



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA ACADÉMICO DE POSGRADO PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad Financiera
– Sullana 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. Jiménez Roa, Geraldine del Rosario (ORCID: 0000-0003-2666-6364)

ASESOR:

Mg. Agurto Marchan, Winner (ORCID: 0000-0002-0396-9349)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

PIURA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios y a mi familia. A Dios porque hace posible todas las cosas a pesar de las dificultades y los contratiempos que se puedan presentar en el camino durante la meta propuesta. A mi familia porque me han apoyado en todo el proceso de mi formación de este objetivo; y a mi hijo porque es la personita que me impulsa a ser mejor cada día, porque con sus abrazos me dio la fuerza y voluntad para continuar hasta lo último y lograr el objetivo propuesto.

Agradecimiento

Agradecer de manera especial a papito Dios, a mi familia y a mis amigos por todo su apoyo a lo largo de este camino, sus enseñanzas fueron de mucha ayuda.

A la Universidad César Vallejo - Piura, por brindar la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente y acogernos en sus aulas.

A todos los docentes parte de este proceso, por sus conocimientos y su apoyo.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Geraldine del Rosario Jiménez Roa, Bachiller en Ingeniería de Sistemas, estudiante de la Escuela de Posgrado de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 71215492, con la tesis titulada “Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad Financiera, Sullana 2019”. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagio; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.



Piura, julio de 2020

Geraldine del Rosario Jiménez Roa

DNI N° 7121549

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Índice.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	27
2.1. Tipo y diseño de investigación	27
2.2. Variables y Operacionalización de variables.....	28
2.3. Población, muestra y muestreo	32
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	33
2.5. Procedimiento.....	33
2.6. Método y análisis de datos	34
2.7. Aspectos éticos	34
III. RESULTADOS	35
IV. DISCUSIÓN	41
V. CONCLUSIONES	46
VI. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	49
ANEXOS	53
Anexo 01. Instrumentos	54
Encuesta 1.- Estrategias Gerenciales.	54
Encuesta 2.- Clima Organizacional.	56
Anexo 02.- Validación de Instrumentos.	59
Anexo 03. Matriz de Consistencia.....	67
Anexo 04. Gráficos tabulados.....	70
Anexo 05. Consentimiento Informado.....	72
Anexo 06. Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis	73
Anexo 07. Pantallazo del porcentaje de Turnitin	74
Anexo 08. Autorización de Publicación de Tesis	75

Anexo 09. Autorización para aplicación de instrumentos en la Entidad Financiera	76
Anexo 10.- Autorización de la versión final.	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Características de Estrategias Gerenciales.	16
Tabla 2. Características del Concepto de Clima Organizacional.....	23
Tabla 3.- Operacionalización de Variables. Realizada por la autora.....	29
Tabla 4.-Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Clima_organizacional.....	35
Tabla 5.- Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Condiciones_Laborales	35
Tabla 6.-Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Relaciones_Humanas	36
Tabla 7.-Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Identificación de Metas	37
Tabla 8.-Relación entre Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional.....	37
Tabla 9.-Relación entre estrategias gerenciales y condiciones internas laborales en una Entidad Financiera, Sullana, 2019	38
Tabla 10.-Relación entre estrategia gerenciales y relaciones humanas en una entidad financiera, Sullana, 2019.	39
Tabla 11.-Relación entre estrategias gerenciales e identificación de metas en una entidad financiera, Sullana, 2019	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.-Apoyo informativo de preparación y toma de decisiones generales.....	21
Fig. 2.-Ciclo de Deming – PDCA	21
Fig. 3.- Nivel de Estrategias Gerenciales en la Entidad Financiera Sullana 2019.	70
Fig. 4.-Nivel de Organización Gerencial en una entidad financiera Sullana 2019	70
Fig. 5.- Planeamiento Gerencial en una Entidad Financiera Sullana 2019	70
Fig. 6.-Dirección Gerencial en una Entidad Financiera Sullana 2019.....	70
Fig. 7.- Nivel de Clima Organizacional en una Entidad Financiera Sullana 2019.	71
Fig. 8.-Condiciones Laborales en un Entidad Financiera Sullana 2019	71
Fig. 9.-Relaciones Humanas en una Entidad Financiera Sullana 2019.	71
Fig. 10.- Identificación de Metas en una Entidad Financiera Sullana 2019	71

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional en una entidad financiera en Sullana.

Esta investigación busca comprobar si efectivamente existe relación entre ambas variables dentro de una entidad financiera, ya que la importancia de estos temas está siendo prioridad en todas de las empresas que desean una mayor reputación organizacional. El saber cómo se están ejecutando las estrategias gerenciales y el clima organizacional en la entidad, o saber porque es importante el gerente y/o líder dentro de la organización; o cómo se está transformando el trabajo gerencial; que situaciones tiene que enfrentar el líder en cuanto al entorno político, económico, laboral, problemas éticos, riesgos de seguridad, entre otros aspectos, se ha convertido en el tema principal para poder dar las tácticas y herramientas para que el gerente y/o líderes logren los objetivos organizacionales.

Esta investigación es importante porque hoy en día existen varias metodologías que nos ayudan como líderes de una organización tener en claro cuál debe ser el papel del guía, incluso listan las características que su trabajo debe realizar para que éste resulte más favorable y productivo. La razón por la que los gerentes son importantes en una organización se debe a que éstas requieren de sus habilidades y aptitudes administrativas, sobre todo en tiempo caótico o de incertidumbre, por ello, los gerentes juegan un papel predominante en la identificación de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones. Otra razón por la que se justifica esta investigación, es que los gerentes resultan que son los que crean y coordina el entorno laboral y los sistemas de trabajo. También se refleja que el aspecto más importante a lo que se refiere a productividad. Por último, es importante porque se ha descubierto que la variable individual más relevante a lo que se requiere a productividad y lealtad de la fuerza laboral no son los principalmente los sueldos, las prestaciones sino la calidad de relación que existe entre empleados y líderes directos. (Robbin, 2014)

Esta investigación es de tipo, nivel descriptivo y diseño correlacional. La población ha estado conformada por 76 colaboradores y la muestra fue censal. En la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta. Los instrumentos fueron dos cuestionarios para determinar el nivel de

las estrategias gerenciales y determinar nivel de clima organizacional aplicado por los colaboradores de la entidad. Ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos.

El trabajo de investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo:

Capítulo I, constituido por la introducción, planteamiento del problema, marco teórico, justificación del estudio, los objetivos de la investigación, antecedentes de la investigación que se han realizado.

Capítulo II, constituido por la metodología aplicada en esta investigación, en la cual encontraremos el tipo y diseño de investigación, junto con las variables, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, método y análisis de datos y aspecto ético.

Capítulo III, se desarrollaran los resultados de dicha investigación.

Capítulo IV, se comentará las discusiones obtenidas de los resultados de la investigación.

Complementariamente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Líder, toma de decisiones, estrategias gerenciales, clima organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the relationship between management strategies and the organizational climate in a financial institution in Sullana. This research seeks to verify whether there is indeed a relationship between both variables within the financial institution under study, since the importance that these issues are being a priority in all of the companies that want a greater organizational reputation. Knowing how the managerial strategies and the organizational climate are being executed in the entity, or knowing why the manager and / or leader within the organization is important; or how managerial work is being transformed; What situations does the leader have to face in terms of the political, economic, work environment, ethical problems, security risks, among other aspects, has become the main issue to be able to use tactics and tools for the manager and / or leaders to achieve organizational objectives. This research is important because today there are several methodologies that help us as leaders of an organization to be clear about what the role of the guide should be, they even list the characteristics that their work must do to make it more favorable and productive. The reason that managers are important in an organization is because they require their administrative skills and aptitudes, especially in chaotic or uncertain times, therefore, managers play a predominant role in identifying critical problems and in developing solutions. Another reason this research is warranted is that managers turn out to be the ones who create and coordinate the work environment and work systems. It is also reflected that the most important aspect when it comes to productivity. Finally, it is important because it has been discovered that the individual variable most relevant to what is required for productivity and loyalty of the workforce is not primarily wages, benefits, but the quality of the relationship that exists between employees and direct leaders. (Robbin, 2014).

This research is of type, descriptive level and correlational design. The population has been made up of 76 collaborators and the sample was census. In the data collection, the survey technique was applied. The instruments were two questionnaires to determine the level of management strategies and determine the level of organizational climate applied by the entity's collaborators. Both instruments were validated by expert judgment.

The research work was structured under the following work scheme:

Chapter I, consisting of the introduction, problem statement, theoretical framework, justification for the study, the objectives of the research, background of the research that has been carried out.

Chapter II, constituted by the methodology applied in this investigation, in which we will find the type and design of the investigation, together with the variables, population, techniques and instruments of data collection, procedures, method and analysis of data, and ethical aspects.

Chapter III, the results of this investigation will be developed.

Chapter IV, the discussions obtained from the research results will be discussed.

In addition, the conclusions and recommendations are presented.

Keywords: Leader, decision making, management strategies, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas buscan crecer progresivamente a la par con personas competitivas y exitosas y que aporten su lado innovador y creativo; cada persona cuenta con capacidades diferentes y acorde a cada puesto laboral, es decir, a sus competencias tanto de liderazgo, comunicación, habilidades, fortalezas y a sus funciones según al puesto que desempeña.

Este aporte se puede observar que todo esfuerzo organizado cumple el propósito de alcanzar fines comunes que sean regidos con planes estratégicos, para lo cual la gerencia constituye un factor muy importante; por lo tanto, la toma de decisiones, es uno de los elementos gerenciales imprescindible que tiene la misión de dirigir, coordinar, conducir y hasta asesorar los procesos con el único objetivo de alcanzar nuestras metas como grupo o área. En cualquier gerencia la persona que está encargada de dirigir ese grupo de personas, tiene que estar muy bien capacitada para emplear estrategias que influyan y persuadan a cada colaborador.

Tal como lo dijo (Porter M. , 2015), Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en una entrevista realizada en HSM Inspiring Ideas. Michael Porter habla, que una estrategia es la forma de cómo emplear los recursos que tenemos, tanto recurso humano como recursos materiales para sacar adelante los objetivos empresariales, también nos deja en claro que no son estrategias comprar las ultimas máquinas, usar internet para comunicarte con sus clientes, esas cosas son una necesidad pero no es estrategia; estrategia es hallar un lugar o cosas distintas para que la organización agregue valor a la sociedad lograr alguna meta de la forma más fácil o divertida. En su libro “Estrategia Competitiva”, que escribió hace 25 años, redacta las cinco fuerzas que definen colectivamente el potencial de la rivalidad, son : el poder del cliente, el poder del proveedor, los competidores nuevos, la amenaza de productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad. Todos estos factores influyen en la rentabilidad de una empresa, el gerente tendrá que mover sus recursos a favor de la empresa y buscar estratégicamente puntos medios logrando un equilibrio armónico entre estos factores

Por otro lado, en la entrevista realizada en “Negocios en Tele Medellín” a Francisco Javier Garrido, (Garrido., 2013), sobre la importancia de las estrategias y las claves que nos van a permitir implementar de una manera adecuada un plan estratégico en nuestras empresas. Para

Garrido, las estrategias es una manera de modelar el futuro pensando en el presente. En el caso de los negocios y en las empresas pensar en un futuro que nos agregue valor como empresa y como sociedad, es pensar en estrategias y que éstas deben ser retadoras, para ello se debe conocer la variable central del negocio, debemos conocer nuestro giro de negocio y cambiar continuamente antes de que el mercado o la sociedad nos cambie. Nos indica que debemos conocer a nuestra empresa y ver en que soy bueno y como ser competitivo, eso nos lo dice la estrategia oriental, con el maestro Sun Sun, nos explicaba que debemos conocer a nosotros mismos como empresa para ver donde están nuestras debilidades y fortalezas y luego de ello poder enfrentar la escena de nuestros competidores y de esta manera tenemos la opción de proponer nuevas cosas e ideas, innovando e intentar que nuestro trabajo sea buenos para los objetivos estratégicos para la empresa. Para que sea un buen estratega o un buen líder, éste debe saber manejar la información y diferenciar aquellos atributos que pueden proyectarse en el futuro o no, y conocer mucho el negocio, el contexto y las personas con las que trabaja. También Garrido nos habla que las estrategias pueden estar distribuidas tanto en la alta dirección como en los colaboradores de cada una de las empresas, es decir pueden estar distribuidas de manera democrática, en el sentido que todo participen pero no olvidar que debe haber “un alguien” que debe tomar las decisiones y ese “alguien” debe tener el cargo del gerente, del directivo o dueño de la compañía. Francisco nos recomienda que tiene que existir una actualización o capacitación permanente a través del pensamiento estratégico y luego se dará la planeación estratégica y junto con esta la medición estratégica constante.

Con respecto al clima organizacional, Omar Gennari (Gerente General de Great Place to Work) (Gennari, 2012) hace referencia a este tema con respecto en lo que sucede en la empresas de Argentina y/o Latinoamérica en el Congreso dictado por la Universidad Siglo 21. Gennari recalca que existe una vinculación estrecha entre los temas o aspectos del negocio, las estrategias gerenciales con el clima del trabajo, recién en los últimos 10 años han dado prioridad a estos temas porque empiezan a notarse el cambio en el interés a ambos términos, especialmente a aquellas empresas relacionadas a atención al cliente, atención a terceros, que el buen clima genera mayor productividad y esta mayor productividad trae asociado mejor satisfacción al cliente y por lo tanto la empresa se hace notable dentro del medio donde compite y su marca será reconocida.

