienda:

A los supervisores, analistas de calidad y analistas de cartera puedan evaluar a los colaboradores en su desempeño laboral con confiabilidad y transparencia para de esta manera poder delegar responsabilidades sobre la evaluación de las estrategias, esto se ve reflejado en el grafico N° 21 y 22 con porcentaje de 56,67% y 36,67% respectivamente en total desacuerdo lo cual evidencia que no se está delegando responsabilidades a los colaboradores para la evaluación de las estrategias que pueden realizarse en sus áreas.

Se recomienda:

A los jefes de cartera juntarse con los colaboradores para poder escuchar sus propuestas de mejora, realizar una lluvia de ideas y evaluar las alternativas para plantearlas a gerencia, esto se ve reflejado en el grafico N° 40 y 41 con porcentaje de 50% y 40% respectivamente en total desacuerdo lo cual evidencia que falta de evaluación para elegir las mejores alternativas para la toma de decisiones.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.* (3era edición) Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Cano, A. y Cifuentes, D. (2011). En la investigación titulada “*Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda*” Tesis para obtener el título en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en la Universidad de La Salle en Bogotá-Colombia.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8va Edición) México.D.F. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Cortés, J. y Puerto, C. (2012). En la tesis titulada “*La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial*”, tesis para obtener el grado de magíster en dirección y gerencia de empresas, facultad de facultad de administración en la universidad del rosario en Bogota-Colombia.

Coulter, R. (2010) *Administración,* (10ma Edición) Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Impresora Apolo S.A de C.V

D’Alessio, F. (2013) *El proceso estratégico un enfoque de gerencia,* (2da Edición) Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación de México.

Fred R. D. (2013) *Conceptos de Administracion Estrategica,* (14 Edición) Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación de México

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (1998) *planeacion estrategica aplicada,* Santa fe de Bogotá: Impreso por Nomos Impresores.

Hernandez, P. (2012). En la investigación titulada *“Programa de administración estratégica. rancho ganadero experimental “los ángeles”, municipio de saltillo, coahuila”*. tesis para obtener el título de maestría en ciencias en zootecnia, en la universidad autónoma agraria antonio narro, en Buenavista, Saltillo, Coahuila, México.

Paz, J. y Dávalos, J. (2014). *“La contabilidad como herramienta de gestión y su incidencia en la toma de decisiones, en el área de operaciones del banco financiero de la ciudad de trujillo en el año 2013-2014”*. para obtener el título de profesional de contador público. facultad de ciencias económicas, en la universidad privada antenor orrego, Trujillo.

Quiroga, C. (2014). En la investigación titulada *“Toma de decisiones y productividad laboral”* (estudio realizado con el área de salud de quetzaltenango”, tesis para obtener el grado de licenciada en psicóloga industrial/organizacional, facultad de humanidades, en la universidad Rafael Landívar del campus central en quetzaltenango-guatemala.

Quispitúpac, C. y; Mateo, S. (2014). En la tesis titulada *“Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes.”*, para obtener el grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, facultad de ADMINISTRACION DE EMPRESA en la UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

Rivera, A., Córdova, A., Meza, M., Yépez, E. (2012). En la investigación titulada *“Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Lurigancho”*, tesis para obtener el grado de magister en administracion de negocios globales, facultad de administracion estrategica de empresa, en la pontificia universidad católica del Perú.

Stoner, J.- Freeman, E. – Gilbert, D. (1996) *Administración* (6ta Edición) Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*, (5ta edición), México D.F. México, McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar*, (3era edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia, editorial: ARFO EDITORES LTDA.

VIII. ANEXOS

Tablas y Gráficos de preguntas aplicadas en las encuestas.

Tablas y gráficos para las preguntas de la variable Administración Estratégica.

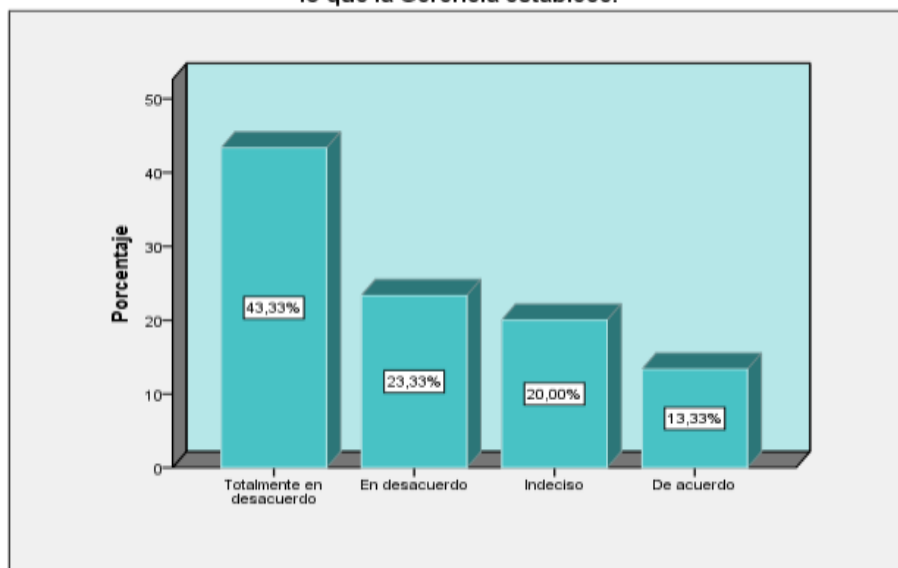
Pregunta N° 01

Tabla 21

Para la formulación de estrategias en la gestión de cobranza se toma en cuenta lo que la Gerencia establece.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	43,3	43,3	43,3
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	66,7
	Indeciso	6	20,0	20,0	86,7
	De acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Para la formulación de estrategias en la gestión de cobranza se toma en cuenta lo que la Gerencia establece.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N° 8. El 43.33% y el 23.33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo en que se toma en cuenta lo que establece la gerencia, el 20% está indeciso y el 13.33% indica que está de acuerdo que si se toma en se toma en cuenta lo que establece la gerencia.

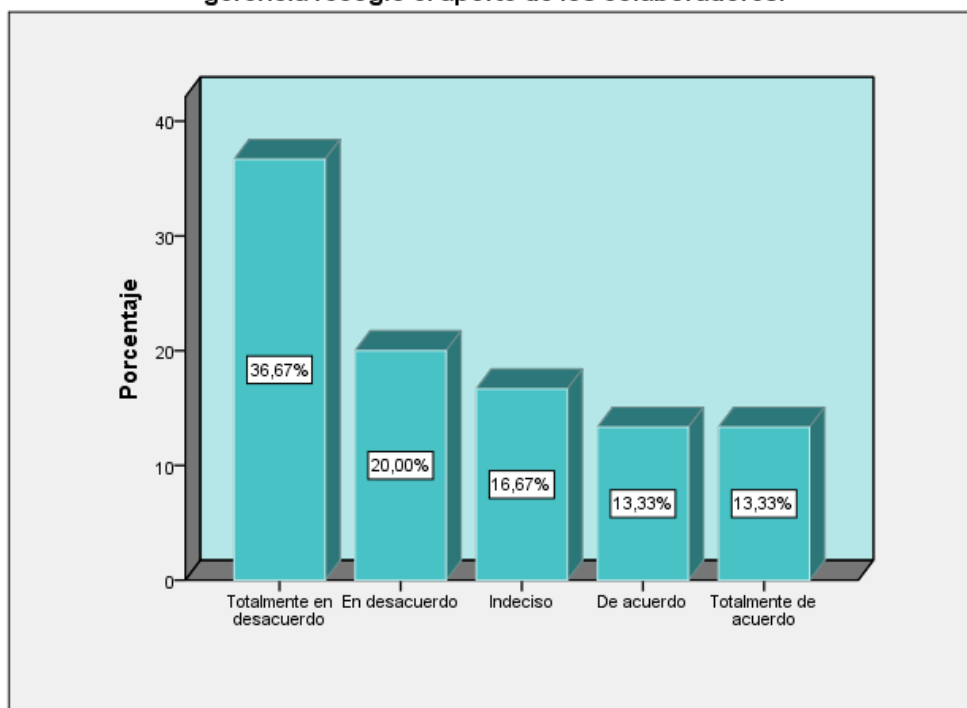
Pregunta N° 02

Tabla 22

Las estrategias para la efectividad de las cobranzas resultan operativas pues la gerencia recogió el aporte de los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	56,7
	Indeciso	5	16,7	16,7	73,3
	De acuerdo	4	13,3	13,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Las estrategias para la efectividad de las cobranzas resultan operativas pues la gerencia recogió el aporte de los colaboradores.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N° 9. El 36.67% y el 20.00 % de los encuestados manifiesta su total desacuerdo en que las estrategias para la efectividad de las cobranzas resultan operativas y que la gerencia recogió el aporte de los colaboradores, el 16.67% está indeciso, el 13.33% indica que está de acuerdo, el otro 13.33% está totalmente de acuerdo.

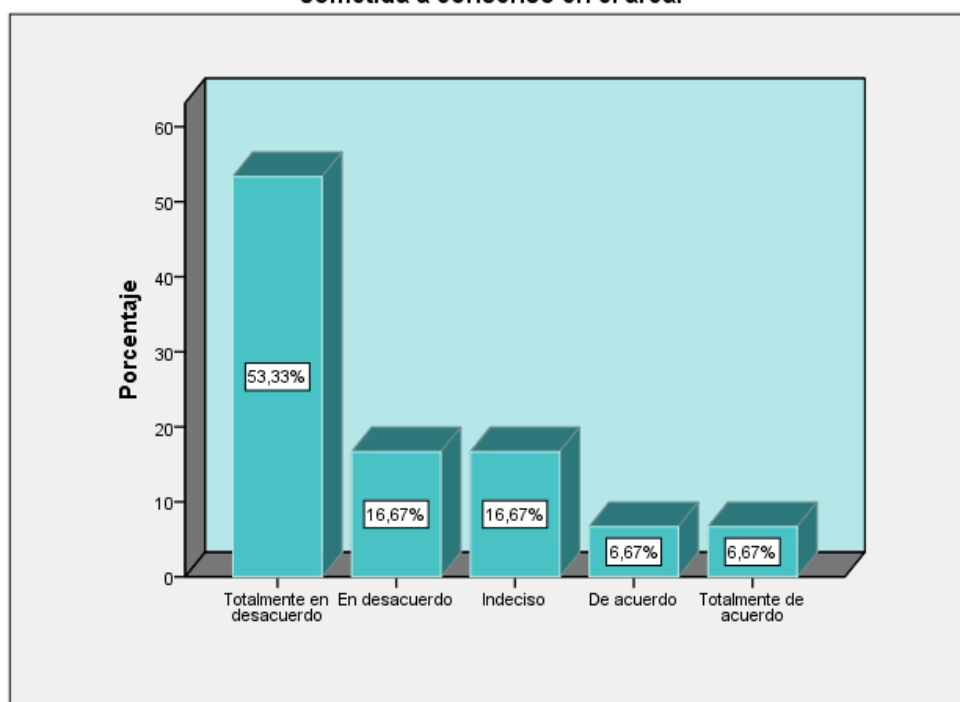
Pregunta N° 03

Tabla 23

Si una estrategia resulta formulada por un colaborador de mando medio, es sometida a consenso en el área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	53,3	53,3	53,3
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	70,0
	Indeciso	5	16,7	16,7	86,7
	De acuerdo	2	6,7	6,7	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Si una estrategia resulta formulada por un colaborador de mando medio, es sometida a consenso en el área.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°10 .El 53.33% y el 16.67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo en que si una estrategia resulta formulada por un colaborador de mando medio, es sometida a consenso, el 20% está indeciso y el 13.33% indica que está de acuerdo que si se toma en se toma en cuenta lo que estable la gerencia.

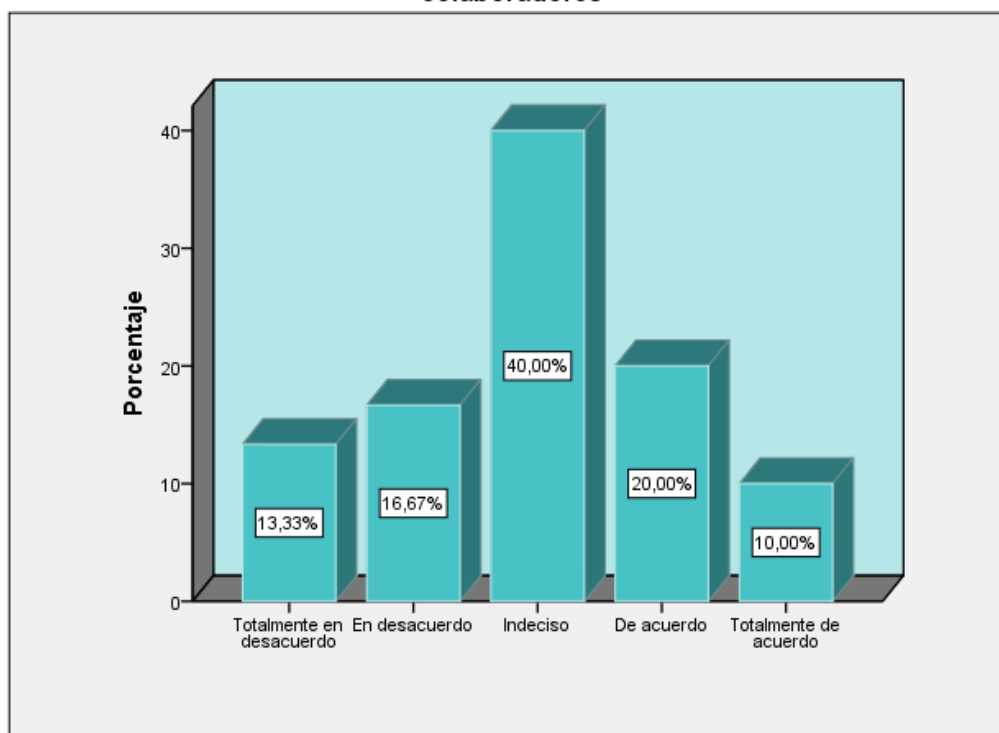
Pregunta N° 04

Tabla 24

Cuando se formulan o diseñan estrategias se cuida la práctica de valores de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	30,0
	Indeciso	12	40,0	40,0	70,0
	De acuerdo	6	20,0	20,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cuando se formulan o diseñan estrategias se cuida la práctica de valores de los colaboradores



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°11 .El 13,33% y el 16,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo en que se formulan o diseñan estrategias y se cuida la práctica de valores de los colaboradores, el 40% está indeciso, el 20% indica que está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