El gerente general de Great Place to Work afirma que clima existe desde siempre desde que se iniciaron las organizaciones, el punto es gestionarla y gestionarla para nosotros es poder dar un claro diagnóstico, comprenderlo, pensar en acciones asociadas y pensar darle un rumbo en función de nuestra estrategia de negocio. Si pensamos en estos aspectos podremos dar una buena imagen, porque nos va a interesar transmitir a las personas que somos buenos gerentes y que a la vez tratamos bien a nuestro personal. Omar Gennari utiliza muy bien estos dos conceptos estrategias gerencial y clima organizacional, nos explica como un gerente va a empezar a demandar de servicios de profesionales bien capacitados y encontrar respuestas técnicas y rápidas, es decir lo harán cómo: dame la fórmula para alcanzar esto en un determinado tiempo, a eso llamamos estrategias; mientras que si se habla de clima, nos dice que todos vivimos un espacio determinado en cada una de nuestras organizaciones, ya sea buen ambiente o no, por eso en definitiva se le puede llamar un fenómeno social, porque involucra toda la organización, el cual engloba varios aspectos como por ejemplo: aspectos de la seguridad, salarios, compensaciones, aspecto de comunicaciones, básicamente, clima organizacional tiene que ver con temas de interrelación entre cada uno de nosotros y obviamente el tema de liderazgo asume un rol importantísimo, depende de éste que se puede lograr un trabajo en equipo. Entonces se vuelve un desafío dentro de la organización porque requiere herramientas y un trabajo muy profesional para poder entender que hacer y ver qué pasa en la organización, muchas veces el clima de una empresa empieza por la percepción, puesto cuando llegamos a una empresa, ya sea por nuestro primer día de trabajo o cualquier otra actividad, cada uno lo que hace es preguntar y es allí donde establecemos un contacto mutuo, abierto en donde nos dice que sienten o perciben de acuerdo a cada uno de los ambientes, es entonces donde el talento y el capital humano se vuelve un factor muy importante y a la vez muy complejo para la empresa, porque ya son percepciones de múltiples persona cada una con sus opiniones, buenas y no tan buenas. También, Omar nos dice que debemos tomar todas las opiniones y como gerente ver si esto está bueno o no, tengo que corregir o no, hacia donde quiero ir, tener una visión de cambio a la par con nuestro personal.

Por lo tanto, y de acuerdo a toda la información ante entrevistas a personas del mundo empresarial, es muy importante que en una organización se brinde las herramientas necesarias y oportunas para que cada colaborador se desarrolle de la mejor manera en su puesto de trabajo

y de esa manera sentirse cómodo en donde labora y por ende luchar por lograr los objetivos tanto como institución, profesional y personalmente.

De allí la importancia para las empresas del mundo actual en buscar el continuo progreso en su clima laboral, el propósito de agilizar y maximizar la productividad, este será como una estrategia para lograr sus objetivos gerenciales; si el colaborador se encuentra a gusto trabajando en la empresa se identificará con ésta y hará la meta parte de su misión diaria.

El clima laboral es la apreciación muy personal que los colaboradores y directivos genera en su empresa y percute directamente en el desempeño de los mismos. Se considera que el clima organizacional es la esencia de cada área, o en otras palabras, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan voluble al temperamento de los colaboradores que trabaja en cada uno de su ambiente.

En las estadísticas a nivel mundial se refleja que el tema del clima organizacional está provocando pérdidas de recursos humano, tal como lo dice el estudio de Preparing for take-off, la cifra de rotación del personal a nivel mundial aumentó 23% entre el 2013 al 2018, mientras que Europa, debido a la dinámica de su tecnología y a sus servicios ofrecidos al personal tienen el 18% de rotación, por eso la rotación de personal es más alta en las economías emergentes que en las tradicionales; España predomina la ética conservadora en las empresas tradicionales, la seguridad por parte de los colaboradores hacen un porcentaje que se mantiene por debajo de la media mundial.

La rotación del personal también se debe a una mala contratación que se refleja con un 4%. Esto es un tema de Recursos Humanos que debe mirar sobre todo: el salario, el equilibrio entre la vida profesional y privada, las perspectivas de progreso de cada colaborador, la cultura organizacional, un adecuado ambiente de trabajo e incluso hasta tener una buena oferta de la competencia.

No obstante; en Perú, según el diario Perú 21, en una noticia publicada el 22 de agosto del 2018, existe un total de 86% de colaboradores que renunciaría por un mal clima laboral según la encuesta Aptitus, el 81% de los empleados consideran que trabajar en un buen clima laboral

ayudara a su desempeño laboral y el 19% que este aspecto no influye en sus funciones; mientras que, el 49% practican la meritocracia, es decir le gusta que su trabajo sea reconocido a su desempeño que día a día realizan. En esta encuesta también se midió las condiciones para aceptar un puesto de trabajo y estos fueron los porcentajes: para el 27% lo principal es la remuneración, el 23% desea trabajar en un buen clima organizacional, al 22% está interesado en los beneficios que la empresa puede ofrecer al colaborador formal, al 19% le gustaría que la empresa ofrezca hacer línea de carrera y para el 9% ser incentivados con horarios flexibles. (Peru21, 2018).

En otra revista periódica (Gestión, 2019), habla de que menos del 50% de la empresas aplica acciones para mejorar el clima laboral, esta encuesta fue realizada por Adecco y afirma que el objetivo de realizar estas encuestas es para conocer la perspectiva del grado de satisfacción de los colaboradores. Adecco recomienda que anualmente las empresas deberían realizar encuestas para medir el progreso del clima organizacional para saber el nivel de satisfacción que pueden percibir los colaboradores ya que ellos, en la actualidad, pueden determinar su permanencia en una organización. Estas encuestas deben ser anónimas con la finalidad que el colaborador sienta libertad en expresar su opinión y así obtener una encuesta más transparente. Según Adecco existe una estrecha relación entre la satisfacción de los colaboradores con el nivel de productividad de la organización, si tenemos trabajadores satisfechos tendremos trabajadores más productivos y trabajadores que hablarán muy bien de la organización, y aumentará nuestra reputación organizacional.

En los trabajos relacionados a la variable Estrategias Gerenciales, encontramos las siguientes investigaciones.

En este trabajo (Rodríguez, 2016) el autor toma como objetivo principal tratar de mejorar el área de atención al cliente proponiendo estrategias gerenciales aplicando métodos y modelos basados en calidad de servicio; y como objetivos específicos, el autor propone la construcción de sistema de gestión de calidad en el proceso de atención al cliente alineadas a las leyes de anticorrupción, marco normativo vigente; proponer estrategias para mejorar los procesos de atención al cliente; proponer procedimientos que ayuden al desarrollo y mejora continua con el proceso de atención y satisfacción al cliente; proponer herramientas informáticas dentro de la

comunicación organizacional para mejorar los canales de comunicación.

El tipo de investigación para este trabajo fue deductivo y las herramientas que utilizaron fueron tecnológicas para los procesos que utiliza la entidad, la técnica de documentación, tales como: manuales, normas técnicas de certificación de calidad, documentos del SGC, documentos de la entidad; mientras que en instrumentos utilizaron: formatos y registros relacionados a la atención del cliente, la información arrojada por los aplicativos tecnológicos que sirven, estos datos se interpretan y sirven para la gestión, control y seguimiento en los procesos. Como resultados de este estudio; el autor nos recomienda que la validación teórica es muy importante para el análisis del objeto en estudio, también afirma que debemos tener en cuenta que todos los procesos de la entidad tengan correlación entre sí, es necesario que existan áreas de atención al cliente y que aspiren a estándares de calidad a través de modelos y métodos de SGC, sólo de esa manera se podrá llevar a cabo las propuestas de atención al cliente, incorporando el diagnóstico FODA que permitan tomar decisiones; cabe resaltar, que aparte de los sustentos teóricos que se construyen para las propuestas de mejora de las áreas de atención al cliente es parte fundamental la voluntad y actitud de la gerencia, si una gerencia es activa entonces se podrá desarrollar satisfactoriamente los cambios que la entidad necesita, ya sea a través de métodos y modelos aplicados por la calidad de servicio incluyendo los SGC con la estructuración de los procedimientos y herramientas.

Encontramos otra investigación en Costa Rica en el año 2011, (Mazariegos, 2011), cuyos objetivos principales fueron describir los estilos gerenciales sobre la influencia en el desempeño institucional que maneja la USCG (Universidad de San Carlos de Guatemala), y diseñar una propuesta de modelo gerencial.

Como objetivos secundarios: identificar los principales estilos de gerencia que se utilizan en la USCG; identificar los rasgos que caracterizan a cada estilo gerencial; describir los efectos de los estilos gerenciales en el desempeño de la organización; brindar las condiciones básicas para la aplicación del modelo gerencial.

El autor utiliza una investigación mixta con un enfoque tipo cualitativo, ya que se necesitó aplicar diferentes procedimientos para la recolección de datos y análisis de los mismos. Para

ello utilizaron entrevistas, encuestas, guías de observación y guía de análisis documental. El investigador habla según el autor Salamanca y Martín-Crespo, para una investigación cualitativa el diseño es emergente, porque crece a medida del largo del proceso y su muestra fue teórica, es decir se hace el proceso de recolección de datos, los selecciona, codifica y desmenuza la información, luego decide con cual información se queda para desenvolver su teoría, por tal motivo empezó el análisis a la mayor cantidad de número de personas que trabajan el estilo gerencial en la USAC y se iban añadiendo si así lo requería el investigador.

El autor concluye que no existe un buen ambiente con liderazgo gerencial en la Universidad de Carlos de Guatemala, es muy escaso las características del gerenciamiento que no pueden lograr una gestión efectiva, por tanto no existe un buen clima ni cultura laboral; por tanto el autor propone cambios en la Universidad sobre la ejecución de las funciones, la dirección de gerencia, modificación sobre el clima organizacional, incentivar a un buen ejercicio de liderazgo y cambiar autoridad por dirección y la optimización de recursos. Estos resultados de la investigación plasman los estilos gerenciales identificados en la teoría y afirman que hay un déficit en el desempeño organizacional, porque se ven evidenciados en el comportamiento de los colaboradores de las áreas y en su trabajo que realizan a diario, por lo tanto conforman un elemento restringido para el progreso de la Universidad.

Por eso el autor indica que se necesita una renovación y transformación de la Universidad y que es necesario enfocar en aspectos puntuales en cómo están llevando sus actividades, necesitan compromiso institucional, identificación con su cultura organizacional.

En otra investigación, (Gil, 2015). Los objetivos de esta investigación, tomando como población a los docentes de la Maestría en Gestión Pública de la UCV, el objetivo principal fue determinar la relación de las estrategias gerenciales con las relaciones interpersonales, como secundarios: relaciones entre las estrategias gerenciales con el manejo de la comunicación, relaciones entre las estrategias gerenciales con el ambiente de colaboración, relaciones entre las estrategias gerenciales con las actitudes socioafectivas y relaciones entre las estrategias gerenciales con el manejo de conflictos.

La investigación es de enfoque cuantitativo, y tipo aplicada, tiene un alcance correlacional, el diseño es no experimental transeccional. Se trabajó con una población de 145 docentes, la

muestra fue censal. Como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios para ambas variables, como técnicas para la recolección de datos fueron: técnicas de ensayo o prueba piloto, la técnica de encuesta. Como conclusión el autor afirma que la organización depende mucho del liderazgo del jefe y de la calidad humana que posee. En cuanto al desempeño de las funciones, como parte de las estrategias gerenciales, se debe considerar planificación, organización, dirección y control.

En otro trabajo previo, denominado (Chagray, 2017). Entre los objetivos de esta investigación fue determinar si existe relación entre las estrategias gerenciales con el desempeño de los docentes en las dos I.E, también se planteó determinar las relaciones entre el planeamiento gerencial, la organización gerencial y la dirección gerencial, todos ellos con el desempeño de los docentes de la I.E. El autor desarrolló el método hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo, el tipo de estudio fue descriptivo, su diseño fue no experimental transversal. La población de esta investigación fue 78 docentes de ambas I.E, la muestra fue censal.

El autor utilizó la técnica de encuesta para las dos variables y como instrumento el cuestionario.

Como resultados se obtuvieron con un total de 60,3% que afirma que no existe un planeamiento positivo en ninguna de las I.E, tampoco tienen una buena organización gerencial, ni se percibe que exista una adecuada dirección gerencial. Con lo cual se puede concluir que en ambas instituciones basadas en sus tres indicadores se encuentra en nivel medio en las estrategias gerenciales según sus instrumentos.

Encontramos algunos trabajos relacionados al tema de clima organizacional. (Vasquez Casas, 2017) En esta investigación, el objetivo principal fue determinar la influencia del clima laboral en la productividad de las personas que trabajan en la Municipalidad de Eten; tuvo como objetivos específicos: determinar el clima laboral de los trabajadores municipales, determinar el nivel de productividad en los trabajadores y por último diseñar un plan de mejora en el clima laboral. La investigación fue tipo cuantitativo, el diseño fue no experimental y transversal, tuvo una población de 50 personas entre las 6 áreas de la Municipalidad de Eten, con edades que varían entre 30 y 75 años, su muestra fue seleccionada por muestreo no probabilístico y fue tomada la unidad administrativa formada por 7 personas. Los instrumentos usados fueron

cuestionarios, se utilizó la herramienta SPSS23 para calcular los datos. Como resultados, se pudo concluir que el clima laboral depende, según los autores señalados en esta investigación, del espacio de la organización, temas de remuneración, condiciones laborales, cultura y a la par con los resultados de esta investigación el autor afirma que el clima laboral influye de manera positiva en la productividad de los trabajadores de la municipalidad.

En otra investigación, (Guerrero, 2015). Se plantearon los siguientes objetivos, como principal: generar una propuesta de mejora investigando el clima laboral y la cultura organizacional del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social; secundarios, investigar la evolución del clima laboral y cultura organizacional, analizar la situación actual del clima en el MCDS y por ultimo proponer un diseño de mejora del clima laboral. Para esta investigación se utilizó la metodología mixta derivada de la “Investigación – Acción Participativa”, se trata de un análisis cualitativo y cuantitativo, en donde la indagación y observación cumplen un rol importante, participan los grupos de estudio. Utilizan instrumentos como entrevistas, encuestas, observación y las opiniones de los colaboradores de la institución. La población fue un total de 295 personas que constituyen el total del personal del MCDS, su muestra fue de 231. El autor concluyó, dependiendo a sus dimensiones: en el entorno laboral y según los instrumentos utilizados, los trabajadores están contentos con la remuneración, los objetivos y metas están bien marcados en la organización, existen normas y procedimientos que ya están definidos por ser institución pública, lo que si hace falta seria las recompensas al trabajo bien realizado. En la segunda dimensión, actitud hacia el trabajo, los colaboradores se sienten satisfechos con el trabajo, pues perciben un buen clima laboral, ya que pueden tomar sus decisiones, existe cooperación entre el equipo y se sienten comprometidos con la institución y en la tercera dimensión, relaciones humanas, perciben un ambiente positivo en el que se pueden desempeñar, buena comunicación, adecuado manejo de conflictos, pero que si haría falta oportunidades de desarrollo, por ejemplo: capacitaciones por parte de la institución. En el entorno cultura organizacional, perciben una buena gestión y dinámica organizacional, pues los colaboradores se sienten valorados, se promueve el trabajo en equipo, competitividad, estabilidad laboral y sobre todo están orientados al logro de sus resultados.

(Guillen, 2018). En su investigación tuvo como objetivos: objetivo principal, determinar la

relación entre clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores, como objetivos específicos: determinar si existe relación entre la realización personal y el desempeño de los colaboradores, determinar la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral, determinar la relación entre supervisión y desempeño laboral, determinar si existe relación entre la comunicación y el desempeño laboral, determinar la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral de los trabajadores de la E.P.C.H. Esta investigación fue de tipo prospectivo, transversal y correlacional. Para este estudio se realizó la técnica de recolección de datos y de instrumento el cuestionario. Tuvo como población los 280 trabajadores del área administrativa de la empresa, de la cual fue tomada 162 trabajadores como muestra. Tuvo como criterios de selección. El autor concluye que según esta investigación, ha quedado demostrado que si existe una correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral entre los trabajadores y mientras exista una buena percepción de los trabajadores mayor resultados tendrá el desempeño de los trabajadores.

Después de investigar algunos trabajos relacionados con estos temas y entender que las organizaciones requieren de un emprendedor que lidere sus procesos; según (Sastre, 2013), entonces ante esta idea y ante la necesidad de su realidad de esta Entidad en estudio, se entiende que para que exista una buena gestión, el líder debe contar con las herramientas y con las capacidades para dirigir estratégicamente a un grupo de personas; es decir guiarlos en términos del modelo de gerencia que emprendan el potencial humano en cualquier nivel de jerarquía que lo conforman.

Por otro lado; según (Palacio, 2014) nos indica que cada organización que persigue establecer sus procedimientos y acciones dentro de diseños organizacionales ayudados con sus equipos de trabajo, debe lograr conservar ese equipo de trabajo, cuidar el talento humano y penetrar en cada uno de ellos que su esfuerzo es valioso para lograr que la organización logre sus objetivos necesarios y por ende se tendrá que reforzar la misma de acuerdo a su misión y visión.

Actualmente en la agencia todos estamos en continua acción. El clima laboral para (Gestiopolis, s.f.), habla que hay que encontrar un adecuado y constante transformación en el ambiente de la organización, solo así se podrá lograr la eficiencia en la productividad sin dejar

de lado el talento humano. El clima laboral engloba una serie de cualidades, características o propiedades que son parte de un ambiente de trabajo en específico y que influyen directamente en la conducta de las personas que integran la organización empresarial.

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son muy importantes porque permite lograr los logros de los objetivos empresariales. Por ello se recomienda que existan capacitaciones dentro de la empresa, sueldo o bonos percibidos, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, liderazgo, etc.

En este contexto, (Robbin, 2014) ve a la organización como nuestro universo en donde nuestras acciones, comportamiento y las estrategia que la dirección maneja deben contribuir de manera positiva en las actividades que desarrollan todos y cada uno de los colaboradores dentro de la organización, estas estrategias deben ser atractivas en donde involucren a las personas par que se lleve a cabo un buen trabajo en un buen clima laboral; cabe resaltar, que se requiere de un gerente o líder que sepa dirigir, controlar y tomar las mejores decisiones utilizando de manera adecuada las estrategias gerenciales para el bien de todos.

Por otro lado, encontramos que el clima laboral, según (Goncalves A, 1997). Lo muestra como un tema medio entre los factores de la organizacional, las estrategias tomadas por los lideres dentro de su cargo y las posibles acciones motivacionales que el líder puede implementar para hacer productivas las estrategias gerenciales que tienen reflejados en el plan de trabajo. El factor humano constituye una parte muy importante para el desarrollo de las actividades ya sea en los procesos de producción y/o servicio de la organización. Goncalves también afirma que en un estudio realizado sobre el comportamiento humano, un colaborador que se siente satisfecho e identificado con la empresa alcanza un desempeño superior en sus actividades y responsabilidades diarias reflejándose en el resultado eficiente en la productividad, satisfacción, rotación y comportamiento de las personas.

Aparece (Gestiopolis, s.f.) afirmando que para que una organización funcione de la mejor manera y que mejore su gestión debe cuidar el potencial humano, mientras más satisfechos mantengan a sus colaboradores, estos llevaran al éxito a la empresa, harán parte de ellos los objetivos gerenciales y lucharán por tomar buenas decisiones en beneficio de la misma; mientras que la insatisfacción significara el declive progresivo de la organización, ya que verán

negativamente todas las medidas tomadas por la empresa y de manera complicada las apoyaran.

En las teorías que defienden la variable estrategias gerenciales Teorías del proceso administrativo. (James G. March & Herbert A. Simon, 1961) Hace referencia a todos los conocimientos sobre principios administrativos.

Esta teoría concentra en la práctica administrativa. Existen catorce postulados por Fayol:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses
7. Remuneración de los colaboradores
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa e innovación
14. Trabajo en equipo

Por otro lado, para DIEZ DE CASTRO (1999) los principios más importantes para dirigir actividades de coordinación son:

1. Principio escalar: hace referencia a la jerarquía que exista en la organización, para ello puede existir un organigrama o una estructura basados en funciones y cargos.

2. Principio de liderazgo: algún miembro de la organización deberá dirigir y controlar el grupo.
3. Principio de unidad de mando: una parte de la organización deberá recibir órdenes y ejecutarlas. Estas órdenes serán de alguien de un rango mayor.
4. Principio de ámbito de control: recomienda que todo equipo debe estar balanceado, el jefe o superior debe tener el número necesario para poder dirigir el equipo de manera eficiente.
5. Principio de la excepción: este principio recomienda que el jefe o superior debe estar disponible para resolver situaciones puntuales mientras que los demás colaboradores deberían realizadas las tareas diarias.

La Teoría de X y la Teoría Y, (Stephen P. Robbins & David A. Decenzo, 2002) Douglas Mac Gregory habla de dos puntos de vista sobre la naturaleza humana, enfoque efectivo o positivo a quien se le llamara Teoría Y; el otro enfoque desfavorable o negativo, denominado Teoría X. Estas dos teorías se dan de manera específica según el líder y el grupo al que dirige, según la naturaleza de su grupo es donde el líder moldea su comportamiento.

Teoría X: en este grupo, los colaboradores son irresponsables, evitan el trabajo y mayormente se les está obligando a laborar.

Teoría Y: es lo contrario del grupo X, estos colaboradores son proactivos, eficientes y siempre están dispuestos a apoyar en el trabajo.

Teoría de los dos factores de Herzberg. Esta teoría plantea dos grupos de factores motivacionales: el grupo 1, no muy adheridos al trabajo, al que se le denomina “de higiene y mantención”; entre los cuales podemos enumerar: tipo de supervisión, relaciones humanas, remuneración y condiciones de trabajo, y en el grupo 2: a los que les gusta el trabajo, los “motivadores”, y destacan: posibilidades de línea de carrera dentro de la organización, logros dentro de la misma, crecimiento personal, promoción, reconocimiento y el trabajo se vuelve interesante.

Esta teoría que, depende mucho de los factores motivadores, la satisfacción y aumento de productividad. El primer grupo provocaran efectos negativos en el trabajo sino se encuentran satisfechos, aunque su motivación no asegurará que el colaborador cambie su forma de comportarse dentro de la misma, es decir harán los trabajos por presión o porque están en sus funciones mas no darán un plus adicional al trabajo encargado. Por el contrario, los segundos trabajarán de manera efectiva y eficiente y así lograrán una mayor productividad.

Estrategias gerenciales. Según (Robbin, 2014) habla de la gerencia como el proceso que está dividido en las funciones de: planificación, organización, dirección y control, el cual se obtendrá con eficiencia si es que se trabaja en equipo, es decir la gerencia trabaja utilizando el personal para lograr el objetivo. La función o etapa de planificación trata de determinar bien los objetivos, definir las estrategias y desarrollar las actividades para coordinar las actividades; la función de organización, se trata de estructurar el trabajo, teniendo en cuenta que se tiene que realizar, como se debe realizar y quien es el responsable de realizar cada una de las actividades; la función dirección, involucra motivar, dirigir y efectuar las acciones que tengan relación con el personal para que las realicen y lograr los objetivos, y la función control es la última fase en donde se supervisa, se compara y se corrige el desempeño laboral.

Dell'ordine (Dell'ordine, 2007) define a la gerencia como un proceso de organización y utilización de recursos para lograr metas en común. Y el autor define como objetivo global llegar hacer las actividades de manera eficiente y lograr la eficacia de las metas trazadas, y solo esto es posible realizarlo a cargo de la gerencia.

Por otro lado (E Mintzberg & B Quinn, 2005) este autor trabaja con tres aspectos muy importantes: metas, políticas y acciones. Por ende, las estrategias gerenciales, se vuelven un factor principal en los procesos administrativos de la organización, porque tendrá que tener acciones integradas y vinculadas entre sí, todas girando en torno a un objetivo en particular.

Las estrategias gerenciales se miden por la trazabilidad de los objetivos básicos a lo largo de la organización. Son acciones planificadas que están dirigidas por alguien para el cambio de condiciones futuras.

Estos autores, coinciden en que las estrategias gerenciales son planes de acción y/o flujo de decisiones, que según sea la capacidad de liderazgo de quien la ejerza definirá el rumbo de la organización. Este grupo de acciones deben realizarse para mantener el logro de los objetivos organizacionales, de cada área de trabajo y de esa manera lograr el objetivo común.

Características de las Estrategias Gerenciales

Tabla 1.- Características de Estrategias Gerenciales. (Senge, 2016).

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS	
Flexibilidad	Todas y cada una de las estrategias debe tener esta característica ya que puede ser modificado y adaptado en cualquier momento de acorde a la situación, dependiendo del diagnóstico. Las decisiones se toman de acuerdo a la urgencia del problema y ajustándose a los recursos existentes de la organización.
Coordinación	Esta característica engloba el principio de integración, organización y secuencia. En otras palabras, las actividades deben estar coordinadas con las estrategias para lograr el objetivo, con los recursos que se van a utilizar para alcanzar el objetivo y el tiempo en el que demorará para alcanzar dicho objetivo.
Continuidad	Esta característica asegura el desarrollo coherente y permanente de las actividades. Por ejemplo: termina una actividad y da lugar a otra y así sucesivamente. Una estrategia implementada se usa como experiencia para otra, y de esa manera hacer el proceso eficaz y eficiente.
Pro actividad	Esta característica deriva de la personalidad de cada líder, la responsabilidad el entusiasmo en la realización del trabajo. De ahí que todas las estrategia deben ser proactivas y que busquen el trabajo en equipo.
Dominio	La característica del gerente es tener un pensamiento sistémico. Tiene que integrar las disciplinas de trabajo en equipo, dominio personal, visión compartida. Con el fin que el líder tendrá que conocer toda la gama de acciones que hay y tener el poder de entender y decidir para transformar los sistemas dentro de una organización, generando acciones variadas.

Cohesión Social	En esta característica deben integrar estrategias socializadas que permitan interactuar todos los integrantes del área, que colaboren con sus opiniones, destrezas, habilidades, actitudes y valores como trabajo en equipo, dinámicas grupales, creación de proyectos, entre otros.
-----------------	--

Características del Equipo de Trabajo.

Según (Fernandez y Winter , 2003), proponen que los equipos de trabajo deberían estar dotados de estas características:

1. **Objetivos y metas:** Deben estar bien definidos, conocidos y aceptados por todos los integrantes del grupo para que trabajen motivadamente hacia logro del objetivo principal.
2. **Tareas:** Estas tienen que estar claramente relacionadas con la misión, visión, políticas, valores de la organización, tienen que estar alineados en forma estratégicamente vertical.
3. **Compromiso de metas:** Cada uno de los integrantes se comprometerá a lograr de manera individual y colectivamente las metas, obteniendo el resultado esperado.
4. **Realismo de los objetivos:** La organización debe influir para que los colaboradores sientan que los resultados obtenidos de los objetivos sean un estímulo para ellos y no algo obligatorio de alcanzar.
5. **Anteposición de lo colectivo sobre lo individual:** Trabajo en equipo, intereses colectivos más no personales. Primero lograr que el colaborador se sienta identificado con la organización, se sienta parte de ella y cree una cultura inherente en cada trabajador.
6. **Ambiente organizacional:** Este debería ser un ambiente positivo, en el cual las actitudes, comportamiento, conductas e ideas de los colaboradores sean respetados.