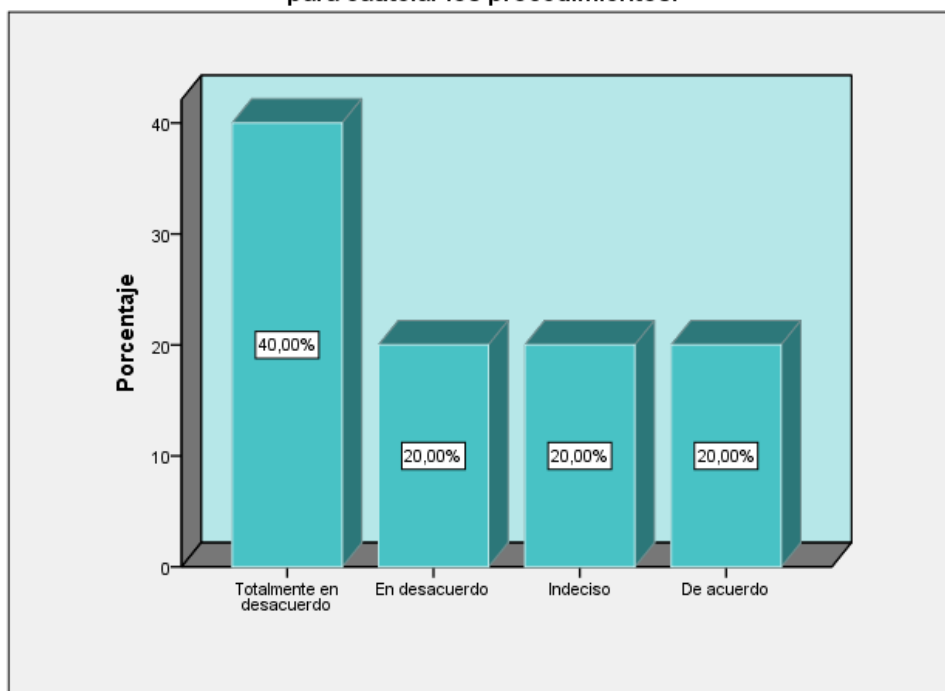
Pregunta N° 05

Tabla 25

En la formulación de estrategias se incluyen los valores de los colaboradores para cautelar los procedimientos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	60,0
	Indeciso	6	20,0	20,0	80,0
	De acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En la formulación de estrategias se incluyen los valores de los colaboradores para cautelar los procedimientos.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°12 .El 40 % y el 20 % de los encuestados manifiesta su total desacuerdo en que en la formulación de estrategias se incluyen los valores de los colaboradores para cautelar los procedimientos, el 20% está indeciso y otro 20% indica que está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

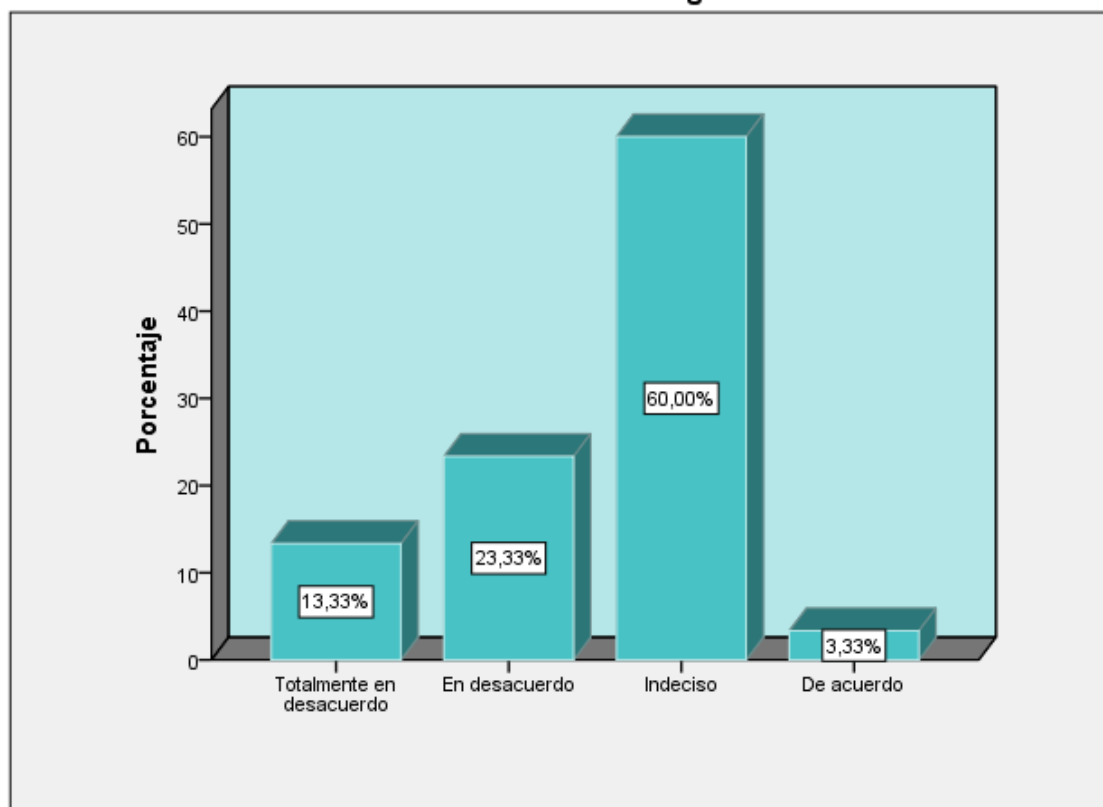
Pregunta N° 06

Tabla 26

La responsabilidad, puntualidad y honestidad son los valores, incluidos en la formulación de estrategias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	36,7
	Indeciso	18	60,0	60,0	96,7
	De acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La responsabilidad, puntualidad y honestidad son los valores, incluidos en la formulación de estrategias.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°13 .El 13,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 23,33% su desacuerdo en que la responsabilidad, puntualidad y honestidad son los valores, incluidos en la formulación de estrategias, el 60% está indeciso, el 3.33 % indica que está de acuerdo.

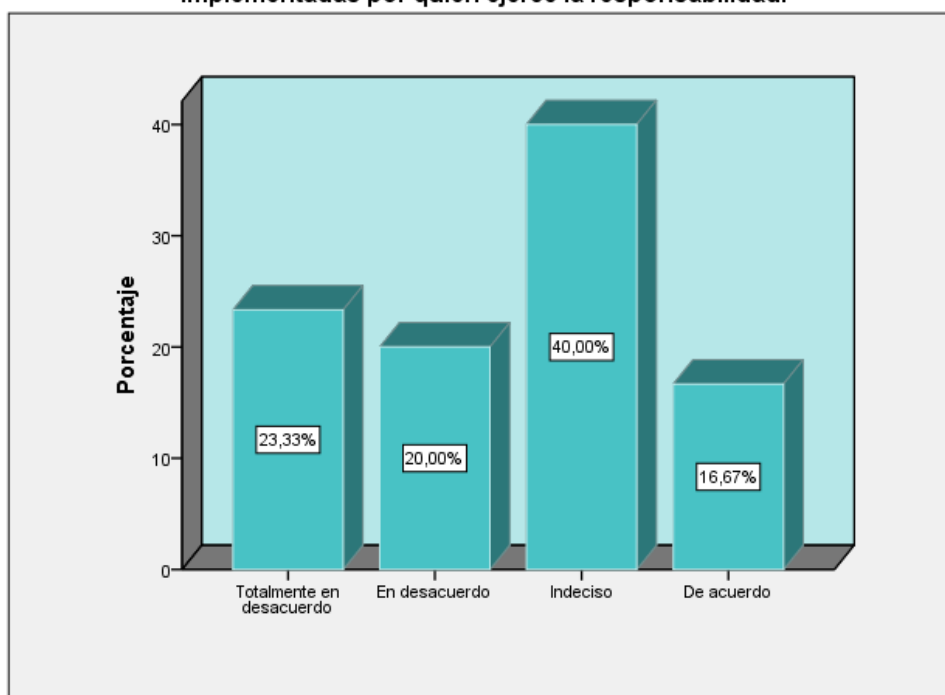
Pregunta N° 07

Tabla 27

La estructura organizacional del área permite que las estrategias sean implementadas por quien ejerce la responsabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	43,3
	Indeciso	12	40,0	40,0	83,3
	De acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La estructura organizacional del área permite que las estrategias sean implementadas por quien ejerce la responsabilidad.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°14 .El 23,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 20% su desacuerdo en que la estructura organizacional del área permite que las estrategias sean implementadas por quien ejerce la responsabilidad, el 40% está indeciso, el 16,67 % indica que está de acuerdo.

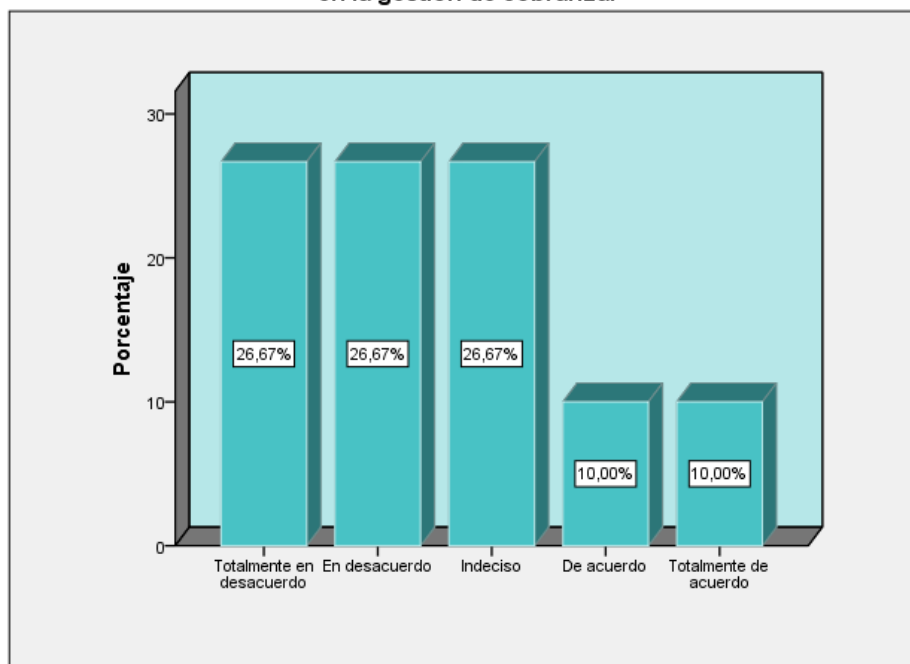
Pregunta N° 08

Tabla 28

Solos los altos mandos tienen la potestad de ejecutar estrategias para la mejora en la gestión de cobranza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	53,3
	Indeciso	8	26,7	26,7	80,0
	De acuerdo	3	10,0	10,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Solos los altos mandos tienen la potestad de ejecutar estrategias para la mejora en la gestión de cobranza.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°16 .El 26,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y desacuerdo que solo los altos mandos tienen la potestad de ejecutar estrategias para la mejora en la gestión de cobranza, el 26.67%% está indeciso y el 20% indica que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

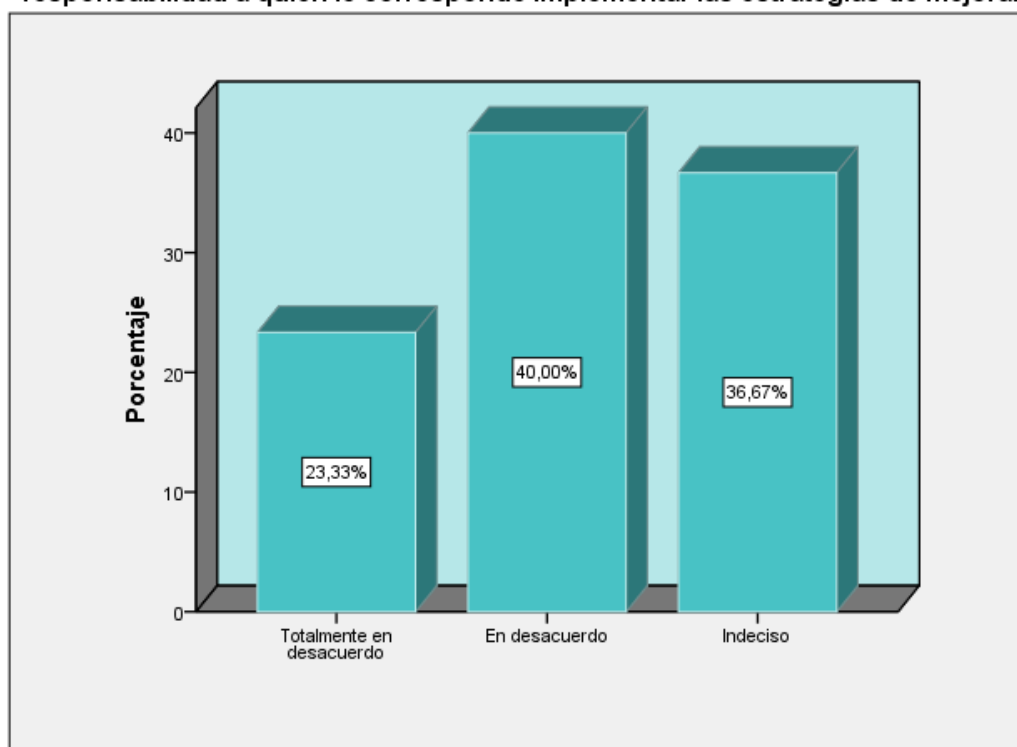
Pregunta N° 09

Tabla 29

La gerencia realiza reuniones con frecuencia para determinar con responsabilidad a quien le corresponde implementar las estrategias de mejora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	En desacuerdo	12	40,0	40,0	63,3
	Indeciso	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La gerencia realiza reuniones con frecuencia para determinar con responsabilidad a quien le corresponde implementar las estrategias de mejora.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°17 .El 23,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 40% su desacuerdo en que la gerencia realiza reuniones con frecuencia para determinar con responsabilidad a quien le corresponde implementar las estrategias de mejora, el 36.67% está indeciso.

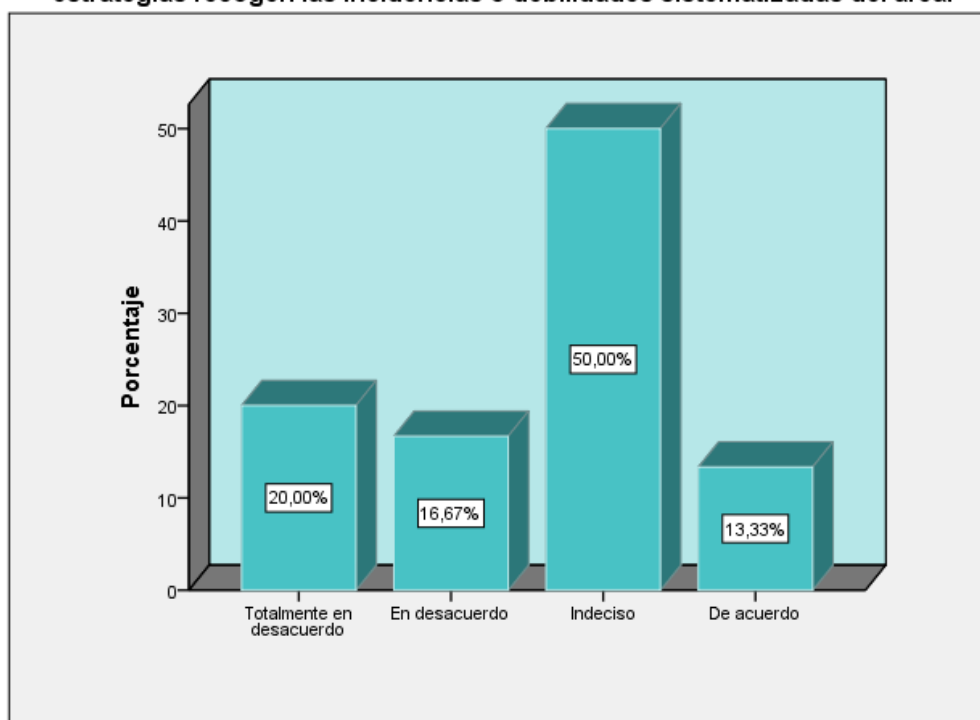
Pregunta N° 10

Tabla 30

Las políticas o decisiones que toma la gerencia para la implementación de estrategias recogen las incidencias o debilidades sistematizadas del área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	36,7
	Indeciso	15	50,0	50,0	86,7
	De acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Las políticas o decisiones que toma la gerencia para la implementación de estrategias recogen las incidencias o debilidades sistematizadas del área.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°18 .El 20% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 16.67% su desacuerdo en que las políticas o decisiones que toma la gerencia para la implementación de estrategias recogen las incidencias o debilidades sistematizadas del área, el 50% está indeciso y el 13.33% esta de acuerdo.