7. **Confianza y colaboración:** Entre los miembros del equipo debe existir confianza, para que cuando cualquiera de ellos opine todos puedan confiar en el aporte de cada uno o de lo contrario respetar la posición de cada uno.
8. **Revisión:** debe existir un constante seguimiento de metas sin que parezca una tensión, sino que se aprecie como un camino hacia el mejoramiento de las labores. Nadie se sentirá tranquilo trabajando teniendo la percepción que alguien lo está monitoreando constantemente.

Estrategias

(Roncacio, 2019) menciona en su artículo que la palabra “estrategia” deriva de los vocablos griegos “stratos” (ejército) “agein” (guía), a lo que da significado de ”guía del ejército”, en otras palabras la estrategias emergen de un concepto militar para luego ser conocido a través del tiempo en el ámbito de los negocios y la administración.

Crear o utilizar una estrategia nos ayuda a priorizar acciones, integrar a los colaboradores de la empresa, reducir tiempo y recursos, lograr resultados eficientes y sobre todo encaminar el objetivo de la empresa.

Tipos de Estrategias

Según su campo de acción (áreas funcionales)

Estrategia Operativa

Esta estrategia se centra en las decisiones basadas en los procesos industriales de manufactura y en algunos casos en las organizaciones de servicios. Todas hacia la mejora de sus procesos, en la transformación de las materias primas, mano de obra en productos concluidos con valor agregado.

Estrategia de Marketing

Son estrategias creadas para una promoción o venta de algún producto o servicio. Estas estrategias deben tener tres elementos centrales: conocimiento del cliente, análisis del mercado y una marca con distintos mensajes.

Para conocer a los consumidores podemos hacer un check list con las respuestas de: ¿Qué desean? ¿Qué necesitan? ¿Qué les afectan? ¿Qué buscan? ¿Cómo llegar a ellos?, luego que ya se conoce al cliente ideal, el siguiente paso será crear una marca sólida y agregar una propuesta de valor llamativa que vincule directamente los beneficios del consumidor y que los diferencie de la competencia. Por último, conocer los riesgos y oportunidades.

Algunos elementos para construir estrategias de marketing:

- Publicidad impresa y digital.
- Video y telemarketing.
- Email marketing.
- Pop-ups, banners y avisos en páginas web.
- Marketing de afiliación.
- Posicionamiento en buscadores.
- Content Marketing.
- Marketing en participación.
- Publicidad en tv o radio.
- Neuromarketing, Endomarketng.
- Inbound Marketing.

Estrategia Directiva

Es la estrategia que dirige a un negocio en todo sus términos. Consiste en tener en claro el concepto de negocio y crear una misión que se debe transformar los objetivos en resultados y que guíen la empresa a largo plazo originándose de esta manera la visión de la empresa, la misión y los valores corporativos.

Estrategia de Negocio

Estas estrategias dan lugar a la ventaja competitiva en el mercado, y para ello, se incluye:

- Estrategia de bajo costo.
- Estrategia de liderazgo de producto.
- Estrategia lock-in.

Según su objetivo central

(Ovans, 2000) Realiza la siguiente clasificación: Las estrategias que tienen “que hacer algo nuevo”; las estrategias parten de lo ya hecho para realizar algo y las estrategias oportunistas que surgen de una emergencia.

Según (Ritson, 2011) define tres tipos de estrategias dentro de las empresas:

- Estrategia de negocio o corporativa: esta estrategia usualmente es utilizada por la alta gerencia y los accionistas. La estrategia corporativa es solo una y es formar los objetivos en cada área. Aquí se define el modelo de negocio, inversiones a largo, mediano y corto plazo, grupos de clientes, productos o servicios, entorno competitivo.
- Estrategia operacional o funcional: esta estrategia se enfoca a mejorar la eficacia operacional en todas las áreas dependiendo su naturaleza. Las estrategias se basan en cómo se maneja la producción o distribución. La cadena de valor de Porter, muestra explícitamente todas y cada una de las actividades primarias, secundarias y de soporte de manera gráfica, las cuales se pueden definir las estrategias funcionales vinculadas con las estrategias corporativa.
- Estrategia de crecimiento: estas estrategias van dirigidas al crecimiento de la empresa, que recursos se utilizarán. Aquí existe un crecimiento orgánico o crecimiento mediante adquisiciones por empresas competidoras o complementarios.

La importancia de la Estrategia

Desarrollar nuevas guías o maniobras para perfeccionar las estrategias que aplicamos a diario en nuestra empresa, nos permitirán elaborar una planeación importante o clave. Teniendo en cuenta que partimos de un lado A (donde estamos) a un lado B (a dónde quiere llegar) y se crea un sentido de dirección. Integra esfuerzos, la estrategia es multidisciplinaria y multidimensional, porque involucra a todas las áreas de la corporación junto con sus recursos, habilidades, competencias, cultura, entre otros.

Tener estrategias también nos permite evitar pérdidas y cuantificar resultados, ahorrar recursos de tiempo y dinero, recursos humanos. Las estrategias son dinámicas; es decir, nos permite modificarla cuando el entorno cambie o exista alguna modificación que afecte a la empresa y esta tenga que actualizar sus valores debido al dinamismo del entorno.

Las Decisiones Gerenciales

En otros términos se denomina Managerial Decisions (en adelante MD). Las decisiones gerenciales tienen varias interpretaciones, por eso se dice que las decisiones son multivalores y multifacéticas.

Se califica como multivalores porque se centra en lo viable es decir está sujeto al comportamiento racional. Su elección implica un equilibrio y objetivo consiente entre los colaboradores dentro del desarrollo y la toma de las decisiones gerenciales; mientras que es multifacética, porque considera la decisión como resultado de las actividades teniendo en cuenta el potencial interno, estructura, tecnología y cultura. Adoptar decisiones gerenciales será el resultado de las negociaciones entre las partes interesadas. (Chudnovskaya, 2007)

En otra parte de la literatura científica y popular, la adaptabilidad, el desarrollo y la organización de la implementación de MD lo consideran en un sentido amplio pero a la vez limitado. Tal es el ejemplo de Herbert Simon, que explica que una decisión de gestión va de acuerdo a un proceso de gestión. Otros autores consideran que la decisión gerencial es una de las alternativas para resolver cualquier problema ocasionado dentro de la organización. (M H Mescon & F Khedouri, 2002) (B.A Raizberg & L. SH Lozovsky , 2007)

La competencia del gerente está determinada por dos aspectos: uno, las habilidades y capacidades que tiene el gerente para hacer frente a un problema y lo segundo, la inteligencia para acomodar y organizar la implementación de las decisiones tomadas. (Litvak, 2012).

A medida que el gerente vaya tomando experiencia en decisiones a lo largo de su rol, éste va air adecuando sus decisiones gerenciales para evitar que se repitan posteriormente los problemas en la operación y lograr decisiones con calidad. Muchas veces las decisiones tomadas son productos personales del gerente independientemente de los estilos y métodos de gestión, herramientas, desarrollo y adecuación de las decisiones gerenciales; pues, al final de todo los resultados son responsabilidades de o la gerente de la empresa. (Mullakhmetov, 2011a).

Según (Hahn, 1997) para implementar de manera adecuada y eficiente las funciones básicas de gestión que son: planificación, organización, motivación y control se logra a partir del desarrollo, adopción e implementación de MD en cada una de las funciones. La intervención de MD puede entenderse como el proceso de planificación. Sin embargo, la clasificación moderna

de las funciones de gestión se dividen en tres grupos: básicas o principales (planificación, organización, motivación y control), comunicación (comunicación, desarrollo y adopción de MD) y operativas o integradoras (gestión y liderazgo).

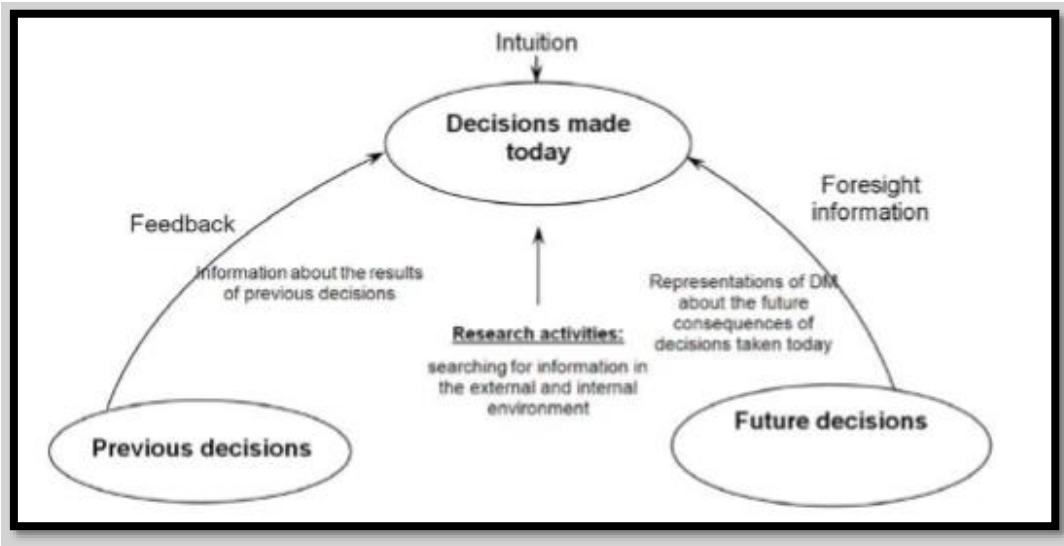


Fig. 1.-Apoyo informativo de preparación y toma de decisiones generales.

Existen autores que aseguran que las actividades motivacionales de los gerentes también influyen en el proceso de desarrollo, adopción e implementación de MD. (I.A Firsova, O.V Danilova & C.V Karpov , 2012)

El Ciclo de Deming apoya al proceso de gestión y se distribuye a lo largo del mismo, veamos la representación (Deming, 2000) (Fig.2)

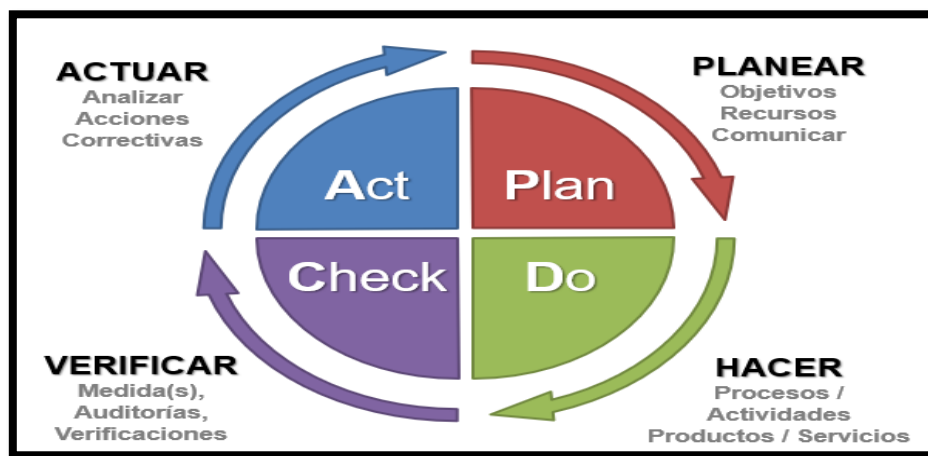


Fig. 2.-Ciclo de Deming – PDCA

Según el método PDCA:

1. Planificación (PLAN)
2. Implementación (DO)
3. Verificación (CHECK)
4. Corrección (ACCION)

La mayoría de los gerentes no le dan importancia a las actividades realizadas y pierden la oportunidad de una mejora continua, ya que no verifican y analizan los resultados obtenidos en su momento, y anulando la posibilidad de encontrar una estrategia que pueda adaptarse para futuras decisiones.

Toma de decisiones

Tomar una decisión es seleccionar la más oportuna y adecuada entre dos o más alternativas de solución para resolver un problema teniendo la certeza que la decisión influirá de manera positiva en los procesos de la empresa. (Lazzati, 2013)

(Villar, 2016) Tomar decisiones implica:

- Definir el propósito: fijar que es concretamente lo que se quiere resolver.
- Enumerar las opciones disponibles: hacer un listado de las posibles alternativas de solución.
- Evaluar las opciones: ver cuáles son los beneficios o perjuicios que atraen cada una de las alternativas.
- Escoger la o las opciones: se elige una opción, una decisión y esta se convertirá en acción.

Tipos de decisiones en Gerencia

Según (H. Weihrich, M. Cannice & H. Koontz, 2017):

- De rutina: son las decisiones que el gerente toma a diario y que por la misma experiencia ya las acciones son rutinarias.
- De emergencia: son decisiones que se toman en el momento debido a una situación sin precedente. Estas decisiones pueden llevar la mayor parte de tiempo del gerente.
- Estratégicas: es el tipo de decisión más importante y exigente. Pues es decidir sobre las metas y objetivos para luego convertirlos en planes específicos.

- Operativas: estas decisiones están ligadas a la operatividad de la empresa y a situaciones relacionadas con personal (contratar y despedir).

Generalmente un gerente puede tomar las decisiones de dos formas:

- Decisiones intuitivas: las que se deciden en forma espontánea y creativa.
- Decisiones racionales: las que se deciden en base de la experiencia, conocimiento y habilidades. En esta forma se puede utilizar las siguientes herramientas para la toma de una decisión: arboles de decisión, programación lineal, matriz FODA, hojas de cálculo, análisis “what if”, análisis costo-beneficio.

En las teorías que defienden las características del **clima organizacional**; según (Brunet, 2011) el clima organizacional presenta características que influyen en las estructuras organizacionales, el tamaño de la empresa, formas de comunicación, estilos de liderazgo, entre otras, tal como se observa en la tabla.

Tabla 2. Características del Concepto de Clima Organizacional

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguri ¹⁵, págs. 24-25, traducción libre.

En relación a la variable dependiente, se trabajó con la teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, fue un psicólogo norteamericano, el cual realizó varias investigaciones respecto al clima organizacional y al liderazgo. Por otro lado, Likert asegura que existe una estrecha relación entre la motivación y clima organizacional, nos dice que el comportamiento de los

colaboradores, es causa de la parte administrativa de la empresa dirigida por un líder de acuerdo a sus características propias del liderazgo que posee y, adicionalmente, por sus percepciones, valores. Para el colaborador lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Por eso para Likert se puede dividir en cuatro factores (estructura misma de la organización, posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización, factores personales y la percepción de clima) que intervienen en la percepción individual de los microclimas que hay en la organización en tres tipos de variables:

- **Variables causales:** Están vinculadas a la organización en su estructura organizativa y la administrativa, entorno físico, beneficios de la empresa, tecnología.
- **Variables intermedias o intervinientes:** Están vinculadas a medir el estado interno de la organización, que se reflejan en los siguientes aspectos: comunicación, toma de decisiones, motivación e interés por las personas.
- **Variables finales o resultantes:** Esta variable está vinculada con el resultado del efecto de las 2 variables anteriores y se reflejan en la organización como productividad, ganancia y pérdida, línea de carrera para el colaborador.

Según (Likert, 2015), el trabajo de estas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales son:

1. Clima Autoritario: este clima persigue 2 sistemas:
 - a. Sistema Autoritario explotador: las decisiones son únicamente tomadas por los jefes. Este estilo se da generalmente en las empresas que utilizan mano de obra de bajo nivel intelectual, área de producción, empresas de construcción civil o industrial.
 - b. Sistema Autoritario paternalista: utilizan recompensas y castigos para motivar a los trabajadores, existe confianza entre la dirección y los mismos, pero quien sigue dirigiendo el trabajo son los supervisores. La obra de mano es más especializada. Este estilo se da en las empresas industriales y en fábricas.

2. Clima Participativo: 2 sistemas:

- a. Sistema Consultivo: se les permite a los trabajadores a tomar ciertas decisiones debido a la confianza que existe entre los supervisores y estos. El trabajo está limitado por objetivos y se vive un ambiente relajante y dinámico. Este clima se emplea en los bancos e instituciones financieras.
- b. Sistema Participación en grupo: el tema principal es la participación de los trabajadores en la empresa y éstos se sienten motivados, la comunicación es empática y asertiva, el trabajo en equipo es su fuerte para lograr los objetivos a través de la participación estratégica. Este estilo se da en las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración.

Podemos definir después de los estilos de clima que las nuevas organizaciones usan el modelo de organización grupal (clima participativo), pues son grupos de trabajo motivados por el buen clima que existe, ganas de lograr sus objetivos y lograr una buena comunicación.

Entonces confirmamos que un buen clima se encamina hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo creando situaciones de conflicto y por ende de bajo rendimiento.

Por todo ello se requiere ser suyo la esencia de un buen ambiente y estrategias gerenciales inmersas en una entidad financiera. Por ende, Mibanco – Sullana, en adelante le llamaremos entidad financiera. Es una entidad que siempre está pendiente de sus procesos y cumplir con la meta en cada uno de sus indicadores, siempre está midiendo la calidad para con sus clientes, una atención personalizada, pero está dejando de lado el tema del clima organizacional, el trabajo en equipo, el compromiso, manejo de recursos, su contribución, cooperación y la organización en general, todo esto se ve reflejado en la rotación del personal que ha tenido en lo que va del año 2019. Su lema de ellos es comprometidos con el cliente, comprometidos contigo (colaboradores) y comprometidos con el banco.

Por estas razones, realizar una investigación donde se determine la relación de las estrategias gerenciales en el clima organizacional en una entidad financiera-Sullana es fundamental, porque

dicha investigación se justifica en la necesidad que está atravesando la entidad por el clima organizacional. Esta entidad necesita apoyarse en estrategias gerenciales para poder lograr sus objetivos como parte de un territorio y poder innovar y competir entre las agencias a nivel zonal, regional y porque no decirlo a nivel nacional, por ello tener buenas estrategias gerenciales sumarán a la motivación de los colaboradores a luchar por un objetivo en común.

Para la Entidad, el tema del clima organizacional tiene mucha relevancia y están conscientes que es un proceso no tan fácil por su complejidad, es decir, por su entorno, al talento humano y a su naturaleza como entidad, pues su personal, en los últimos años ha estado en constante cambio, ya sea por la competencia, o por el cambio que se da en la misma. La entidad, y por ende los jefes directos, necesitan estar cerca de sus equipos de trabajo, tener más oportunidades para ser productivos.

Para esta investigación como objetivo principal será determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional de la entidad financiera, 2019; como objetivos específicos, determinar la relación entre las estrategias gerenciales y las condiciones laborales en la entidad financiera, conocer la relación entre las estrategias gerenciales y las relaciones humanas en la entidad financiera, hallar la relación entre las estrategias gerenciales e identificación de metas en la entidad financiera.

En este trabajo de investigación como primera hipótesis existe relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional, segunda hipótesis existe relación entre las estrategias gerenciales y las relaciones humanas, tercera hipótesis existe relación estrategias gerenciales y las condiciones laborales, cuarta hipótesis existe relación entre estrategias gerenciales e identificación de metas. Como hipótesis nula, no existe relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo, no experimental de diseño trasversal, correlacional, ya que se describió la relación de las estrategias gerenciales en el clima organizacional en la Entidad Financiera. Es trasversal por que se realiza en un tiempo determinado.

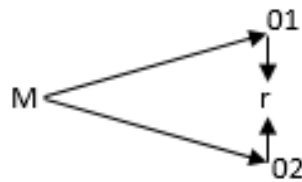
No experimental porque no existe manipulación de ninguna variable, solo se realiza la observación de los fenómenos en su contexto natural y que posteriormente se van a analizar.

Correlacional porque describe la relación entre dos o más variables en un momento determinado.

Trasversal porque la investigación recoge los datos y los analiza en un momento determinado

Cuantitativa este enfoque se utiliza para la recolección de datos con preguntas de investigación. Confía en la medición numérica.

Esquema:



Dónde:

M: Muestra

O1: Estrategias Gerenciales

O2: Clima Organizacional.

R: Relación entre las variables

2.2. Variables y Operacionalización de variables

2.2.1 Variables

Variable 1.- Estrategias gerenciales

Dimensión 1.- Planificación gerencial.

Dimensión 2.- Organización gerencial.

Dimensión 3.- Dirección gerencial.

Variable 2.- Clima Organizacional

Dimensión 1.- Condiciones internas laborales.

Dimensión 2.- Relaciones humanas.

Dimensión 3. Identificación de metas.

2.2.2 Operacionalización de variables

Tabla 3.- Operacionalización de Variables. Realizada por la autora

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas/ instrumento
Variable 1: Estrategias Gerenciales	(Robbin, 2014) nos muestra a la gerencia como un proceso holístico, es decir como un todo, todos estamos involucrados en este proceso que comprende planificación, organización, dirección y control la cual se obtendrá con eficacia y eficiencia, pues la gerencia trabaja, evoluciona, utilizando para tal objetivo al personal que tiene bajo	Las estrategias gerenciales son las herramientas que implica tener acciones en donde debemos tomar en cuenta los elementos de la gerencia y sus funciones administrativas, todo ello se lograr a través un planeamiento, organización y dirección de las actividades dentro de la organización, los cuales se ejecutarán a través de cuestionarios.	PLANEAMIENTO GERENCIAL	Planeamiento del Plan Anual de Trabajo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario 01 – V1 Cuestionario 02 – V2
				Planeamiento del Reglamento Interno	
				Diagnostico situacional	
				Identificación de necesidades	
				Programación de actividades	
				Programación de funciones	
				Programación de reuniones	
			ORGANIZACIÓN GERENCIAL	Organización del Plan Anual de Trabajo	

	su mando y lograr el fin determinado.			Organización del Reglamento Interno (visión, misión, valores, cultura, principios)	
				Organización de la matriz FODA.	
				Organización de las actividades	
				Organización de las funciones.	
				Organización de las capacitaciones.	
			DIRECCION GERENCIAL	Dirección del Plan Anual de Trabajo	
				Dirección del Reglamento Interno (visión, misión, valores, cultura, principios)	
				Dirección de la matriz FODA.	
				Dirección de las actividades	
				Dirección de las funciones	
				Dirección de las capacitaciones.	

Variable 2: Clima Organizacional	<p>(Likert, 2015) El concepto de clima organizacional lo define como percepción, es decir es la idea que tiene cada persona sobre alguna reacción específica en cualquier situación dentro de la organización. Likert define tres tipos de variables: variables causales, interviniente y finales.</p>	<p>Clima organizacional es la perspectiva de los colaboradores y su comportamiento dentro de la organización, si la percepción es buena se habla de un buen clima organizacional, y para que ello suceda influyen las relaciones humanas (comunicación, integridad), implica también las condiciones de trabajo que la organización ofrece y la identificación de metas.</p>	CONDICIONES INTERNAS LABORALES	Sueldo	
				Entorno físico	
				Tecnología	
				Recompensa	
				Beneficios	
			RELACIONES HUMANAS	Comunicación	
				Toma de decisiones	
				Interés por las personas.	
				Motivación	
			IDENTIFICACIÓN DE META.	Productividad	
				Crecimiento grupal	
				Crecimiento profesional (línea de carrera)	

2.3 Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población. -

(Roberto Hernandez Sampieri & Carlos Fernandez Collado & Maria del Pilar Baptista Lucio, 2010) Una población es el universo o conjunto de todos los casos que pueden utilizarse para algún estudio en específico.

N: 76 Trabajadores de la Entidad Financiera – Sullana.

CARGO	CANTIDAD
GERENTE	1
JEFES (SOPORTE RED Y NEGOCIOS)	5
OPERACIONES	10
ASESORES	56
EJECUTIVOS DE RECUPERACIONES	4
TOTAL	76 TRABAJADORES

2.3.2 Muestra. -

Debido de que la población cuenta con 76 trabajadores, población pequeña se tomará en su totalidad para el estudio y esta se denominara muestreo censal, (Lopez, 1998) opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123)

2.3.3 Criterios de Inclusión. -

- Colaboradores de ambos sexos.
- Relación de colaboradores activos en el año de estudio.
- Colaboradores de todas las edades pertenecientes a la entidad.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1 Técnica

Encuesta: técnica que consiste en recolectar información sobre un asunto en investigación mediante consulta o interrogatorio.

2.4.2 Instrumentos

Cuestionario: lista de cuestiones o preguntas, basadas para recolectar información sobre el objeto de estudio.

2.4.3 Validez y confiabilidad del instrumento

- **Validez de contenido:** La validez de los instrumentos se ha establecido de acuerdo a las verificaciones de expertos que revisaron los mismos, teniendo en cuenta las dimensiones de nuestras variables, nuestros indicadores y guardando relación con los objetivos del trabajo en investigación.
- **Confiabilidad del instrumento:** se ha utilizado el alfa de Cronbach, que sirve para medir las correlaciones entre las variables que son parte de la escala de medida y de esta manera botar la fiabilidad de la escala. Se tiene 0.98 de confiabilidad para la variable de Estrategias Gerenciales y 0.60 de confiabilidad para la variable Clima Organizacional, ambas con confiabilidad alta.

2.5 Procedimiento

En esta investigación el proceso de recolección de datos fue el siguiente:

1. Se determinó cual era el problema que afectaba al que iba a ser el objeto de estudio.
2. Se seleccionó la muestra, la cual fue igual a la población de la entidad financiera.
3. Se construyó dos cuestionarios: uno para cada variable y se validaron a través de juicio de expertos. El cuestionario para la variable de Estrategias Gerenciales consta de 16 preguntas y el cuestionario para la variable Clima Organizacional consta de 44 preguntas.

4. Se realizó la prueba piloto a 20 personas de diferentes entidades con rubro financiero.
5. Estos datos se procesaron a través del estadístico Alfa de Cronbach para ambos cuestionarios, obteniendo como resultados: para el cuestionario de Estrategias Gerenciales de 0.98 con una confiabilidad alta y en el cuestionario de Clima Organizacional con 0.60 con confiabilidad alta.
6. Se aplicó los dos cuestionarios a los 76 colaboradores de la entidad financiera, a la población de la investigación.

2.6 Método y análisis de datos

El método que se utiliza en esta investigación es el método de Spearman que permitirá medir la correlación, si existe asociación o interdependencia, entre las variables en estudio.

En el análisis de datos se utilizó tablas en Excel para medir el coeficiente de alfa de Cronbach, y los datos procesados mediante el programa estadístico SPSS versión 2.5.

Los resultados están representados por gráficos estadísticos con su interpretación respectiva.

2.7 Aspectos éticos

La autora se compromete a mantener en reserva el nombre de la entidad financiera en la cual se llevó a cabo la investigación para poder obtener los datos y procesarlos.

Los datos son veraces junto con la veracidad de los resultados.