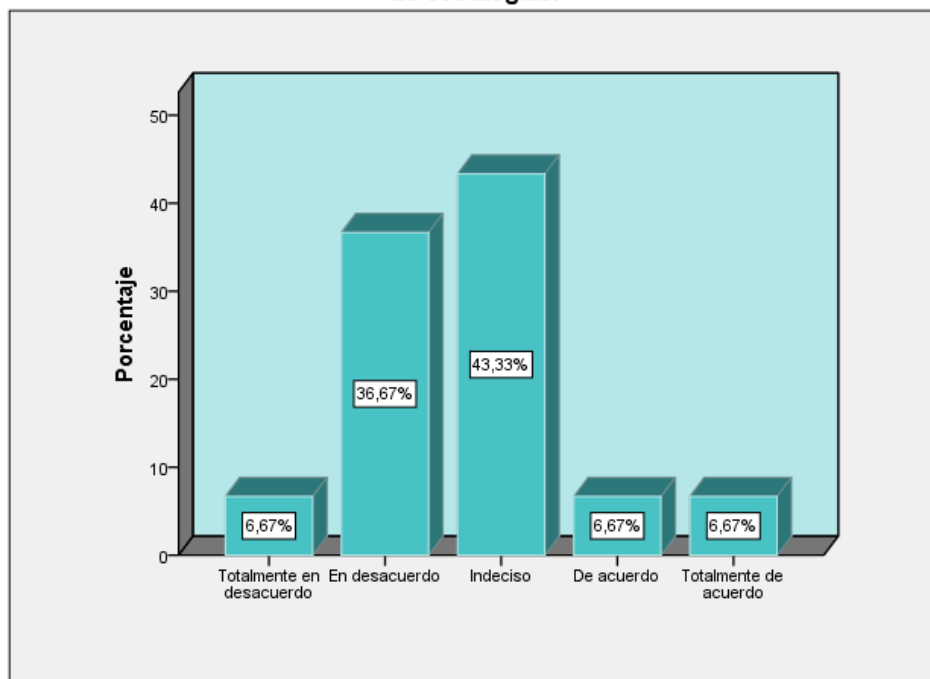
Pregunta N° 11

Tabla 31

La gerencia dota oportunamente de los recursos necesarios para implementar de estrategias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	11	36,7	36,7	43,3
	Indeciso	13	43,3	43,3	86,7
	De acuerdo	2	6,7	6,7	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La gerencia dota oportunamente de los recursos necesarios para implementar de estrategias.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°19 .El 6.67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 36.67% su desacuerdo en que la gerencia dota oportunamente de los recursos necesarios para implementar de estrategias. ,el 43.33% está indeciso y el 6.67% está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

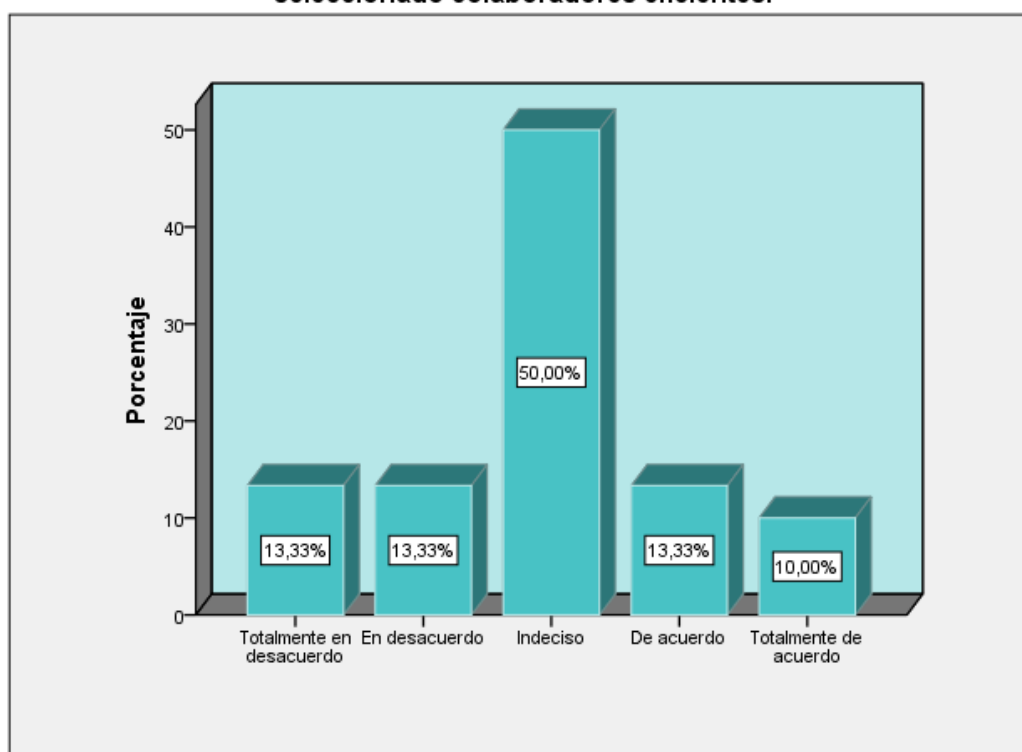
Pregunta N° 12

Tabla 32

La mejora de las Gerencia estratégica se ejecuta porque el área de RRHH ha seleccionado colaboradores eficientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	26,7
	Indeciso	15	50,0	50,0	76,7
	De acuerdo	4	13,3	13,3	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La mejora de las Gerencia estratégica se ejecuta porque el área de RRHH ha seleccionado colaboradores eficientes.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°20 .El 13,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 13,33% su desacuerdo en que la mejora de la Gerencia estratégica se ejecuta porque el área de RRHH ha seleccionado colaboradores eficientes, el 50% está indeciso, el 13,33% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo.

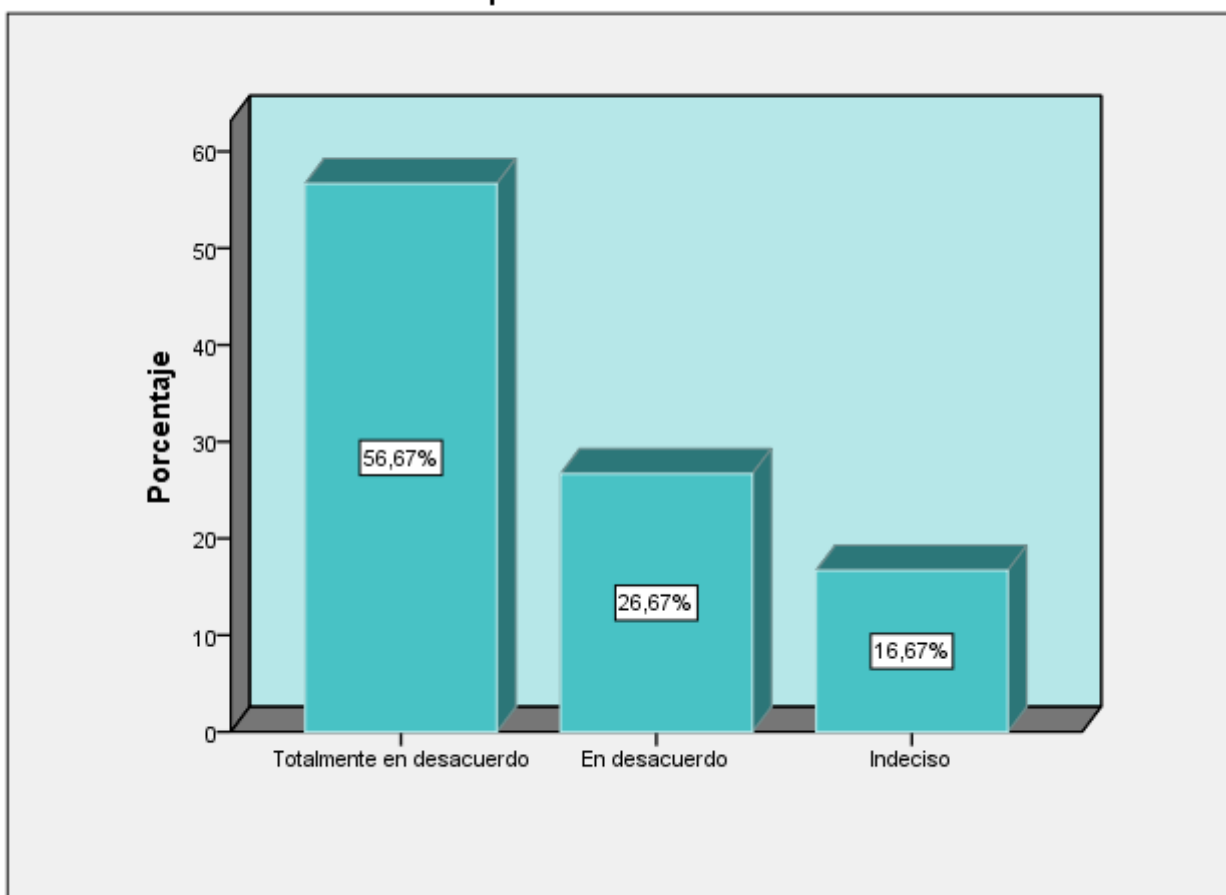
Pregunta N° 13

Tabla 33

Los que evalúan las estrategias son colaboradores con conocimiento y experiencia en el área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	56,7	56,7	56,7
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	83,3
	Indeciso	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los que evalúan las estrategias son colaboradores con conocimiento y experiencia en el área.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°21 .El 56.67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo en que los que evalúan las estrategias son colaboradores con conocimiento y experiencia en el área ,el 16,67% está indeciso.

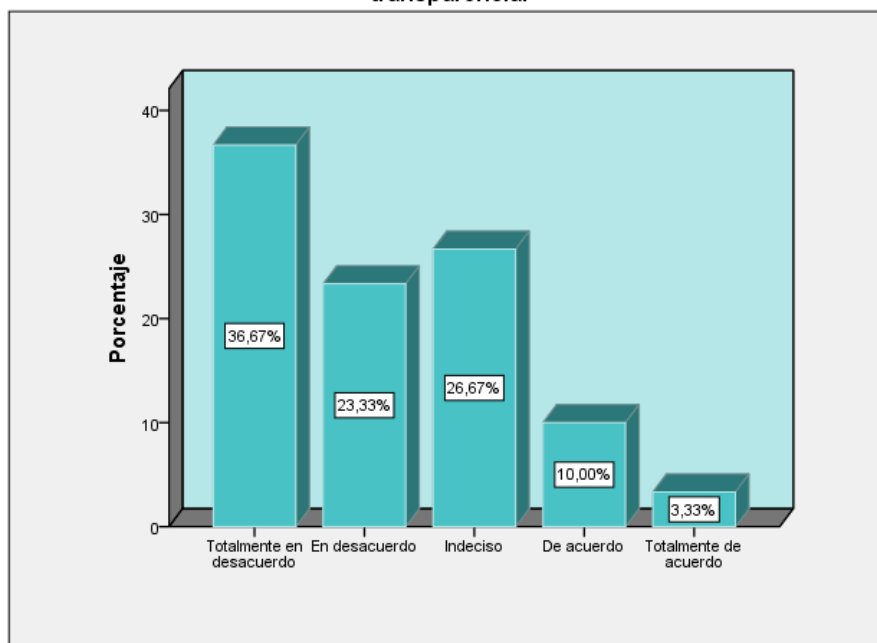
Pregunta N° 14

Tabla 34

Los colaboradores son evaluados en su desempeño laboral con confiabilidad y transparencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	60,0
	Indeciso	8	26,7	26,7	86,7
	De acuerdo	3	10,0	10,0	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los colaboradores son evaluados en su desempeño laboral con confiabilidad y transparencia.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°22 .El 36.67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 23,33% su desacuerdo en que los colaboradores son evaluados en su desempeño laboral con confiabilidad y transparencia, el 26,67% está indeciso, el 10% está de acuerdo y el 3,33% está totalmente de acuerdo.

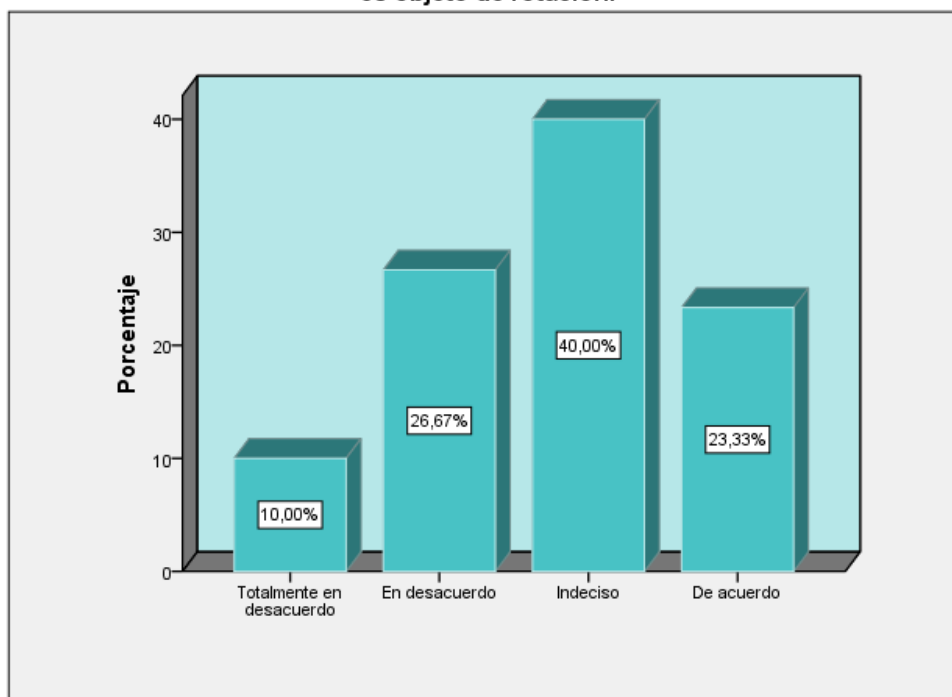
Pregunta N° 15

Tabla 35

Si un colaborador es reincidente en errores ve afectado su desempeño laboral y es objeto de rotación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	36,7
	Indeciso	12	40,0	40,0	76,7
	De acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Si un colaborador es reincidente en errores ve afectado su desempeño laboral y es objeto de rotación.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°23 .El 10% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo en que si un colaborador es reincidente en errores ve afectado su desempeño laboral y es objeto de rotación, el 40% está indeciso y el 23,33% está de acuerdo.

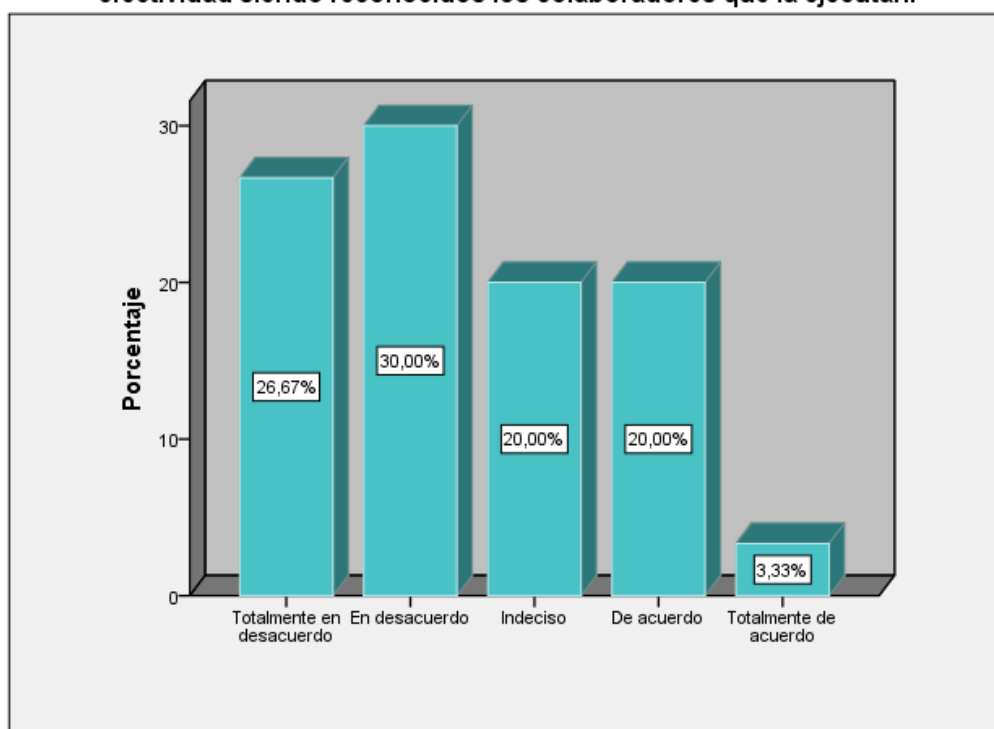
Pregunta N° 16

Tabla 36

Las estrategias aplicadas en la mejora del servicio son evaluadas por su efectividad siendo reconocidos los colaboradores que la ejecutan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	56,7
	Indeciso	6	20,0	20,0	76,7
	De acuerdo	6	20,0	20,0	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Las estrategias aplicadas en la mejora del servicio son evaluadas por su efectividad siendo reconocidos los colaboradores que la ejecutan.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°24 .El 26,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 30% su desacuerdo en que las estrategias aplicadas en la mejora del servicio son evaluadas por su efectividad siendo reconocidos los colaboradores que la ejecutan, el 20% está indeciso ,el 20% está de acuerdo y el 3,33% está totalmente de acuerdo.

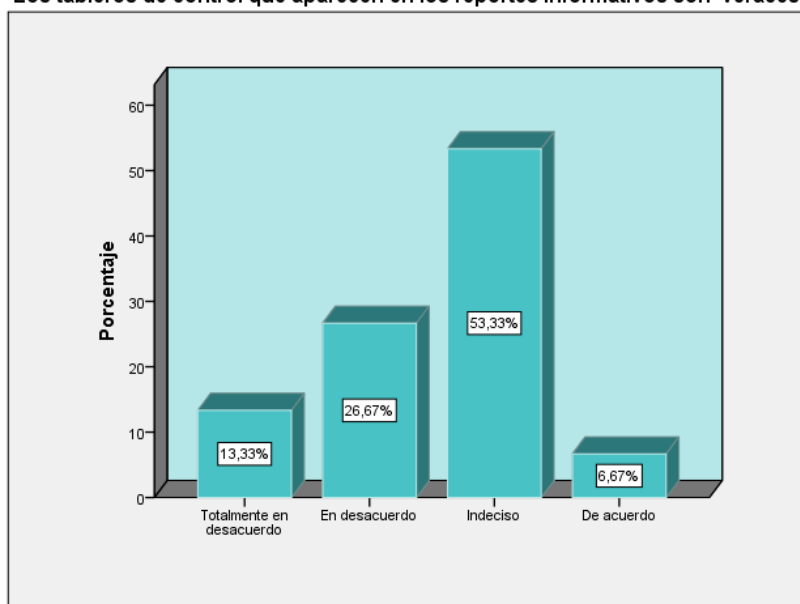
Pregunta N° 17

Tabla 37

Los tableros de control que aparecen en los reportes informativos son veraces.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	40,0
	Indeciso	16	53,3	53,3	93,3
	De acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los tableros de control que aparecen en los reportes informativos son veraces.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°25 .El 13,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo en que los tableros de control que aparecen en los reportes informativos son veraces. el 53,33% está indeciso ,el 6,67% está de acuerdo.

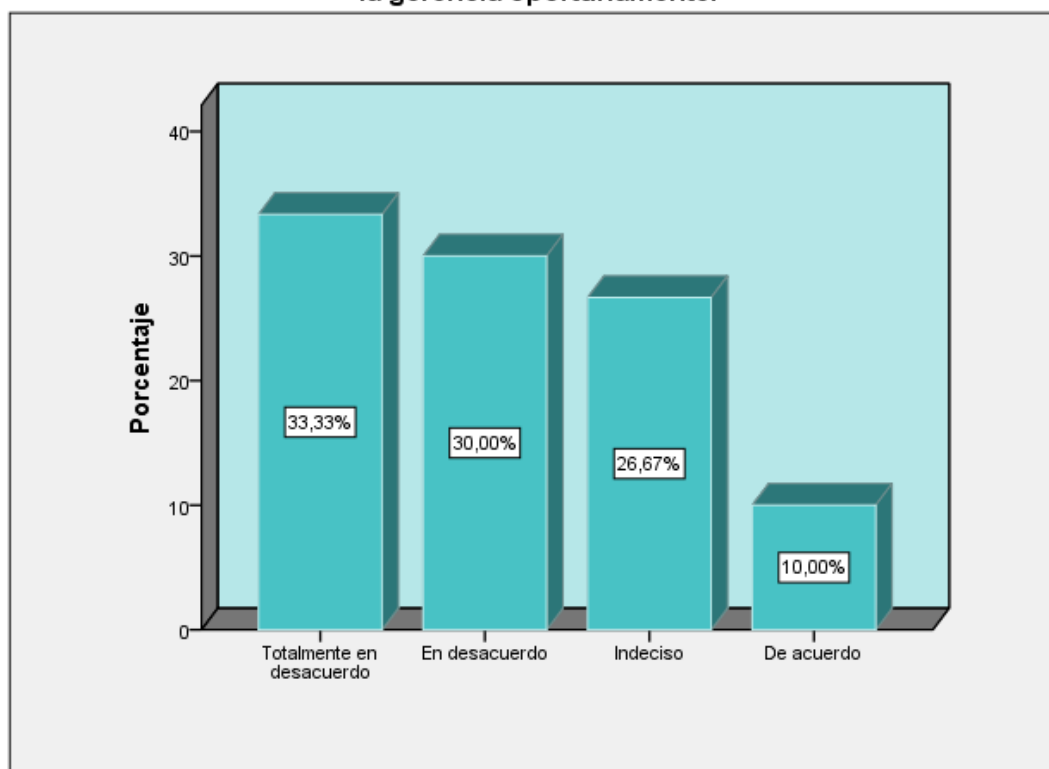
Pregunta N° 18

Tabla 38

Las estrategias que se ejecutan en el área son evaluadas por jefes y reportadas a la gerencia oportunamente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	63,3
	Indeciso	8	26,7	26,7	90,0
	De acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Las estrategias que se ejecutan en el área son evaluadas por jefes y reportadas a la gerencia oportunamente.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°26 .El 33,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 30% su desacuerdo en que las estrategias que se ejecutan en el área son evaluadas por jefes y reportadas a la gerencia oportunamente. el 26,67% está indeciso ,el 10% está de acuerdo.

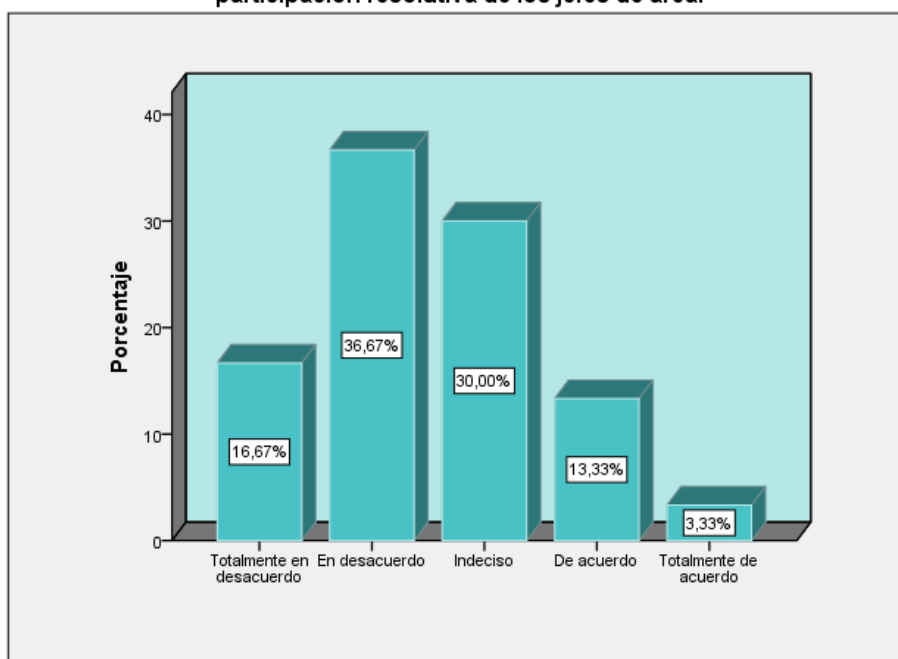
Pregunta N° 19

Tabla 39

La incidencia de errores en la aplicación de estrategias nuevas genera la participación resolutive de los jefes de área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	11	36,7	36,7	53,3
	Indeciso	9	30,0	30,0	83,3
	De acuerdo	4	13,3	13,3	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La incidencia de errores en la aplicación de estrategias nuevas genera la participación resolutive de los jefes de área.



Interpretación:

De acuerdo al gráfico N°27 .El 16,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 36,67% su desacuerdo en que la incidencia de errores en la aplicación de estrategias nuevas genera la participación resolutive de los jefes de área, el 30% está indeciso, el 13,33% está de acuerdo y el 3,33% está totalmente de acuerdo.

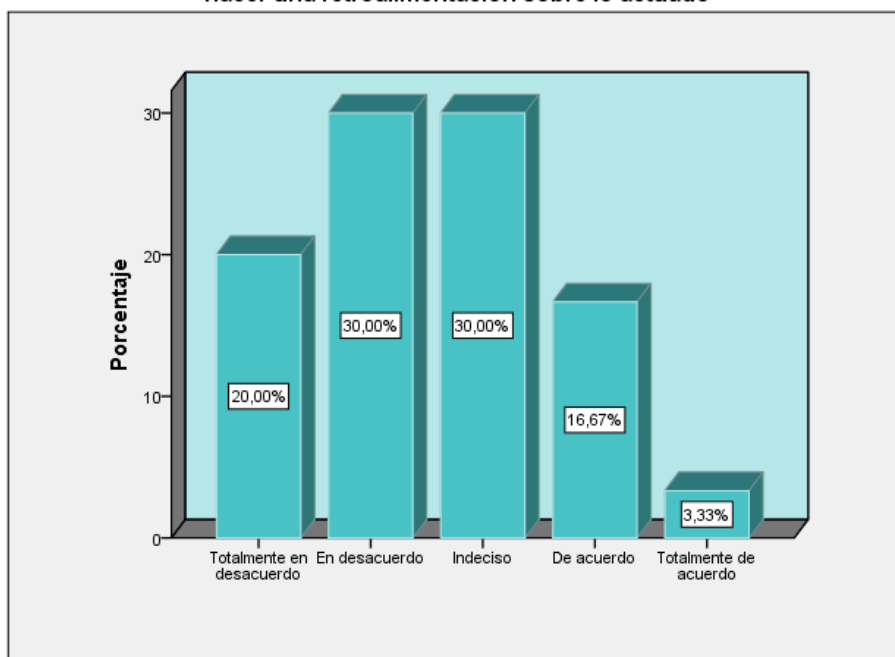
Pregunta N° 20

Tabla 40

Los asesores reciben las acciones correctivas por parte de su jefatura a fin de hacer una retroalimentación sobre lo actuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	50,0
	Indeciso	9	30,0	30,0	80,0
	De acuerdo	5	16,7	16,7	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los asesores reciben las acciones correctivas por parte de su jefatura a fin de hacer una retroalimentación sobre lo actuado



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°28. El 20% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 30% su desacuerdo en que los asesores reciben las acciones correctivas por parte de su jefatura a fin de hacer una retroalimentación sobre lo actuado, el 30% está indeciso, el 16,67% está de acuerdo y el 3,33% está totalmente de acuerdo.

Tablas y gráficos para las preguntas de la variable Toma de decisiones.

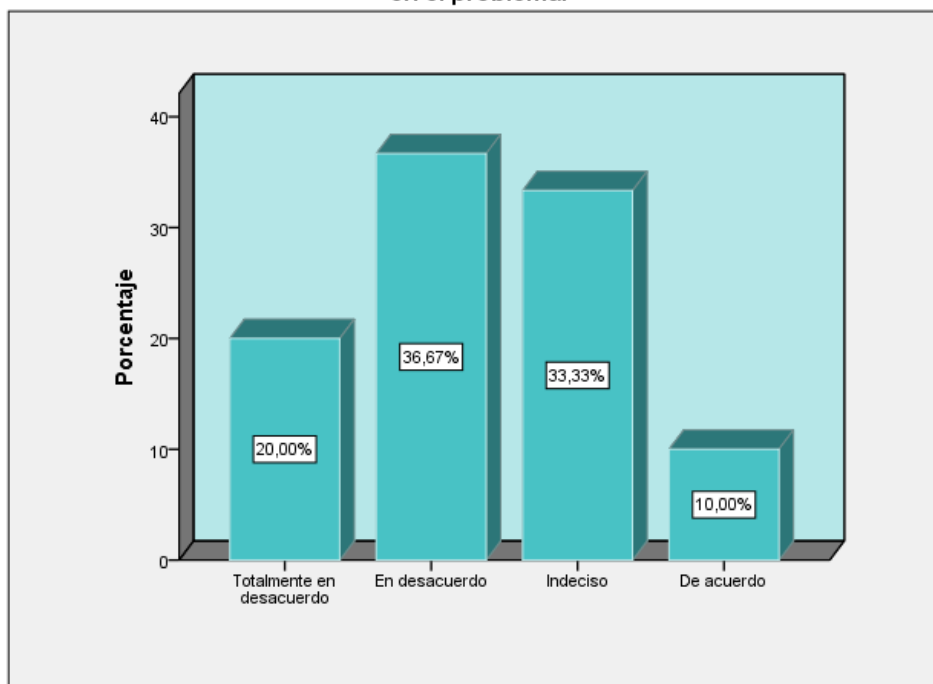
Pregunta N° 01

Tabla 41

La toma de decisiones son efectivas pues antes de elaborarla se tiene claridad en el problema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	11	36,7	36,7	56,7
	Indeciso	10	33,3	33,3	90,0
	De acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La toma de decisiones son efectivas pues antes de elaborarla se tiene claridad en el problema.



Interpretación: De acuerdo al grafico N°29 .El 20% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 36,67% su desacuerdo en que la toma de decisiones son efectivas pues antes de elaborarla se tiene claridad en el problema, el 33,33% está indeciso, el 10% está totalmente de acuerdo.