III. RESULTADOS

TABLAS DE OBJETIVOS – TABLAS CRUZADAS

Tabla 4.-Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Clima_organizacional

Fuente: Cuestionarios aplicados

Relación entre las Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una entidad financiera, Sullana 2019

		Clima_organizacional		Total	
		Medio	Alto		
Estrategias_Gerenciales	Medio	Recuento	5	5	10
		% del total	6,6%	6,6%	13,2%
	Alto	Recuento	11	55	66
		% del total	14,5%	72,4%	86,8%
Total	Recuento	16	60	76	
	% del total	21,1%	78,9%	100,0%	

Interpretación:

Según la Tabla 4 se puede observar que un 78.9% afirma que existe relación alta entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional, así mismo los colaboradores evaluados opinan que existe un nivel alto de clima laboral y el 72.4% de ellos se vincula con un nivel alto de estrategias gerenciales

Tabla 5.- Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Condiciones_Laborales

Fuente: Cuestionarios aplicados

Relación entre las Estrategias Gerenciales y las condiciones laborales en una entidad financiera, Sullana 2019

		Condiciones_Laborales		Total	
		Medio	Alto		
Estrategias_Gerenciales	Medio	Recuento	1	9	10
		% del total	1,3%	11,8%	13,2%
	Alto	Recuento	1	65	66
		% del total	1,3%	85,5%	86,8%
Total	Recuento	2	74	76	
	% del total	2,6%	97,4%	100,0%	

Interpretación:

Según la Tabla 5 se puede observar que un 97,4% afirma que existe relación alta entre las estrategias gerenciales y las condiciones laborales, así mismo los colaboradores evaluados opinan que existe un nivel alto de condiciones laborales y el 85,5% de ellos se vincula con un nivel alto de estrategias gerenciales.

Tabla 6.-Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Relaciones_Humanas
Fuente: Cuestionarios aplicados

Relación entre las Estrategias Gerenciales y las relaciones humanas en una entidad financiera, Sullana 2019

		Relaciones_Humanas		Total	
		Medio	Alto		
Estrategias_Gerenciales	Medio	Recuento	5	5	10
		% del total	6,6%	6,6%	13,2%
	Alto	Recuento	11	55	66
		% del total	14,5%	72,4%	86,8%
Total	Recuento	16	60	76	
	% del total	21,1%	78,9%	100,0%	

Interpretación:

Según la Tabla 6 se puede observar que un 78.9% afirma que existe relación alta entre las estrategias gerenciales y relaciones humanas, así mismo los colaboradores evaluados opinan que existe un nivel alto de clima laboral y el 72.4% de ellos se vincula con un nivel alto de estrategias gerenciales

Tabla 7.-Tabla cruzada Estrategias_Gerenciales*Identificación de Metas
Fuente: Cuestionarios aplicados

Relación entre las Estrategias Gerenciales y Identificación de Metas en una entidad financiera, Sullana 2019.

		Identificación de Metas		Total	
		Medio	Alto		
Estrategias_Gerenciales	Medio	Recuento	0	10	10
		% del total	0,0%	13,2%	13,2%
	Alto	Recuento	6	60	66
		% del total	7,9%	78,9%	86,8%
Total	Recuento		6	70	76
	% del total		7,9%	92,1%	100,0%

Interpretación:

Según la Tabla 7 se puede observar que un 92,1% afirma que existe relación alta entre las estrategias gerenciales e identificación de metas, así mismo los colaboradores evaluados opinan que existe un nivel alto en identificación de metas y el 78,9% de ellos se vincula con un nivel alto de estrategias gerenciales

TABLAS DE HIPÓTESIS

Relación entre Estrategia Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad Financiera, Sullana, 2019

Tabla 8.-Relación entre Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional
Fuente: Cuestionarios aplicados

		V2_CLIMA_ORGANIZACIONAL	
Rho de Spearman	V1 ESTRATEGIAS GERENCIALES	Coeficiente de correlación	,228*
		Sig. (bilateral)	,048
		N	76
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			

Interpretación

El análisis de correlación muestra que existe una correlación significativa baja, observado por el valor p calculado fue 0.228* entre estrategias gerencias y clima organizacional, con un nivel de significancia de 0.048. Este resultado confirma la hipótesis que existe relación entre estrategias gerenciales y clima organizacional en los trabajadores de la entidad financiera Sullana, 2019.

Tabla 9.-Relación entre estrategias gerenciales y condiciones internas laborales en una Entidad Financiera, Sullana, 2019

Fuente: Cuestionarios aplicados

Relación entre estrategias gerenciales y condiciones internas laborales en una Entidad Financiera, Sullana, 2019

		V2_CONDICIONES_INTERNAS_LABORALES	
Rho de Spearman	V1 ESTRATEGIAS GERENCIALES	Coefficiente de correlación	,236*
		Sig. (bilateral)	,040
		N	76
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			

Interpretación

El análisis de correlación muestra que existe una correlación significativa baja, observado por el valor p calculado fue 0.236* entre estrategias gerencias y condiciones internas laborales, con un nivel de significancia de 0.040. Este resultado confirma la hipótesis que existe relación entre estrategias gerenciales y condiciones laborales en los trabajadores de la entidad financiera Sullana, 2019.

Tabla 10.-Relación entre estrategia gerenciales y relaciones humanas en una entidad financiera, Sullana, 2019.

Fuente: Cuestionarios aplicados

		V2_RELACIONES_HUMANAS	
Rho de Spearman	V1 ESTRATEGIAS GERENCIALES	Coeficiente de correlación	,247*
		Sig. (bilateral)	,032
		N	76
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			

Interpretación

El análisis de correlación muestra que existe una correlación significativa, observado por el valor p calculado fue 0.247* entre las estrategias gerenciales y relaciones humanas, con un nivel de significancia de 0.032. Este resultado confirma la hipótesis que existe relación entre estrategia gerenciales y relaciones humanas en los trabajadores de una entidad financiera de Sullana, 2019.

Tabla 11.-Relación entre estrategias gerenciales e identificación de metas en una entidad financiera, Sullana, 2019

Fuente: Cuestionarios aplicados

		V2_IDENTIFICACION_DE_METAS	
Rho de Spearman	V1 ESTRATEGIAS GERENCIALES	Coeficiente de correlación	,034
		Sig. (bilateral)	,772
		N	76

Interpretación

El análisis de correlación muestra que no existe correlación, observado por el valor p calculado fue 0.034 entre estrategias gerencias e identificación de metas, con un nivel de significancia de 0.772.

IV. DISCUSIÓN

En este apartado se verán las contrastaciones de los resultados con respecto a las hipótesis planteadas referente a las variables: estrategias gerenciales y clima organizacional:

Relación entre Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad financiera, Sullana, 2019.

En el primer contraste, partiendo de la hipótesis general, y afirmando relación entre Estrategias Generales y Clima Organizacional en los trabajadores de una Entidad Financiera - Sullana, 2019; se encontró que existe relación de 0.228* siendo significativamente baja con un nivel de significancia ($\text{Sig} < 0.048$) entre las estrategias generales y clima organizacional; cuyo resultado se asume que se acepta la hipótesis general, que si hay relación entre las estrategias generales y clima organizacional, es significativamente baja pero existe relación en los trabajadores de una entidad financiera Sullana, 2019. Estos resultados cobra relevancia en la investigación de Mazariego, 2011, mientras que en su investigación existe relación entre los estilos gerenciales con el espíritu de servicio, retroalimentación, las relaciones interpersonales, nivel de compromiso y satisfacción en el trabajo, en esta investigación se relacionan las condiciones laborales, relaciones humanas, identificación de metas, planeamiento estratégico, organización gerencial y dirección gerencial ; así mismo, afirma que si existe algún desbalance en cualquiera de estos aspectos afectará el comportamiento del resto. Este autor también plantea que la identificación institucional o en nuestra investigación llamaremos clima organizacional, ayuda en la aceptación de las funciones de cada colaborador, se logre eficiencia en sus funciones y por ende al impacto de un ambiente positivo de trabajo. Si ubicamos estos factores (espíritu de servicio, retroalimentación, las relaciones interpersonales, nivel de compromiso y satisfacción en el trabajo) en nuestra investigación están dentro de la variable clima organizacional con nuestros indicadores condiciones internas de trabajo, relaciones humanas e identificación de metas lo que originan un clima agradable de trabajo. También podemos coincidir que en ambas investigaciones, las capacidades directivas (en la investigación de Mazariegos) y las estrategias gerenciales (en esta investigación) están ligadas internamente al liderazgo, la inteligencia emocional para la toma de decisiones del quien dirige la organización, utilizando su autoridad de manera asertiva creando un buen clima, afianzando las bases del nivel jerárquico con el objetivo de lograr la integración los valores, misión y

visión, objetivos, pilares institucionales y por ende la meta proyectada. En otras palabras, el gerente, con sus habilidades y/o estrategias dentro de su nivel, hace que su personal se sienta identificado con sus funciones y de esa manera en conjunto se logra un buen clima laboral. Entonces las estrategias gerenciales si se relacionan con el clima organizacional.

En el modelo que nos presenta Rodríguez, 2016, nos confirma que las estrategias se plantean desde la alta dirección. Este autor toma como referencia las fases de planear y del actuar de la teoría del Círculo de Deming, mientras que en nuestra investigación se toma las fases de planificación, organización y dirección gerencial de la teoría de Robbins. Ambas teorías están asociadas con los objetivos, misión y visión de la entidad, seguidamente de las políticas, protocolos y funciones que se puedan respetar en la entidad para el cumplimiento de las funciones y dirección de las mismas. Ambas estrategias de los dos teorías sirve: para el proceso de Atención al Cliente como se llamó la primera investigación y para medir el nivel del clima organizacional como es el caso de esta investigación.

Relación entre estrategias gerenciales y condiciones laborales en una entidad financiera, Sullana, 2019

En el contraste de la primera hipótesis específica, en nuestra investigación se halló un coeficiente de correlación de 0,236* que significa que si hay relación significativamente baja entre las estrategias gerenciales y condiciones internas laborales, con $\text{Sig} < 0.05$ ($\text{Sig} = 0,040$). Este resultado acepta la hipótesis específica. Estos datos cobran relevancia en la investigación de Mazariegos en la cual existe relación alta entre la percepción del ambiente de trabajo según dependencia de estudio, en esta investigación se observa que las condiciones laborales son buenas, existe un ambiente de trabajo agradable y por ende favorable para el desarrollo organizacional, esta opinión es confirmada por un 97% de los colaboradores de esa organización según la encuesta realizada por el autor. Entonces podemos afirmar que en ambas investigaciones las condiciones en que se realiza el trabajo se relacionan con las estrategias gerenciales y deben ser de acuerdo a las características del puesto desempeñado, tanto condiciones físicas, tecnológica y acceso a recursos los cuales permitirán un buen desempeño del trabajador.

En la investigación de Chagray 2017, afirma que existe un nivel medio en estrategias gerenciales en las dos instituciones. Ambas investigaciones se asemejan porque estudian las

3 dimensiones de las estrategias gerenciales, las cuales son: planeamiento, organización y dirección, obteniendo en la investigación de Chagray, un 60,3% en nivel medio en planeamiento gerencial, 52,6% nivel medio en organización gerencial y con 51,3% en dirección gerencial; y en nuestra investigación, un 83% en nivel alto en planeamiento gerencial, un 92% en organización gerencial y con un 92% en nivel alto en dirección gerencial. (Fig. 5, Fig. 4, Fig. 6, respectivamente). Por otro lado esta relación refleja que las decisiones gerenciales no tienen nada que ver con las condiciones laborales, ya que los beneficios que se aplican en la entidad son manipulados desde la central y las estrategias son los locales, es decir son responsabilidad de cada gerente de cada agencia-sucursal.

Relación entre estrategia gerenciales y relaciones humanas en una entidad financiera, Sullana, 2019.

En el contraste de la hipótesis segunda, respecto a la relación entre las estrategias gerenciales y relaciones humanas, se encontró un valor de coeficiente $p\ 0.247^*$ significa, que existe relación significativa baja. Este resultado acepta la hipótesis que existe relación entre las estrategias gerenciales y relaciones humanas en los trabajadores de la entidad financiera Sullana 2019. Estos resultados cobran relevancia en la investigación nacional de Albarrán, 2015, que las estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales se relacionan con $p\ 0,790^{**}$ lo que significa que tiene relación altamente significativa o positiva muy fuerte. Entonces podemos afirmar que las estrategias gerenciales y las relaciones humanas guardan relación. Ambas investigaciones muestran interés por el manejo de la comunicación, toma de decisiones y/o resolución de conflictos y motivación para que se promueva un clima laboral positivo. En la parte de la dimensión “relaciones humanas” existe un 79% de aceptación (Fig.9) lo cual significa que en esta organización muestra interés por su colaboradores, les brinda las herramientas y recursos para desempeñar las tareas diarias. Mientras la comunicación, toma de decisiones, motivación y el interés por la personas sea alto en esta entidad mayor será el nivel de aceptación por parte de ellos.

Rensis Likert, afirma en su teoría que existe una relación súper estrecha entre la motivación, las relaciones humanas con la parte administrativa, es decir con gerencia o lideres a cargo de grupo de personas; por eso habla de 3 variables que intervienen entre ellas las Relaciones Humanas, si la gerencia encamina bien sus objetivos y se preocupa por la toma de decisiones, esto se reflejará en una comunicación fluida y por ende las relaciones

humanas dentro del ambiente y serán más aceptadas por los colaboradores, en esta investigación se logró encontrar aquella relación, entre las relaciones humanas y las estrategias gerenciales.

Robbins, respecto a Estrategias Gerenciales, aseguro que estas son concebidas como un proceso que consiste en organizar ideas, acciones y convertirlas en metas para el personal y alcanzar efectividad en la planificación, organización, dirección y control. Y concuerda con la teoría de Matos y Caridad (2009) sobre el desempeño de las funciones administrativas como parte de las estrategias gerenciales que implica planificación, organización, dirección y control; en coherencia con esta teorías, nuestra investigación de acuerdo al cuestionario, se ha considerado las mismas dimensiones menos el control gerencial, porque incurriríamos en aplicación de una propuesta lo cual no está contemplado como objetivo de esta investigación. Las estrategias gerenciales tomadas por los líderes de la entidad financiera son importantes por las decisiones que se tomen para los indicadores de la agencia y estas influyen en la motivación de cada colaborador.