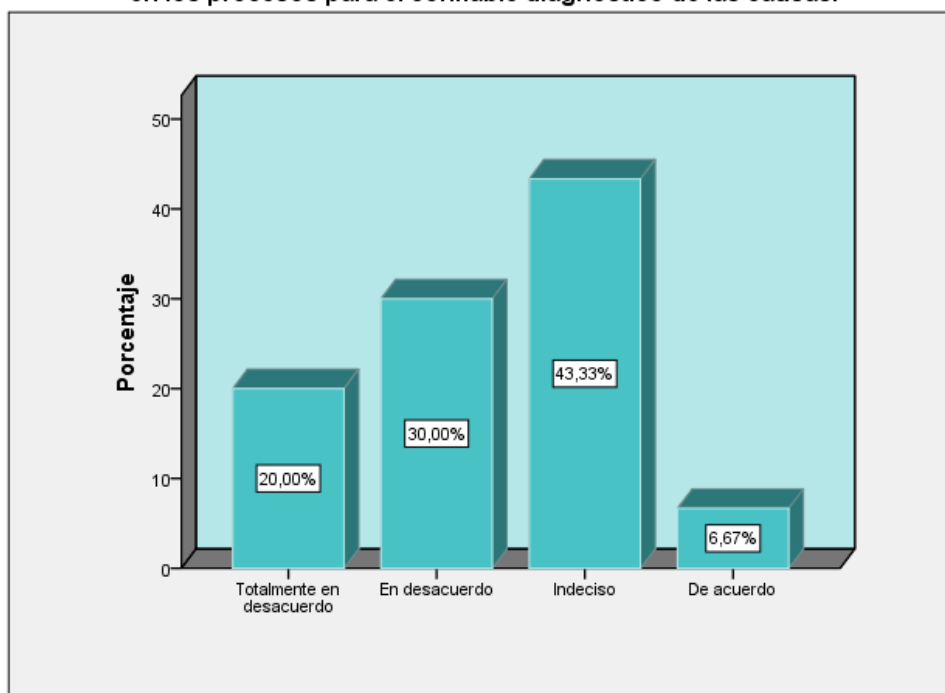
Pregunta N° 02

Tabla 42

Los colaboradores con competencias para tomar decisiones tienen participación en los procesos para el confiable diagnóstico de las causas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	50,0
	Indeciso	13	43,3	43,3	93,3
	De acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los colaboradores con competencias para tomar decisiones tienen participación en los procesos para el confiable diagnóstico de las causas.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°30. El 20% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 36,67% su desacuerdo en que los colaboradores con competencias para tomar decisiones tienen participación en los procesos para el confiable diagnóstico de las causas, el 43,33% está indeciso, el 6,67% está totalmente de acuerdo.

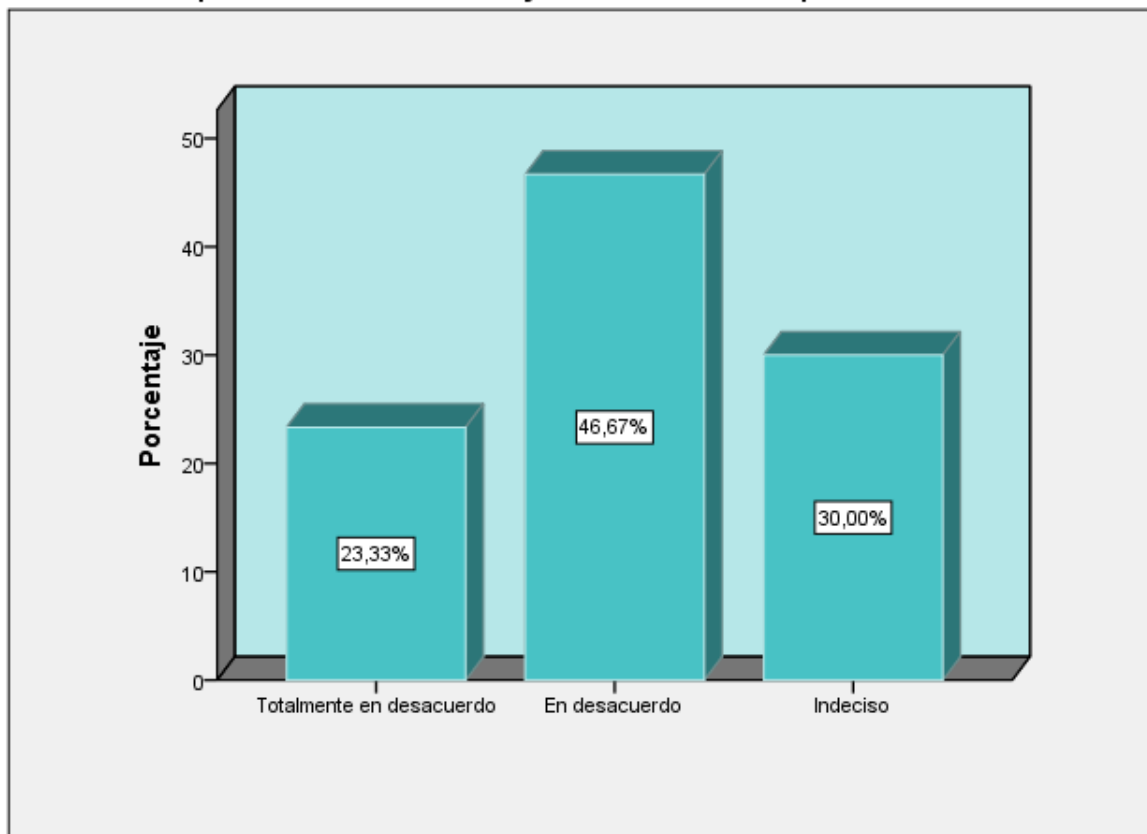
Pregunta N° 03

Tabla 43

Los asesores y los jefes se reúnen para diagnosticar las causas de los problemas detectados y tomar decisiones pertinentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	En desacuerdo	14	46,7	46,7	70,0
	Indeciso	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los asesores y los jefes se reúnen para diagnosticar las causas de los problemas detectados y tomar decisiones pertinentes.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°31. El 23,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 46,67% su desacuerdo en que los asesores y los jefes se reúnen para diagnosticar las causas de los problemas detectados y tomar decisiones pertinentes, el 30% está indeciso.

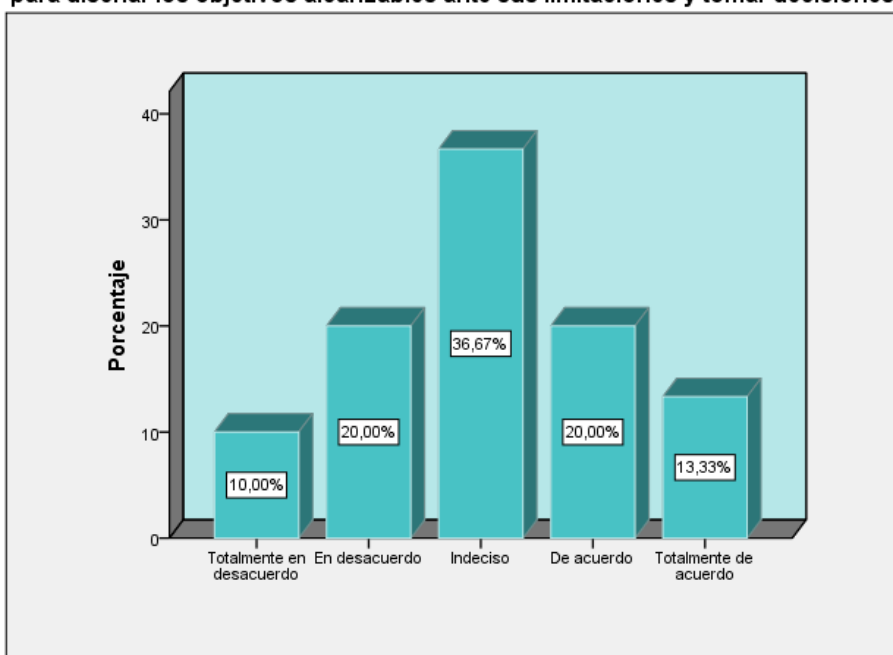
Pregunta N° 04

Tabla 44

En el área los jefes sistematizan mediante reportes las incidencias o limitaciones para diseñar los objetivos alcanzables ante sus limitaciones y tomar decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	30,0
	Indeciso	11	36,7	36,7	66,7
	De acuerdo	6	20,0	20,0	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En el área los jefes sistematizan mediante reportes las incidencias o limitaciones para diseñar los objetivos alcanzables ante sus limitaciones y tomar decisiones.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°32. El 10% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 20% su desacuerdo en que en el área los jefes sistematizan mediante reportes las incidencias o limitaciones para diseñar los objetivos alcanzables ante sus limitaciones y tomar decisiones, el 36,67% está indeciso, el 20% está de acuerdo y el 13% está totalmente de acuerdo.

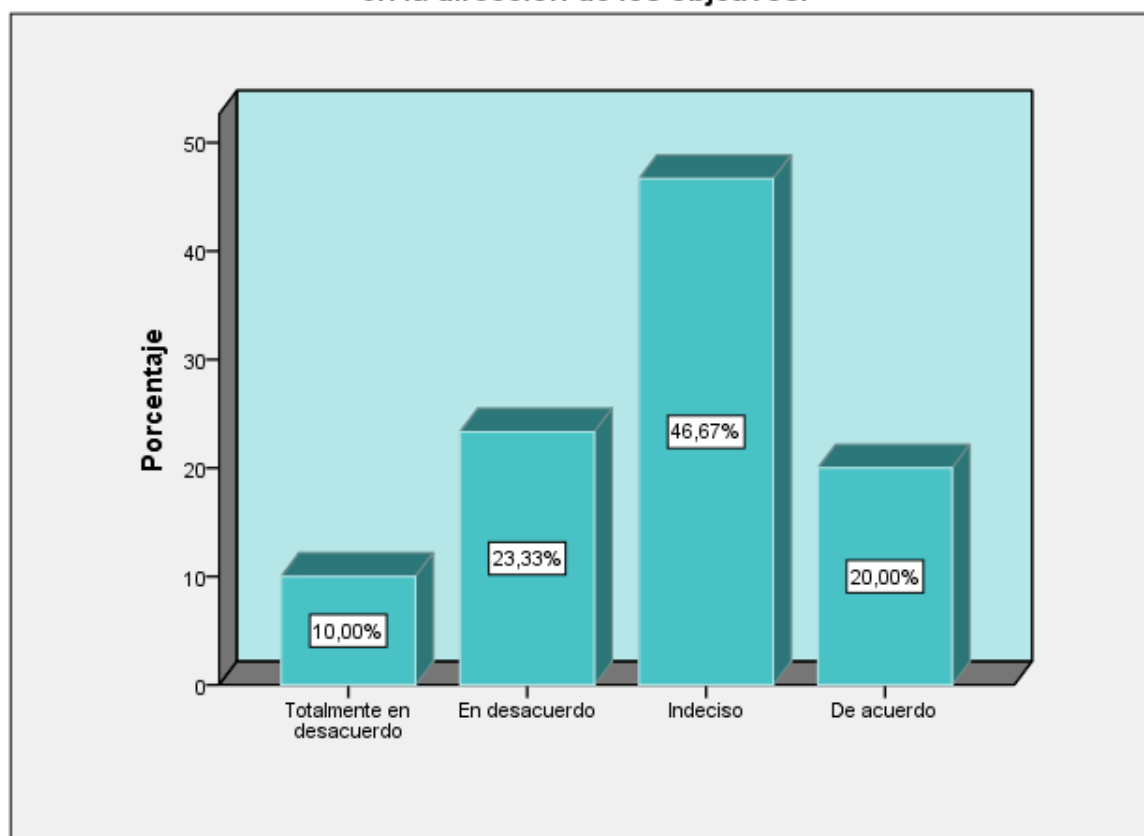
Pregunta N° 05

Tabla 45

Cuando la gerencia toma decisiones reúne a los jefes de area, para tener claridad en la dirección de los objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	33,3
	Indeciso	14	46,7	46,7	80,0
	De acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cuando la gerencia toma decisiones reúne a los jefes de area, para tener claridad en la dirección de los objetivos.



Interpretación: De acuerdo al grafico N°33. El 10% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 23,33% su desacuerdo en que cuando la gerencia toma decisiones reúne a los jefes de área, para tener claridad en la dirección de los objetivos, el 46,67% está indeciso, el 20% está de acuerdo.

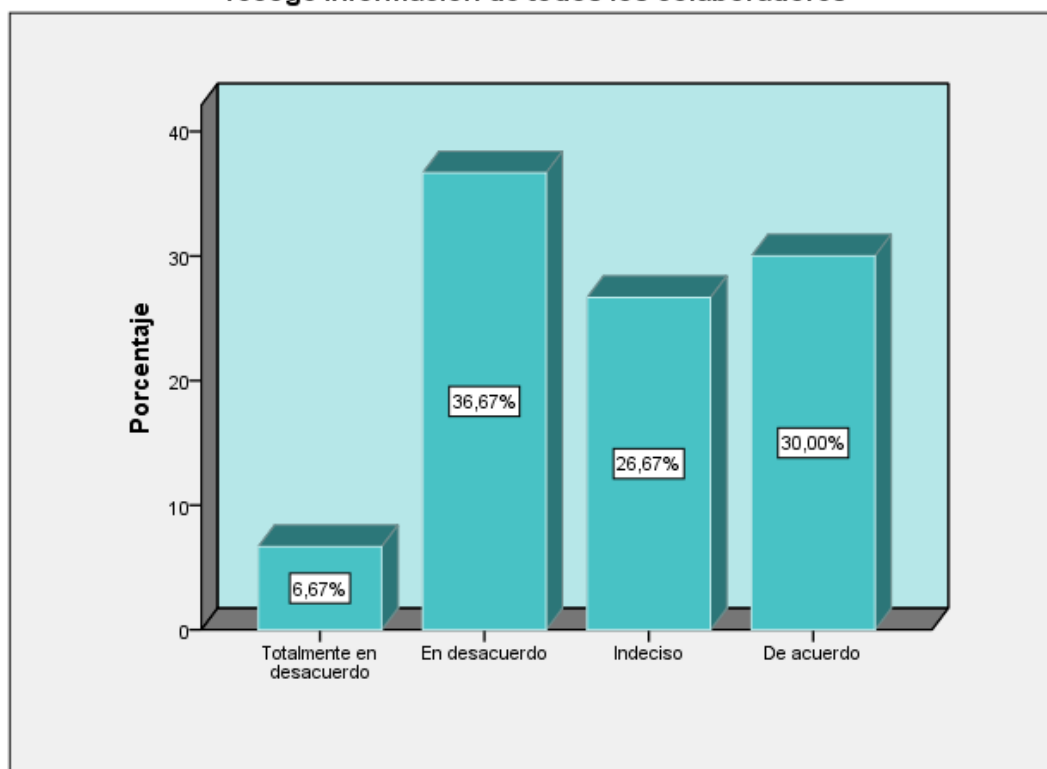
Pregunta N° 06

Tabla 46

Para desarrollar alternativas creativas para mejorar los controles de cobranza se recoge información de todos los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	11	36,7	36,7	43,3
	Indeciso	8	26,7	26,7	70,0
	De acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Para desarrollar alternativas creativas para mejorar los controles de cobranza se recoge información de todos los colaboradores



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°34. El 6,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 36,67% su desacuerdo para desarrollar alternativas creativas para mejorar los controles de cobranza se recoge información de todos los colaboradores., el 26,67% está indeciso, el 30% está de acuerdo.