Relación entre estrategias gerenciales e identificación de metas en una entidad financiera, Sullana, 2019

En el contraste de la tercera hipótesis específica, respecto a la relación entre las estrategias gerenciales e identificación de metas en los trabajadores de la entidad financiera, se encontró un valor p 0,034, con un valor de significancia de 0.772, lo que significa que no existe relación entre las estrategias gerenciales e identificación de metas en los trabajadores de la entidad financiera Sullana 2019. En nuestra investigación, para explicar, lo que respecta a la dimensión identificación de metas, explica las metas individuales, productividad de los colaboradores, es decir si han logrado ascensos, etc. En esta entidad, en estrategias gerenciales se realizan las acciones, los planes, las actividades para tomar decisiones, sin embargo, en la identificación de metas, cada colaborador es responsable de alcanzar sus objetivos personales como grupal dentro de cada área y lograr un ascenso. En el trabajo de investigación de Mazariegos 2011, se evidencia que si existe una efectividad del servicio brindado por parte de los trabajadores a pesar que las condiciones no son las adecuadas para trabajar ni el espíritu de compromiso con lo que se hace las funciones, pues no hay motivación o ascensos.

Los datos de esta investigación se acoge a la teoría del proceso administrativo, por James

en 1961, que hace referencia solo a los principios administrativos, que dentro de sus 14 postulados por Fayol, no menciona que la gerencia esté vinculada con las metas individuales de cada colaborador mucho menos con la productividad, tan solo se centra en la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses, remuneración de los colaboradores, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa e innovación y trabajo en equipo.

V. CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación se puede concluir que en esta entidad financiera existe relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional. Una vez más se reafirma que estas dos variables van de la mano si es que se quiere lograr el objetivo común y faltar una de las dos en esta entidad modificaría los resultados deseados.

En esta entidad también se pudo constatar que existe una relación significativamente baja de 0,228* entre las variables estrategias gerenciales y clima organizacional.

Existe una relación significativamente baja de 0,236* entre la variable estrategias gerenciales y la dimension condiciones laborales.

Existe una relación significativamente baja de 0,247* entre la variable estrategias gerenciales y la dimensión relaciones humanas.

VI. RECOMENDACIONES

En función a los resultados de esta investigación, se puede recomendar que según las estrategias que debe utilizar un gerente en cualquier entidad y de acuerdo al plan de trabajo siempre existirán 3 etapas en las que se ubica su trabajo en su labor diaria, que son planificación, organización y dirección gerencial, en las cuales debe poseer habilidades que le permitan demostrar sus capacidades. Y estas etapas se recomiendan, de acuerdo a la naturaleza del estudio de esta entidad para la ejecución de la labor diaria del líder.

Para que la empresa logre sus objetivos planteados se recomienda utilizar la teoría de Robbins pues se trata de una teoría que encuentra la universalización en todas las áreas de la organización. Por lo tanto, las recomendaciones se darán aplicando las 3 etapas que se percibe en la entidad.

- En la fase de planeamiento gerencial, el gerente debe incluir un diagnóstico situacional, el grado de análisis del entorno, ya sea en forma interna como externa, micro y macro, identificando las necesidades para luego plasmarlas en actividades junto con sus funciones y reuniones programadas, dando lugar al plan anual de trabajo. En esta etapa también se recomienda saber el nivel de riesgo que puede suceder en los planes, asignar a los planes si serán desarrollados por individuos o equipos. En otras palabras el gerente deberá determinar donde se encuentra la empresa y aprovechar para incluir la planificación estratégica. Específicamente y por ejemplo: realizar el diagnóstico de sus indicadores mensuales debido a las campañas vigentes que tenga como entidad financiera, actualización de ruteo, entre otras. Se recomienda también, tener los cuatro propósitos de la planeación que son: dar dirección en las actividades laborales de la organización, reducir la incertidumbre, evitar la redundancia y establecer los objetivos para el control.
- En la fase de organización gerencial, el gerente tiene que coordinar el trabajo de los otros colaboradores para que todos logren el objetivo de la entidad, es decir a dónde quiere llegar la empresa. En esta organización existe una organización estructurada, donde deben aprovechar esa jerarquía para delegar funciones, tareas y objetivos a cada colaborador o equipo e incluso en cada departamento. Ejemplo: realizar salidas a campo como operativo conjunto ya sea para promocionar pasivos, activos, mora, realizar ventas grupales.
- En la etapa de dirección gerencial, se verifica el estilo de liderazgo de cada líder para

determinar cómo llegar hasta allí, es por ello que se recomienda que sigan utilizando las mismas características y cualidades de los líderes, incluir las teorías de motivación como la Teoría X e Y o la teoría de los factores Herzberg, y así lograr la satisfacción laboral en todos los colaboradores y no solo en un porcentaje.

Tomando de referencia el gráfico (Fig.7):

- Se observa que en la dimensión 2 “Relaciones Humanas”, existe una ligera diferencia, ya sea porque en algún indicador que está faltado un poco de interés. Se recomienda que el gerente o los líderes den énfasis en las variables causales, intermedias y finales para que puedan lograr un clima participativo, ya que este tipo de clima es ideal para una entidad financiera, pues en este clima existen dos sistemas muy importantes para el desarrollo de la misma, ya que, el sistema consultivo va a ayudar al líder de cada grupo o área tener una comunicación empática, transparente y fluida; y el otro sistema participativo que es recomendable para las empresas que prestan servicios al cliente.
- Para la toma de decisiones, se aconseja que el líder tenga en cuenta el tipo de decisiones que la gerencia debe aplicar según el contexto, ya que hay decisiones de acuerdo a la naturaleza de las circunstancias, tales como: decisiones de rutina, de emergencia, estratégicas y operativas.
- Se aconseja, que habrá situaciones en donde el gerente deberá tomar la mejor decisión sin tener la información completa, para ello, hay que tomar en cuenta que existe 2 formas: las decisiones intuitivas, que se dan de manera espontánea y creativa; y la otra forma, decisiones racionales, que es la recomendable porque está asentado por la experiencia en situaciones similares, en las habilidades del líder y el conocimiento; para ello puede utilizar varias herramientas como Excel, matriz FODA, árboles de decisiones, programación lineal, análisis costo-beneficio, entre otros.

REFERENCIAS

- Arroyo, R. (28 de Agosto de 2015). Liderazgo, Clima Laboral y Retencion de Talento. Psicoweb- Pruebas psicometricas autmatizadas.
- B.A Raizberg & L. SH Lozovsky . (2007). *Modern economic dictionary* . Moscow:INFRA-M.
- Bravo, C. A. (2011). *Modeo sobre Competencias Gerenciales ara el Personal Directivo de Tecnologia del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. USA: Tecana American University.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Chagray, B. O. (2017). Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo de la UGEL 02 del Distrito del Rímac, 2014. *Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo de la UGEL 02 del Distrito del Rímac, 2014*. Lima.
- Chudnovskaya, S. (2007). *Managerial decisions*. Moscow: Eksmo.
- Dell'ordine. (2007). *Estrategias aplicadas al aprendizaje*. Ciencias Empresariales y Ambientales.
- Deming, W. (2000). *The New Economic for Industry, Government, Education* . 2nd edition. USA: Cambridge, Massachusetts.
- E Mintzberg & B Quinn. (2005). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice hall hispanoamericana.
- Fernandez y Winter . (2003). *Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones*. Azul Psicología y empresa. Cuadernos de trabajo número 4.
- Garrido., D. F. (18 de Abril de 2013). Estrategias gerenciales. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8N0RvnmQaSE>. (J. C. Yepes, Entrevistador)
- Gennari, O. (25 de Setiembre de 2012). Clima y Cultura Organizacional . Argentina.
- Gestión. (03 de Octubre de 2019). Encuestas de clima laboral: menos del 50% de las empresas aplica acciones para mejorar. *Encuestas de clima laboral: menos del 50% de las empresas aplica acciones para mejorar*.
- Gestiopolis. (s.f.). www.gestiopolis.com.
- Gil, J. L. (2015). ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE RECIBEN LOS DOCENTES DEL POSGRADO EN GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -2013. Lima, Perú.

- Goncalves A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Colombia : Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Gonclaves, Alexi. (2000).
- Guerrero, H. R. (Mayo de 2015). PROPUESTA DE MEJIRA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE COORDINACION DE DESARROLLO SOCIAL. *PROPUESTA DE MEJIRA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE COORDINACION DE DESARROLLO SOCIAL*. Sangolqui, Ecuador.
- Guillen, A. P. (2018). "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DE COMBUSTIBLES . " *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA PRIVADA DE COMBUSTIBLES* . Lima, Peru.
- H. Weihrich, M. Cannice & H. Koontz. (2017). *Administracion. Una perspectiva global, empresarial y de innovacion*. Mexico: Decimoquinta edicion. Mc Graw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- Hahn, D. (1997). *Planning and control: the concept of controlling* . Moscow: Finance and Statistics .
- I.A Firsova, O.V Danilova & C.V Karpov . (2012). *Managerial decisions*. Moscow: Yurayt.
- James G.March & Herbert A. Simon. (1961). *Teoria de la Organizacion* . Ariel.
- Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones. Principios, procesos y aplicaciones*. España: Ediciones Granica.
- Likert, R. (2015). *Teoria del Clima Organizacional* . Trillas: Mexico.
- Litvak, B. G. (2012). *Managerial decisions*. Moscow Financial-Industrial Academy.
- Lopez. (1998).
- Luna Gamarra & Magaly Ericka. (2014). *Estrategias gerenciales y calidad de servicio en el instituto de educacion superior tecnologico publico "Argentina"del distrito de Lima*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- M H Mescon & F Khedouri. (2002). *Management* . Moscow: Business.
- Mazariegos, M. I. (Diciembre de 2011). Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional*. Costa Rica.
- Mullakhmetov, K. S. (2011b). *The process approach to the organization of control in Russian companies, Economic and Management*.
- Mullakhmetov, K. S. (2015). *Some approaches to the development of the management control concept, Journal of Advanced Research in Law and Economics*.

- Mullakhmetov, K. S. (2011a). *Modern approaches and concepts in the practice of business management, Management in Rusia and abroad.*
- Ovans, A. (2000). What Is Strategy, Again? *Harvard Business Review.*
- Palacio, G. G. (2014). *¿Por qué la filosofía no debe ceder la tematización de los conceptos de organización y gerencia a las ciencias de la gestión y la economía?* Realitas, Revista de Ciencias Sociales, Humanas y Artes.
- Peru21. (22 de Agosto de 2018). El 86% de trabajadores renunciaría por un mal clima laboral. *El 86% de trabajadores renunciaría por un mal clima laboral.*
- Porter, M. (1996). *¿Ques es estrategia?* Harvard Business Review.
- Porter, M. (12 de Julio de 2015). *¿Que es estrategia?* (H. I. Ideas, Entrevistador)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.* The Free Press.
- Porter, Micahel E. (1979). *How Competitive forces Shape Strategy.* Harvard Business Review 57.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management.* Ventus Publishing ApS.
- Robbin, S. (2014). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson. Decima tercera edicion.
- Robbins, S. (2007). *Administracion para el siglo XXI.* Mexico: Prentice hall.
- Roberto Hernandez Sampieri & Carlos Fernandez Collado & Maria del Pilar Baptista Lucio. (2010). *Metodologia de la Investigación - Quinta Edicion.* Mc Graw Hill.
- Rodriguez, D. L. (2016). *Propuesta de Estrategias Gerenciales Teóricas de Atención al Cliente . Propuesta de Estrategias Gerenciales Teóricas de Atención al Cliente .* Manizales, Colombia.
- Roncacio, G. (2019). *¿Cuales son los Tipos de Estrategias?* Pensemos.
- S. Robbins & T. Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional. Dedimo quinta edición.* Mexico: Perason Education .
- S. Stephen Robbins & M. Coulter. (2013). *Administracion, un empresario competitivo. Tercera Edicion.* Mexico: Person Educacion.
- Sastre, R. (2013). *La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento.*
- Senge, P. (2016). *¿Cómo convertir tu equipo o empresa en una organización intelgente? .* Guadalupe de la Mata.

Stephen P. Robbins & David A. Decenzo. (2002). *Fundamentos de Administración, 3era ed.* Mexico: Pearson Prentice Hall.

Tanchez, C. (2017). *Toma decisiones como administrador y no como dueño. 10 paso para emprender cuidando las fianzas personales. Edicion seis.* Recuperado de <http://www.prensalibre.com/Economia/Blogs/Efectivo/10-pasos-para-emprender-cuidando-las-finanzas-pers>. Prensa libre.

Vasquez Casas, J. G. (Diciembre de 2017). EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD ETEN, 2016. *EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD ETEN, 2016.* Chiclayo.

Villar, M. (2016). *Estilos de Liderar para el aprendizaje Organizativo.* Mexico: CL, RIL editores.

ANEXOS

Anexo 01. Instrumentos

Encuesta 1.- Estrategias Gerenciales.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS GERENCIALES EN UNA ENTIDAD BANCARIA – SULLANA.

Instrucciones:

Estimado colaborador, se está realizando una investigación denominada “Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una entidad financiera - Sullana”, motivo por el cual necesito de su participación. El presente cuestionario será respondido de manera anónima y toda información brindada por usted será tratada confidencialmente.