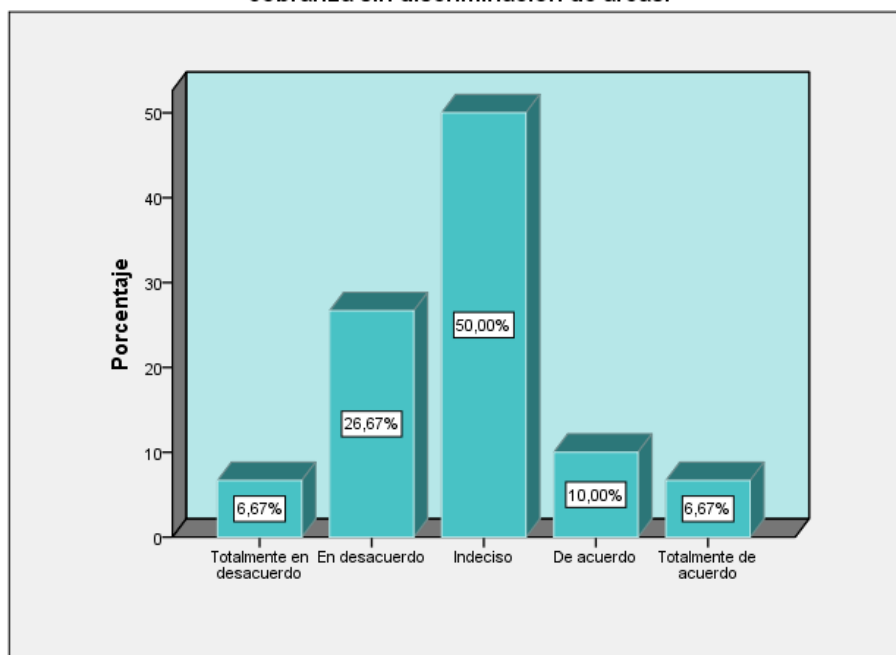
Pregunta N° 07

Tabla 47

Proponer alternativas de mejora para la cobranza genera que realicen comités de cobranza sin discriminación de áreas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	33,3
	Indeciso	15	50,0	50,0	83,3
	De acuerdo	3	10,0	10,0	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Proponer alternativas de mejora para la cobranza genera que realicen comités de cobranza sin discriminación de áreas.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°35. El 6,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo en que proponer alternativas de mejora para la cobranza genera que realicen comités de cobranza sin discriminación de áreas, el 50% está indeciso, el 10% está de acuerdo y el 6,67% está totalmente de acuerdo.

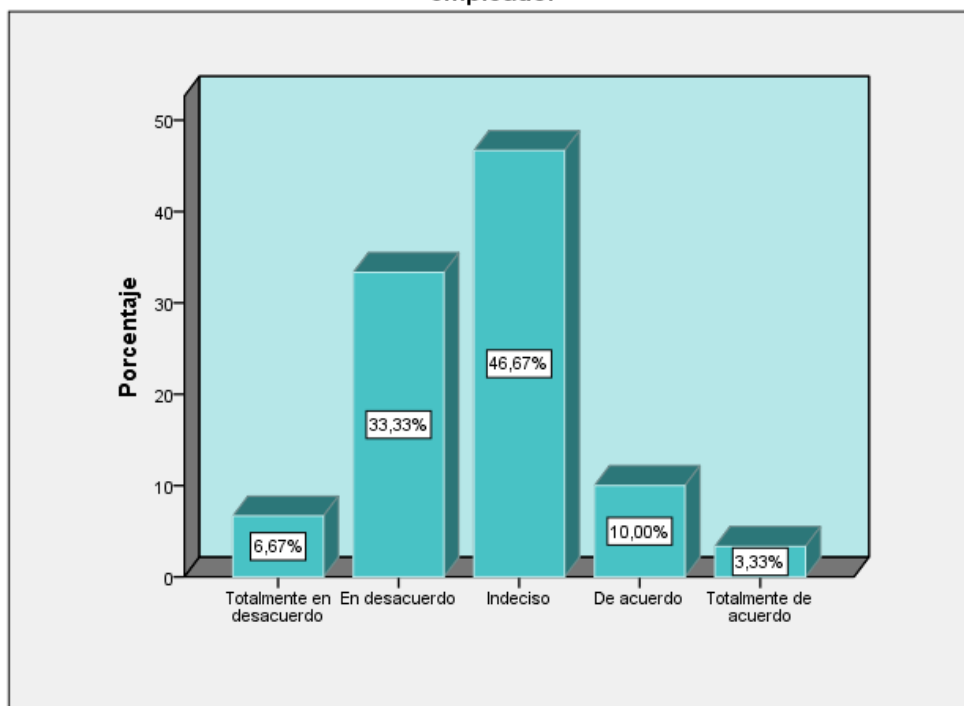
Pregunta N° 08

Tabla 48

Las decisiones tomadas son evaluadas por la gerencia, en función al tiempo empleado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	10	33,3	33,3	40,0
	Indeciso	14	46,7	46,7	86,7
	De acuerdo	3	10,0	10,0	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Las decisiones tomadas son evaluadas por la gerencia, en función al tiempo empleado.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°36. El 6,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 33,33% su desacuerdo en que las decisiones tomadas son evaluadas por la gerencia, en función al tiempo empleado, el 46,67% está indeciso, el 10% está de acuerdo y el 3,33% está totalmente de acuerdo.

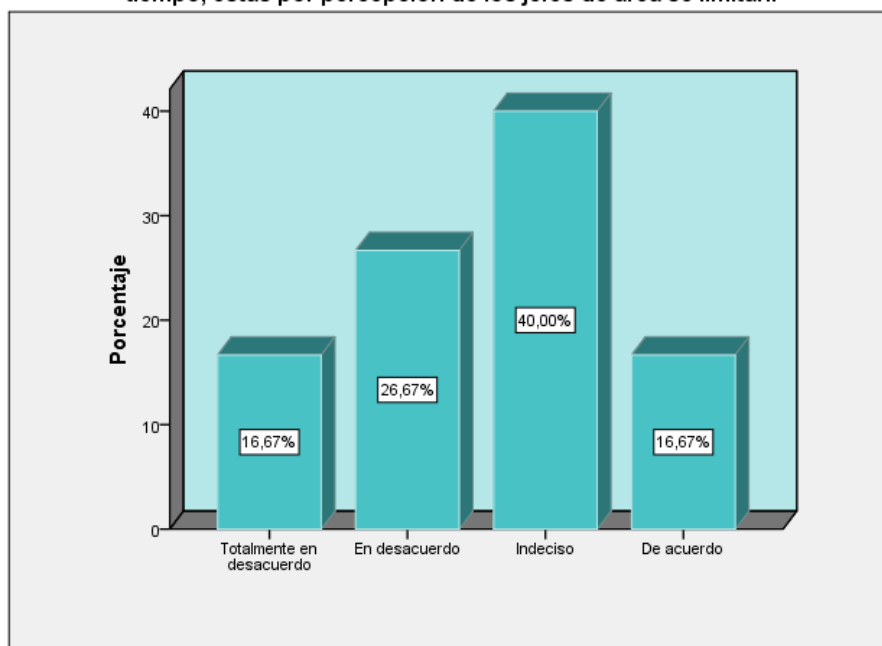
Pregunta N° 09

Tabla 49

Cuando la gerencia toma decisiones que generan exceso en la inversión de tiempo, estas por percepción de los jefes de área se limitan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	43,3
	Indeciso	12	40,0	40,0	83,3
	De acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cuando la gerencia toma decisiones que generan exceso en la inversión de tiempo, estas por percepción de los jefes de área se limitan.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°37 El 16,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo cuando la gerencia toma decisiones que generan exceso en la inversión de tiempo, estas por percepción de los jefes de área se limitan, el 40% está indeciso, el 16,67% está de acuerdo.

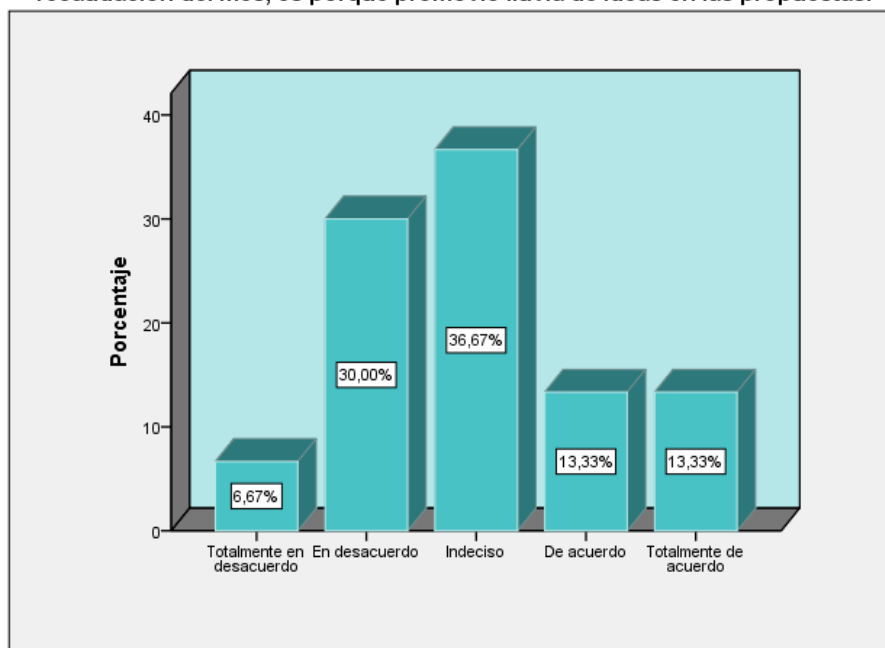
Pregunta N° 10

Tabla 50

Cuando la gerencia toma decisiones en los comités de cobranza sobre la baja recaudación del mes, es porque promovió lluvia de ideas en las propuestas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	36,7
	Indeciso	11	36,7	36,7	73,3
	De acuerdo	4	13,3	13,3	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cuando la gerencia toma decisiones en los comités de cobranza sobre la baja recaudación del mes, es porque promovió lluvia de ideas en las propuestas.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°38. El 6,67% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 30 % su desacuerdo cuando la gerencia toma decisiones en los comités de cobranza sobre la baja recaudación del mes, es porque promovió lluvia de ideas en las propuestas. El 36,67% está indeciso, el 13,33% está de acuerdo.

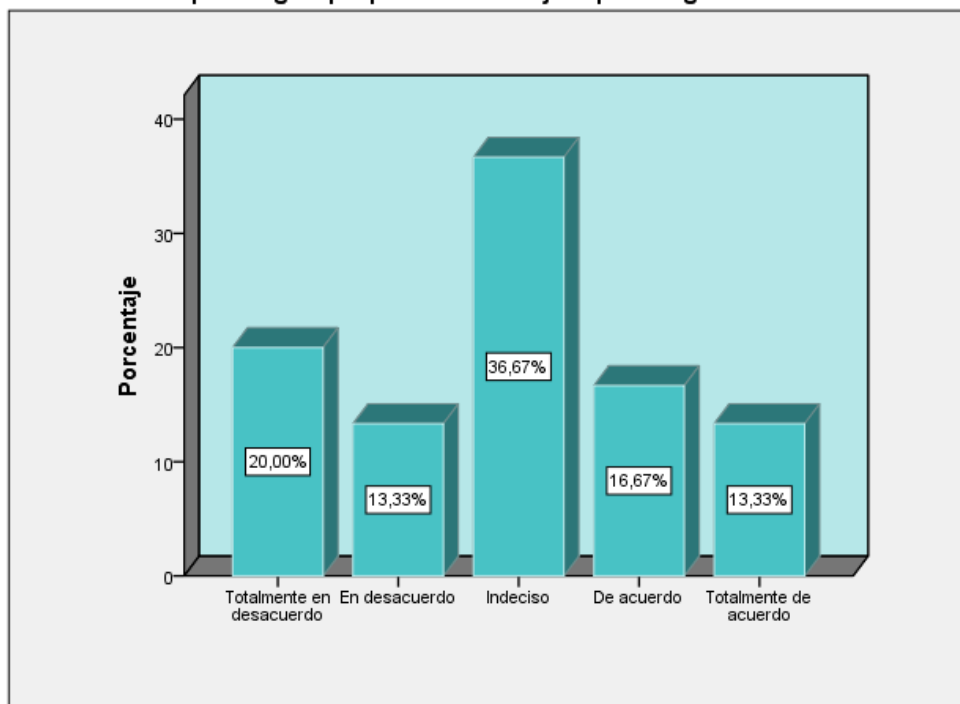
Pregunta N° 11

Tabla 51

Los jefes de áreas desarrollan lluvias de ideas con sus asesores de cobranza para lograr propuestas de mejora para la gerencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	33,3
	Indeciso	11	36,7	36,7	70,0
	De acuerdo	5	16,7	16,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los jefes de áreas desarrollan lluvias de ideas con sus asesores de cobranza para lograr propuestas de mejora para la gerencia.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°39. El 20% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 13,33% su desacuerdo que los jefes de áreas desarrollan lluvias de ideas con sus asesores de cobranza para lograr propuestas de mejora para la gerencia. El 36,67% está indeciso, el 16,67% está de acuerdo y el 13,33% está totalmente de acuerdo.

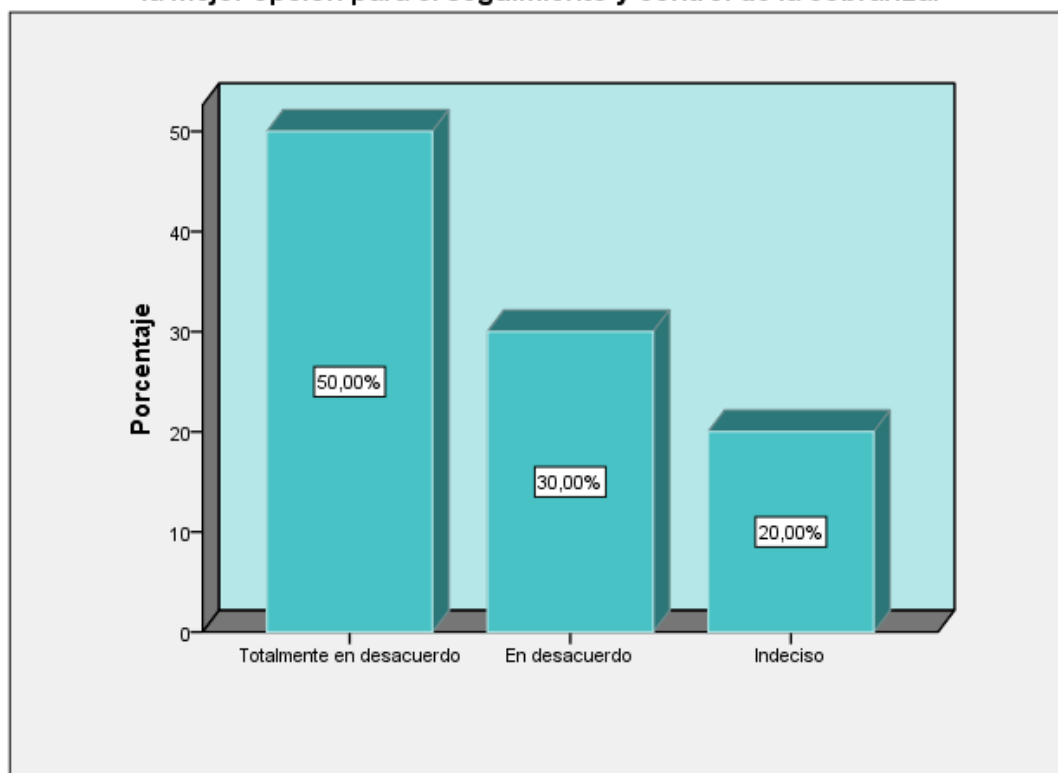
Pregunta N° 12

Tabla 52

Periódicamente la gerencia evalúa las alternativas de los jefes de área para elegir la mejor opción para el seguimiento y control de la cobranza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	50,0	50,0	50,0
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	80,0
	Indeciso	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Periódicamente la gerencia evalúa las alternativas de los jefes de área para elegir la mejor opción para el seguimiento y control de la cobranza.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°40. El 50% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 30% su desacuerdo que Periódicamente la gerencia evalúa las alternativas de los jefes de área para elegir la mejor opción para el seguimiento y control de la cobranza, el 20% está indeciso.

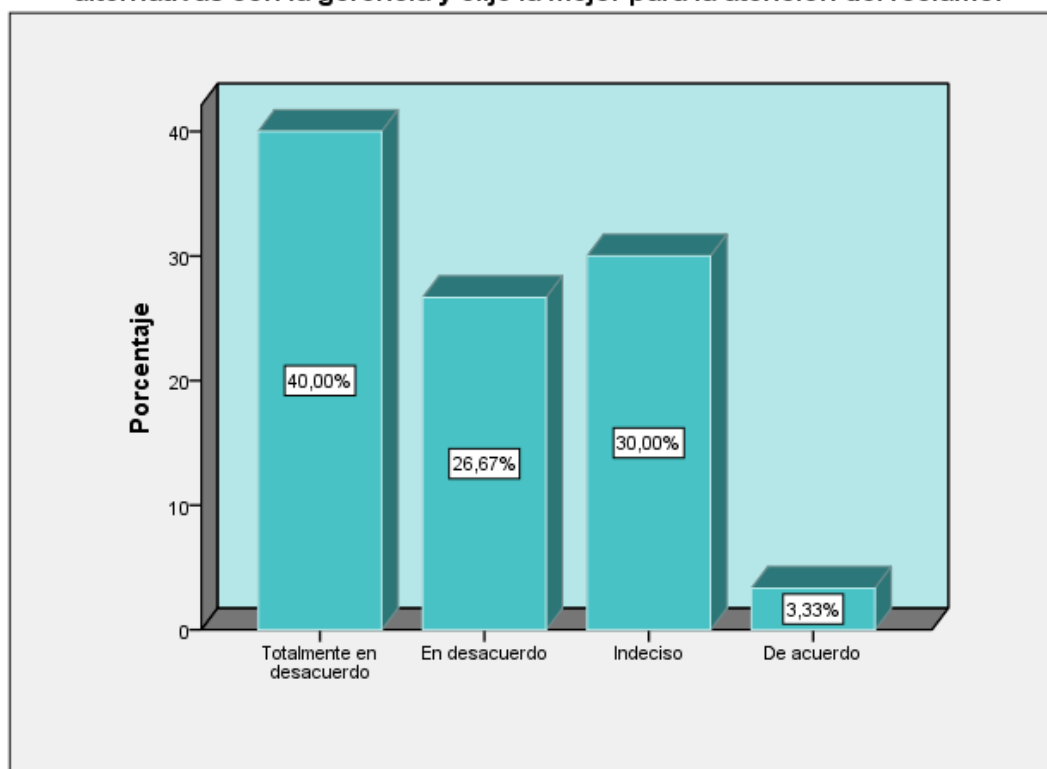
Pregunta N° 13

Tabla 53

Cuando se presenta un reclamo por gestión de cobranza el supervisor evalúa las alternativas con la gerencia y elige la mejor para la atención del reclamo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	66,7
	Indeciso	9	30,0	30,0	96,7
	De acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cuando se presenta un reclamo por gestión de cobranza el supervisor evalúa las alternativas con la gerencia y elige la mejor para la atención del reclamo.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°41. El 40% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo que cuando se presenta un reclamo por gestión de cobranza el supervisor evalúa las alternativas con la gerencia y elige la mejor para la atención del reclamo, el 30% está indeciso y el 3,33% está de acuerdo.

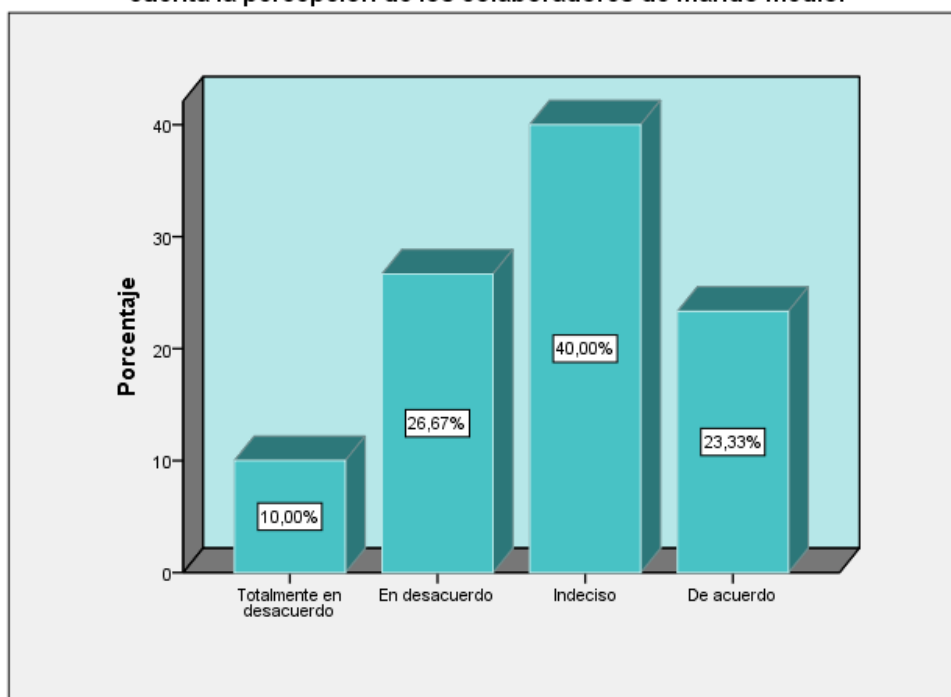
Pregunta N° 14

Tabla 54

Para elegir la mejor alternativa y que la decisión sea la correcta se toma en cuenta la percepción de los colaboradores de mando medio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	36,7
	Indeciso	12	40,0	40,0	76,7
	De acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Para elegir la mejor alternativa y que la decisión sea la correcta se toma en cuenta la percepción de los colaboradores de mando medio.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°42. El 10% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo para elegir la mejor alternativa y que la decisión sea la correcta se toma en cuenta la percepción de los colaboradores de mando medio, el 40% está indeciso y el 23,33% está de acuerdo.

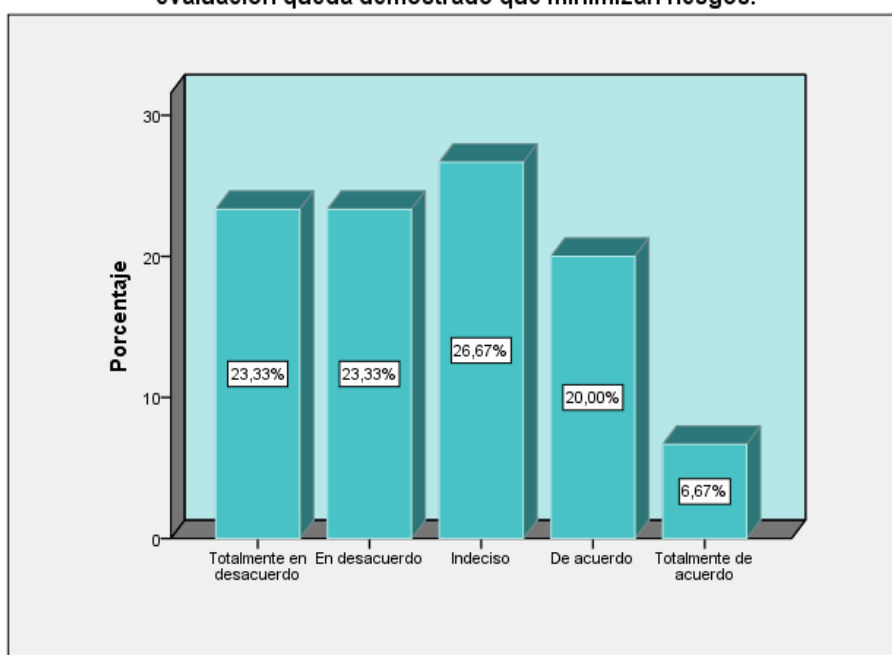
Pregunta N° 15

Tabla 55

En el área las decisiones tomadas son efectivas pues en el proceso de su evaluación queda demostrado que minimizan riesgos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	46,7
	Indeciso	8	26,7	26,7	73,3
	De acuerdo	6	20,0	20,0	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En el área las decisiones tomadas son efectivas pues en el proceso de su evaluación queda demostrado que minimizan riesgos.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°43. El 23,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 23,33% su desacuerdo que en el área las decisiones tomadas son efectivas pues en el proceso de su evaluación queda demostrado que minimizan riesgos, el 26,67% está indeciso, el 20% está de acuerdo y el 6,67% está totalmente de acuerdo.

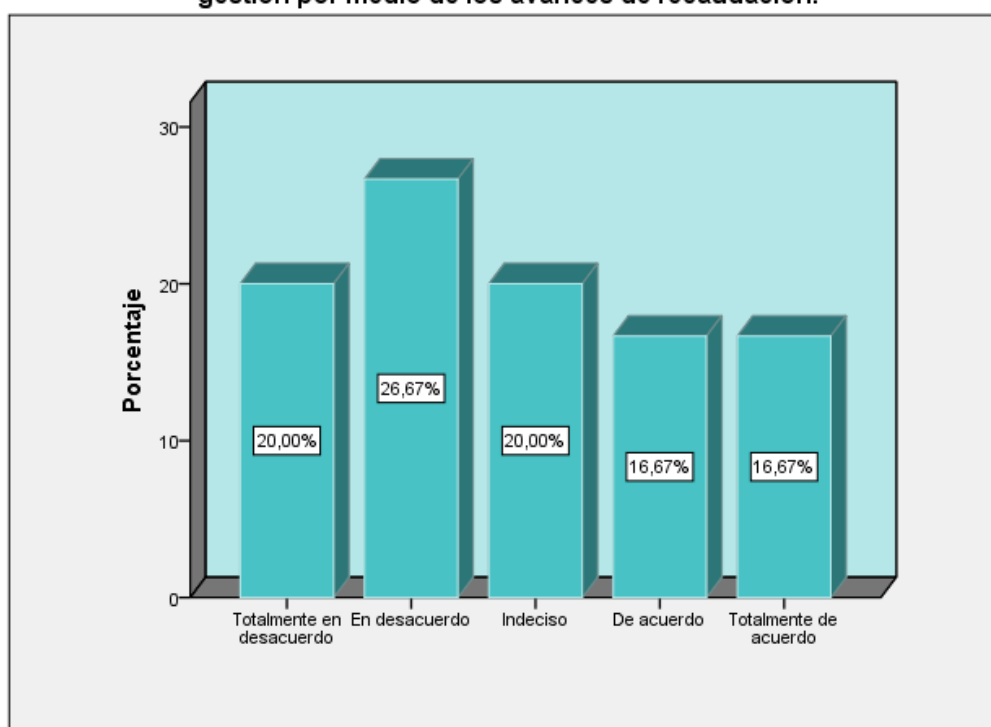
Pregunta N° 16

Tabla 56

Cuando se implantan una decisión los jefes y analistas van monitoreando la gestión por medio de los avances de recaudación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	46,7
	Indeciso	6	20,0	20,0	66,7
	De acuerdo	5	16,7	16,7	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cuando se implantan una decisión los jefes y analistas van monitoreando la gestión por medio de los avances de recaudación.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°44. El 20% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo que cuando se implantan una

decisión los jefes y analistas van monitoreando la gestión por medio de los avances de recaudación, el 20% está indeciso, el 16,67% está de acuerdo y el 16,67% está totalmente de acuerdo.

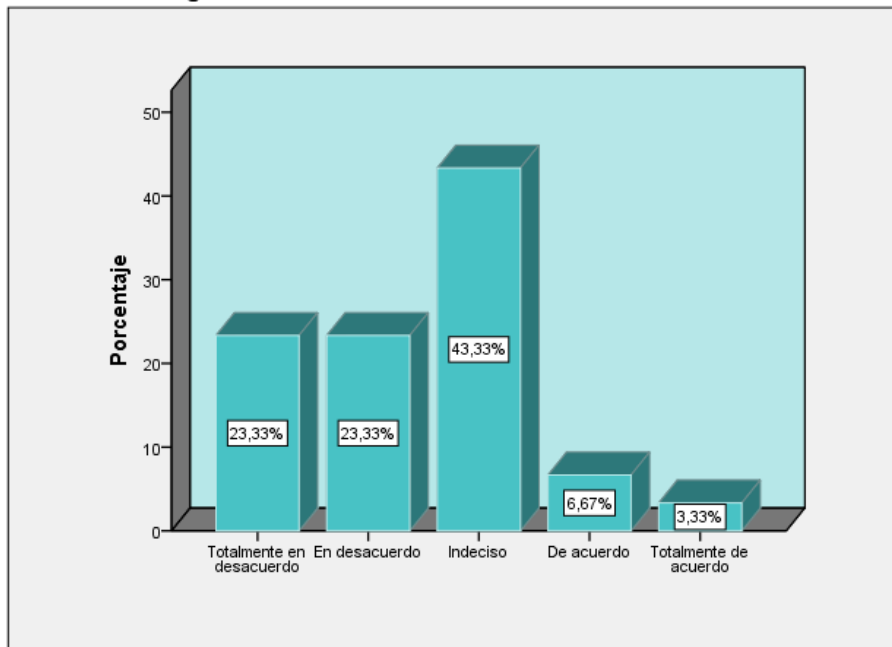
Pregunta N° 17

Tabla 57

La decisión tomada por la gerencia y los jefes de área es evaluada para su reingeniería caso se evidencie retardo en los resultados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	46,7
	Indeciso	13	43,3	43,3	90,0
	De acuerdo	2	6,7	6,7	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La decisión tomada por la gerencia y los jefes de área es evaluada para su reingeniería caso se evidencie retardo en los resultados.



Interpretación: De acuerdo al grafico N°45. El 23,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo que la decisión tomada por la gerencia y los jefes de área es evaluada para su reingeniería caso se evidencie retardo en los resultados, el 43,33% está indeciso, el 6,67% está de acuerdo y el 3,33% está totalmente de acuerdo.

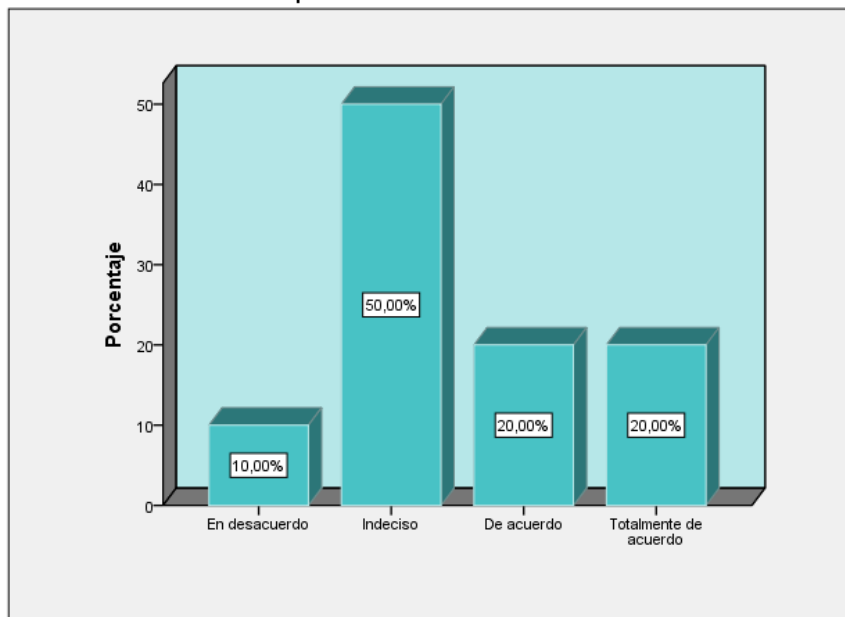
Pregunta N° 18

Tabla 58

Existen colaboradores responsables de monitorear con confiabilidad la aplicación de las decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Indeciso	15	50,0	50,0	60,0
	De acuerdo	6	20,0	20,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Existen colaboradores responsables de monitorear con confiabilidad la aplicación de las decisiones.



Interpretación: De acuerdo al grafico N°46. El 10% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 50% su desacuerdo que existen colaboradores

responsables de monitorear con confiabilidad la aplicación de las decisiones, el 50% está indeciso, el 20% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo.

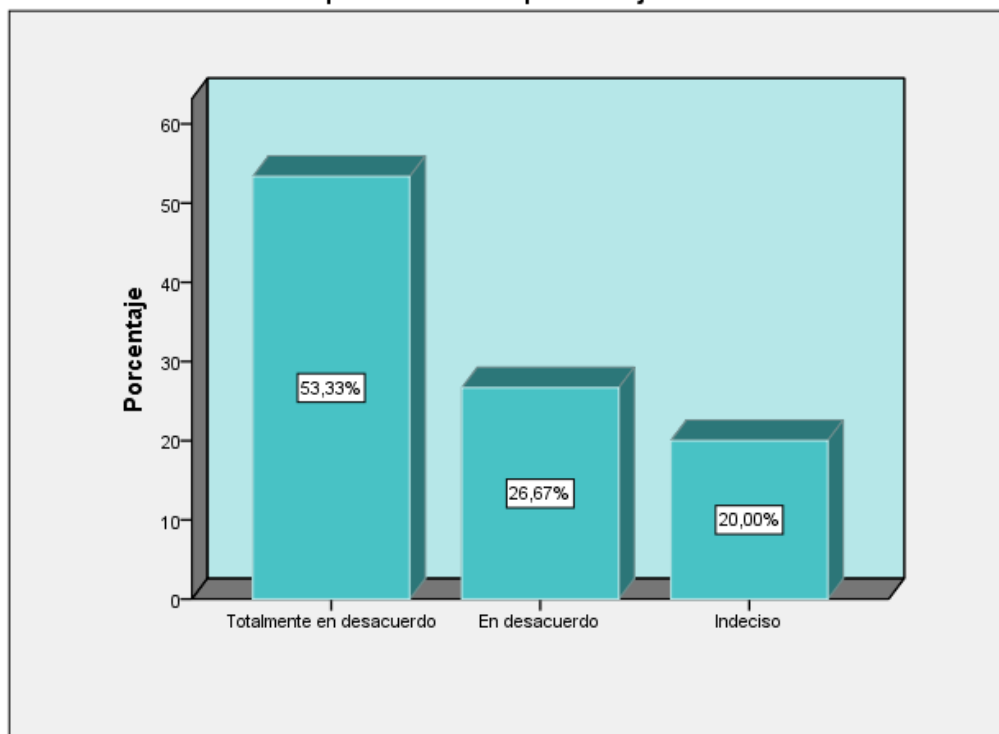
Pregunta N° 19

Tabla 59

Cuando los altos mandos toman decisiones designan a colaboradores competentes tareas para su ejecución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	53,3	53,3	53,3
	En desacuerdo	8	26,7	26,7	80,0
	Indeciso	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cuando los altos mandos toman decisiones designan a colaboradores competentes tareas para su ejecución.



Interpretación: De acuerdo al gráfico N°47. El 53,33% de los encuestados manifiesta su total desacuerdo y el 26,67% su desacuerdo cuando los altos mandos toman decisiones designan a colaboradores competentes tareas para su ejecución, el 20% está indeciso.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
 DE INVESTIGACIÓN**
I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Dr/ Mg. Compañes M. Teena.
 1.2 Cargo e Institución donde labora: SUPC
 1.3 Especialidad del validador: Metodología
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
 1.5 Título de la Investigación: _____
 1.6 Autor del Instrumento: _____

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				✓	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				✓	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				✓	
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				✓	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					75%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	✓		
Item 2	✓		
Item 3	✓		
Item 4	✓		
Item 5	✓		
Item 6	✓		
Item 7	✓		
Item 8	✓		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable.

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante.

DNI. N° _____ Teléfono N° _____

Oficina de Investigación UCV – Lima – Este

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
 DE INVESTIGACIÓN**
I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Dr/ Mjg. COJAL LALI B
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DIAGNÓSTICO UCV
- 1.3 Especialidad del validador: ECGNOFISIÓLOGA
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
- 1.5 Título de la Investigación: _____
- 1.6 Autor del Instrumento: _____

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1			
Item 2			
Item 3			
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:


INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1			
Item 2			
Item 3			
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			
Item 9			
Item 10			
Item 11			
Item 12			

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70%. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


Firma del Experto Informante.

DNI. N° 78900000 Teléfono N° 966143875

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
 DE INVESTIGACIÓN**
I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador : Dr/ Mg. Piñero Castillo Castillo
 1.2 Cargo e Institución donde labora: _____
 1.3 Especialidad del validador: _____
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
 1.5 Título de la Investigación: _____
 1.6 Autor del Instrumento: _____

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					
MEIO DE VALIDACIÓN					70%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del Instrumento:
 era variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1		
Item 2		
Item 3		
Item 4		
Item 5		
Item 6		
Item 7		
Item 8		

La validación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1			
Item 2			
Item 3			
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			
Item 9			
Item 10			
Item 11			
Item 12			

La evaluación se realiza de todos los items de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 30 Junio 2019

Firma del Experto Informante:

DNI. N° 89976834 Teléfono N° 975207785

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD CONOCER SU OPINION RESPECTO A LA ADMINISTRACION ESTRETEGICA EN LA EMPRESA GEINCOS

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas detalladas a continuacion y marque con un aspa (x) la opcion que usted crea conveniente. Responder con la mayor precision posible. La encuesta es anonima y confidencial los datos obtenidos seran utilizados con fines academicos.

DATOS INFORMATIVOS			Escala de respuestas:								
SEXO	MASCULINO	()									
	FEMENINO	()									
EDAD											
FECHA											
VARIABLE: Administración Estratégica	PREGUNTAS					RESPUESTAS					
DIMENSIONES	N°	INDICADORES					1	2	3	4	5
FORMULACION	Intereses Organizacionales										
	1	Para la formulacion de estrategias en la gestion de cobranza se toma en cuenta lo que la Gerencia establece.									
	2	Las estrategias para la efectividad de las cobranzas resultan operativos pues la gerencia recogio el aporte de los colaboradores.									
	Valores										
	3	Si una estrategia resulta formulada por un colaborador de mando medio, es sometida a consenso en el area.									
	4	Cuando se formulan o diseñan estrategias se cuida la practica de valores de los colaboradores									
	Código de Ética										
5	En la formulacion de estrategias se incluyen los valores de los colaboraderes para cautelar los procedimientos.										
6	La responsabilidad,puntualidad y honestidad son los valores , incluidos en la formulacion de estrategias.										
IMPLEMENTACION	Estructura Organizacional										
	7	La estructura organizacional del area permite que las estrategias sean implementadas por quien ejerce la responsabilidad.									
	8	Solos los altos mandos tienen la potestad de ejecutar estrategias para la mejora en la gestion de cobranza.									
	9	La gerencia realiza reuniones con frecuencia para determinar con responsabilidad ah quien le corresponde implementar las estretagias de mejora.									
	Políticas										
	10	Las politicas o decisiones que toma la gerencia para la implementacion de estrategias recogen las incidencias o debilidades sistematizadas del area.									
	Recursos										
11	La gerencia dota oportunamente de los recursos necesarios para implementar de estrategias.										
12	La mejora de las Gerencia estrategica se ejecuta porque el area de RRHH ha seleccionado colaboradores eficientes.										

EVALUACION	Evaluación de Desempeño						
	13	Los que evalúan las estrategias son colaboradores con conocimiento y experiencia en el área.					
	14	Los colaboradores son evaluados en su desempeño laboral con confiabilidad y transparencia.					
	15	Si un colaborador es reincidente en errores ve afectado su desempeño laboral y es objeto de rotación.					
	16	Las estrategias aplicadas en la mejora del servicio son evaluadas por su efectividad siendo reconocidos los colaboradores que las ejecutan.					
	Tablero de Control						
	17	Los tableros de control que aparecen en los reportes informativos son veraces.					
	18	Las estrategias que se ejecutan en el área son evaluadas por jefes y reportadas a la gerencia oportunamente.					
	Acciones Correctivas						
	19	La incidencia de errores en la aplicación de estrategias nuevas genera la participación resolutoria de los jefes de área.					
20	Los asesores reciben las acciones correctivas por parte de su jefatura a fin de hacer una retroalimentación sobre lo actuado						

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD CONOCER SU OPINION RESPECTO A LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GEINCOS

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas detalladas a continuacion y marque con un aspa (x) la opcion que usted crea conveniente. Responder con la mayor precision posible. La encuesta es anonima y confidencial los datos obtenidos seran utilizados con fines academicos.

DATOS INFORMATIVOS			Escala de respuestas:							
SEXO	MASCULINO	()								
	FEMENINO	()								
EDAD										
FECHA										
VARIABLE: Toma de decisiones	PREGUNTAS					RESPUESTAS				
DIMENSIONES	N°	INDICADORES				2	3	4	5	
INVESTIGAR LA SITUACION	Definir el problema									
	1	La toma de decisiones son efectivas pues antes de elaborarla se tiene claridad en el problema.								
	Diagnosticar las Causas									
	2	Los colaboradores con competencias para tomar decisiones tienen participacion en los procesos para el confiable diagnostico de las causas.								
	3	Los asesores y los jefes se reúnen para diagnosticar las causas de los problemas detectados y tomar decisiones pertinentes.								
	Identificar los objetivos de la decisión									
4	En el area los jefes sistematizan mediante reportes las incidencias o limitaciones para diseñar los objetivos alcanzables ante su limitaciones y tomar decisiones.									
5	Cuando la gerencia toma decisiones reúne a los jefes de area, para tener claridad en la direccion de los objetivos.									
DESARROLLAR ALTERNATIVAS	Buscar alternativas creativas									
	6	Para desarrollar alternativas creativas para mejorar los controles de cobranza se recoge informacion de todos los colaboradores								
	7	Proponer alternativas de mejora para la cobranza genera que realicen comites de cobranza sin discriminacion de areas.								
	Limitaciones de Tiempo									
	8	Las decisiones tomadas son evaluadas por la gerencia , en funcion al tiempo empleado.								
	9	Cuando la gerencia toma decisiones que generan exceso en la inversion de tiempo, estas por percepcion de los jefes de area se limitan.								
Lluvia de ideas										
10	Cuando la gerencia toma decisiones en los comites de cobranza sobre la baja recaudacion del mes ,es porque promovio lluvia de ideas en las propuestas.									
11	Los jefes de areas desarrollan lluvias de ideas con sus asesores de cobranza para lograr propuestas de mejora para la gerencia.									

EVALUAR ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR	Evaluar Alternativas						
	12	Periodicamente la gerencia evalua las alternativas de los jefes de area para elegir la mejor opcion para el seguimiento y control de la cobranza.					
	13	Cuando se presenta un reclamo por gestion de cobranza el supervisor evalua las alternativas con la gerencia y elije la mejor para la atencion del reclamo.					
	Elegir la mejor alternativa.						
	14	Para elegir la mejor alternativa y que la decision sea la correcta se toma en cuenta la percepcion de los colaboradores de mando medio.					
	Minimizar Riesgos						
15	En el area las decisiones tomadas son efectivas pues en el proceso de su evaluacion queda demostrado que minimizan riesgos.						
IMPLANTAR LA DECISION Y MONITOREAR LA	Avance						
	16	Cuando se implanta una decision los jefes y analistas van monitoreando la gestion por medio de los avances de recaudacion.					
	17	La decision tomada por la gerencia y los jefes de area es evaluada para su reingenieria caso se evidencie retardo en los resultados.					
	Aplicación de la decisión						
	18	Existen colaboradores responsables de monitorear con confiabilidad la aplicación de las decisiones.					
	Asignar responsabilidades						
19	Cuando los altos mandos toman decisiones designan a colaboradores competentes tareas para su ejecucion.						

TABLA N° 01

MATRIZ DE MARCO CONCEPTUAL - CONSISTENCIA

ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GEINCOS-2017.

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR
ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GEINCOS-2017.	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	Administración Estratégica	La administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo. El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollaran de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Fernando D 'Alessio Ipinza(2013)(p.3)	El Administración Estratégica se medirá a través del proceso estratégico el cual se divide en las siguientes las etapas FORMULACION,IMPLEMENTACION y EVALUACION ,todo estos pasos serán medidos en el cuestionario que se realizaría a los asesores y con el cual se obtendrá resultados para el presente trabajo.	FORMULACION	Intereses Organizacionales
	¿Cual es la relación entre la ADMINISTRACION ESTRATEGICA y la TOMA DE DECISIONES en la empresa Geincos-LIMA 2017?	Determinar la relación entre la Toma de decisiones y la administración estratégica en la empresa Geincos-Lima 2017.	Si existe relación entre la administración estratégica y la toma de decisiones en la empresa Geincos- Lima 2017.					Valores
								Código de Ética
							IMPLEMENTACION	Estructura Organizacional
								Políticas
								Recursos
							EVALUACION	Evaluación de Desempeño
	Tablero de Control							
	Acciones Correctivas							

ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GEINCOS-2017.	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS	Toma de decisiones	La toma de decisiones es el proceso para identificar y selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobre decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones. Stoner, J- Freeman, E – Gilbert, D (1996)(p.270).	La toma de decisiones es un proceso importante tanto en la vida personal del ser humano y en una organización, todas las personas de una organización toman decisiones ,para saber que la empresa esta que va en buen camino y realiza el proceso correcto de toma de decisiones que es primero ,investigar la situación , desarrollar alternativas, evaluar alternativas y elegir la mejor, implantar la decisión y monitorearla, todo estos pasos serán medidos en el cuestionario que se realizaría a los asesores y con el cual se obtendrá resultados para el presente trabajo.	INVESTIGAR LA SITUACION	Definir el problema
	Cuál es relación entre la formulación con la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017?	Determinar la relación entre la formulación y la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017.	Existe relación entre la formulación con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017.				Diagnosticar las causas	
	¿Cuál es relación entre la implementación con la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017?	Determinar la relación entre la implementación y la toma de decisiones en la empresa Geincos – Lima 2017.	Existe relación entre la implementación con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017.				Identificar los objetivos de la decisión	
	¿Cuál es relación entre la evaluación con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017 ?	Determinar la relación entre la evaluación y la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017.	Existe relación entre la evaluación con la toma de decisiones en la empresa Geincos-Lima 2017.				Buscar alternativas creativas	
							Limitaciones de Tiempo	
			Lluvia de ideas					
			DESARROLLAR ALTERNATIVAS					
			EVALUAR ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR	Evaluar Alternativas				
				Elegir la mejor alternativa.				
				Minimizar Riesgos				
				Avance				
			IMPLANTAR LA DECISIÓN Y MONITOREARLA	Aplicación de la decisión				
				Asignar responsabilidades				