El instrumento tiene por finalidad conocer vuestra percepción respecto a las estrategias gerenciales que existe en esta entidad bancaria. En tal sentido, solicitamos su valiosa colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con las respuestas veraces que caracteriza su persona.

TABLA DE VALORACIÓN									
1	Totalmente desacuerdo	2	Desacuerdo	3	Indeciso	4	Acuerdo	5	Totalmente acuerdo

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
DIMENSIÓN: PLANEAMIENTO GERENCIAL						
1	Se cuenta con una estructura organizacional.					
2	Estás de acuerdo con la misión de la empresa					
3	Estás de acuerdo con la visión de la empresa					
4	Creer que se está llevando a cabo los objetivos de la empresa según su desempeño.					
5	Creer que los pilares de la empresa van de la mano con la misión y visión de la organización					
6	Estás de acuerdo con los valores que la empresa					

DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN GERENCIAL

7	Consideras que los trabajadores se apoyan constantemente.					
8	Consideras que los jefes atribuyen en las capacitaciones de los trabajadores en la empresa.					
9	Consideras que los jefes participan en las actividades recreacionales de la empresa					
10	Te sientes satisfecho con las actividades de promoción de activos que realiza tu grupo de trabajo.					
11	Te sientes satisfecho con las actividades de promoción de pasivos que realiza tu grupo de trabajo.					

DIMENSIÓN: DIRECCIÓN GERENCIAL

12	Te sientes satisfecho con las actividades de integración que realiza la empresa					
13	Te sientes capaz de realizar actividades o labores que te encomiende tu jefe inmediato					
14	Te sientes valorado por tu jefe inmediato					
15	Te consideras un colaborador eficiente en tu empresa					
16	Consideras que la empresa valora tu esfuerzo o tu desempeño que realizas día a día					

Encuesta 2.- Clima Organizacional.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD BANCARIA – SULLANA-2020.

Instrucciones:

Estimado colaborador, se está realizando una investigación denominada “Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una entidad financiera – Sullana-2020”, motivo por el cual necesito de su participación. El presente cuestionario será respondido de manera anónima y toda información brindada por usted será tratada confidencialmente.

El instrumento tiene por finalidad conocer vuestra percepción respecto al clima organizacional que existe en esta entidad bancaria. En tal sentido, solicitamos su valiosa colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con las respuestas veraces que caracteriza su persona.

TABLA DE VALORACIÓN									
1	Totalmente desacuerdo	2	Desacuerdo	3	Indeciso	4	Acuerdo	5	Totalmente acuerdo

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES						
1	Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa.					
2	En el ambiente donde te desempeñas tiene buena ventilación.					
3	En el ambiente donde te desempeñas tiene buena iluminación.					
4	Estas satisfecho con el material que te brinda la empresa.					
5	Sientes que cuenta con las herramientas oportunas para realizar tu trabajo					
6	Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas					

7	Considera que los bonos cuatrimestrales recibidos cubren sus expectativas.					
8	En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.					
9	Conoces los beneficios como colaborador de esta entidad.					
10	Has gozado de alguno de los beneficios.					
DIMENSIÓN: RELACIONES HUMANAS						
11	Su jefe directo, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					
12	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.					
13	Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas de su interés, cuando se lleva a cabo una reunión.					
14	En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo.					
15	Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas.					
16	La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.					
17	En esta empresa, la manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos					
18	Usted está de acuerdo en cómo se viene gestionando las actividades en el grupo de trabajo en el que está, respecto a los productos pasivos.					
19	Usted está de acuerdo en cómo se viene gestionando las actividades en el grupo de trabajo en el que está, respecto a los productos activos.					
20	Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual.					
21	En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones					
22	En esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y las tareas y responsabilidades de cada uno.					
23	En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa					
24	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas.					
25	A veces trabajamos en forma desordenada y sin planificación					

26	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.					
27	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.					
28	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo, se me reconoce.					
29	En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.					
30	En esta empresa los errores son sancionados					
31	En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura.					
32	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.					
33	En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.					
34	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.					
35	Estas satisfecha por pertenecer a esta empresa.					
36	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.					
DIMENSIÓN: SISTEMA INDIVIDUAL						
37	Mi jefe directo hace un seguimiento adecuado a mi trabajo					
38	En esta empresa cuando tengo un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe.					
39	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.					
40	En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.					
41	En esta empresa, los jefes continuamente insisten en que mejoremos nuestro trabajo grupal.					
42	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.					
43	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se percibe.					
44	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.					

Anexo 02.- Validación de Instrumentos.

“ESTRATEGIAS GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA – SULLANA 2019”


FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Test de Clima Organizacional

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES				
		0	6	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	100					
ASPECTOS DE VALIDACION																															
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																														
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																														
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																														
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																														
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																														
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																														

dimensiones del tema de la investigación																			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		X
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																		X
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		X

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 02 de noviembre de 2018.


 DNI: 18215051
 Teléfono: 976394695
 E-mail: ovela@vcv.edu.pe

“ESTRATEGIAS GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA –
 SULLANA 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Test de Estrategias Gerenciales

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	5	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	96	
ASPECTOS DE VALIDACION																											
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	X									
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	X									
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	X									
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	X									
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	X									
6. Intencionalidad	Adecuado para																	X									

“ESTRATEGIAS GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA – SULLANA 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Test de Clima Organizacional

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	25	30	35	40	45	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	96	100			
ASPECTOS DE VALIDACION																											
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5																									
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																										
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																										

	valorar las dimensiones del tema de la investigación																				
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				
8.Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																				
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 06 de enero 2020.



Mgtr.: Marco Antonio Reyes Vidal
 DNI: 40213155
 Teléfono: 942930481
 E-mail: marco.reyes.vidal@gmail.com

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA –
SULLANA 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Test de Estrategias Gerenciales

Indicadores	Criterios	Deficiente										Regular					Buena					Muy Buena					Excelente					OBSERVACIONES
		0 - 20					21 - 40					41 - 60					61 - 80					81 - 100										
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96											
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100											
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																						X									
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																						X									
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																						X									
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																						X									
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																						X									
6. Intencionalidad	Adecuado para																						X									

Anexo 03. Matriz de Consistencia

Título: Estrategias gerenciales y clima organizacional de una entidad financiera – Sullana 2019

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas / Instrumento		
¿Cuál es la relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional de una entidad financiera - Sullana – 2019?	GENERAL:	GENERAL:	Variable 1: Estrategias gerenciales	PLANEAMIENTO GERENCIAL	Planeamiento del Plan Anual de Trabajo	Técnica:		
	Determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional de una entidad financiera - Sullana - 2019	Existe relación entre las estrategias gerenciales y el clima organizacional de una entidad financiera - Sullana - 2019			Planeamiento del Reglamento Interno		Encuesta	
	ESPECÍFICOS:	ESPECÍFICOS:			Diagnostico situacional	Instrumento:		
	-	-			Identificación de necesidades			Cuestionario 01 – V1
					Programación de actividades			
					Programación de funciones			
					Programación de reuniones			
					Organización del Plan Anual de Trabajo			

<p>- Determinar la relación entre las estrategias gerenciales y las condiciones laborales.</p> <p>- Conocer la relación entre las estrategias gerenciales y las relaciones humanas.</p> <p>- Hallar la relación entre las estrategias gerenciales y la identificación de metas.</p>	<p>- Existe relación entre las estrategias gerenciales y las condiciones laborales.</p> <p>- Existe relación entre las estrategias gerenciales y las relaciones humanas.</p> <p>- Existe relación entre las estrategias gerenciales y la identificación de metas.</p>	<p>Va</p> <p>ria</p> <p>ble</p>	<p>ORGANIZACIÓN GERENCIAL</p>	Organización del Reglamento Interno (visión, misión, valores, cultura, principios)	<p>Cuestionario 02 – V2</p>
				Organización de la matriz FODA.	
				Organización de las actividades	
				Organización de las funciones.	
				Organización de las capacitaciones.	
			<p>DIRECCIÓN GERENCIAL</p>	Dirección del Plan Anual de Trabajo	
				Dirección del Reglamento Interno (visión, misión, valores, cultura, principios)	
				Dirección de la matriz FODA.	
				Dirección de las actividades	
				Dirección de las funciones	
				Dirección de las capacitaciones.	
				Sueldo	

				CONDICIONES INTERNAS LABORALES	Entorno físico	
					Tecnología	
					Recompensa	
					Beneficios	
			RELACIONES HUMANAS	Comunicación		
					Toma de decisiones	
					Interés por las personas.	
					Motivación	
			IDENTIFICACIÓN DE METAS	Productividad		
					Compromiso	
					Aprendizaje individual y grupal.	

Anexo 04. Gráficos tabulados.

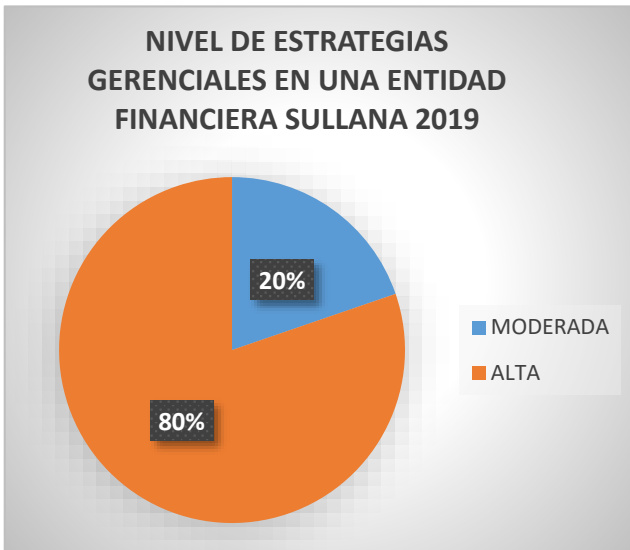


Fig. 3.- Nivel de Estrategias Gerenciales en la Entidad Financiera Sullana 2019.



Fig. 4.- Nivel de Organización Gerencial en una entidad financiera Sullana 2019

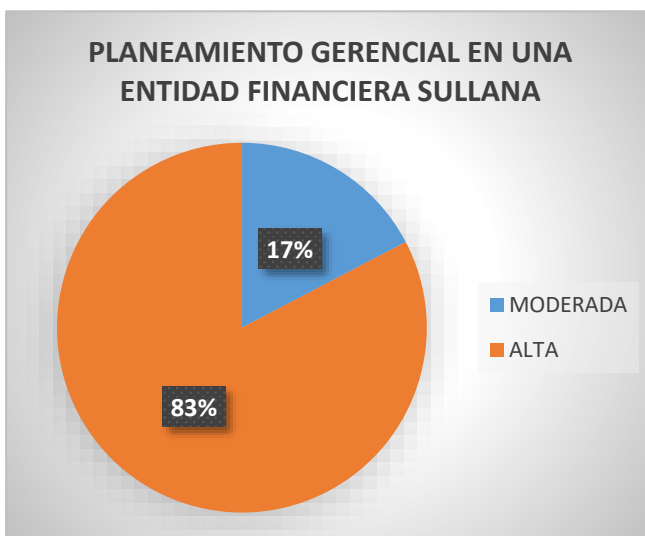


Fig. 5.- Planeamiento Gerencial en una Entidad Financiera Sullana 2019

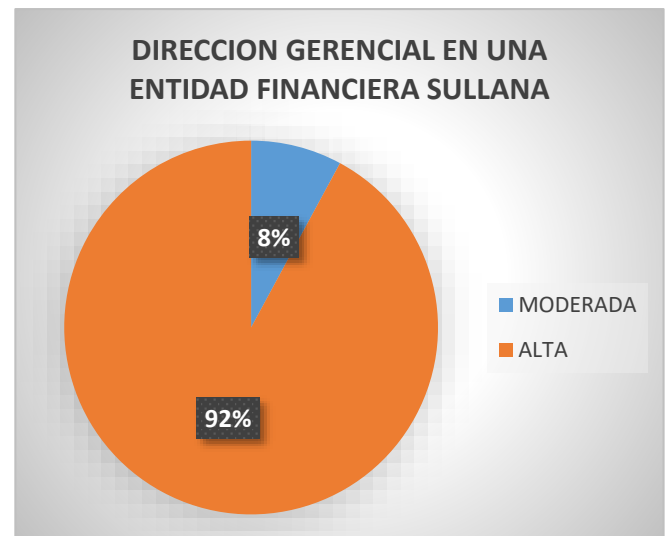


Fig. 6.- Dirección Gerencial en una Entidad Financiera Sullana 2019.



Fig. 7.- Nivel de Clima Organizacional en una Entidad Financiera Sullana 2019.

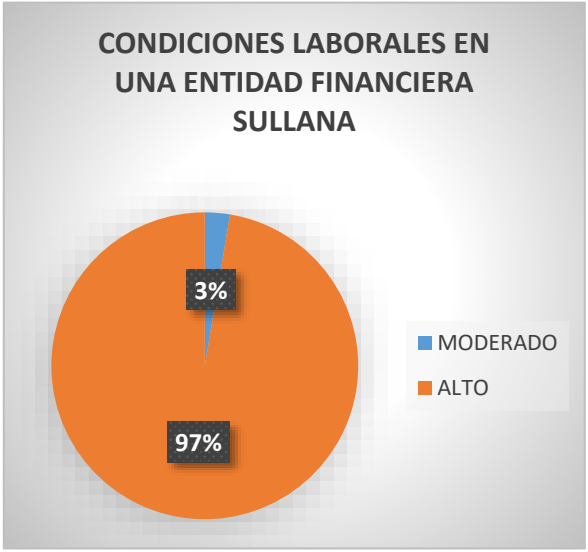


Fig. 8.- Condiciones Laborales en un Entidad Financiera Sullana 2019



Fig. 9.- Relaciones Humanas en una Entidad Financiera Sullana 2019.

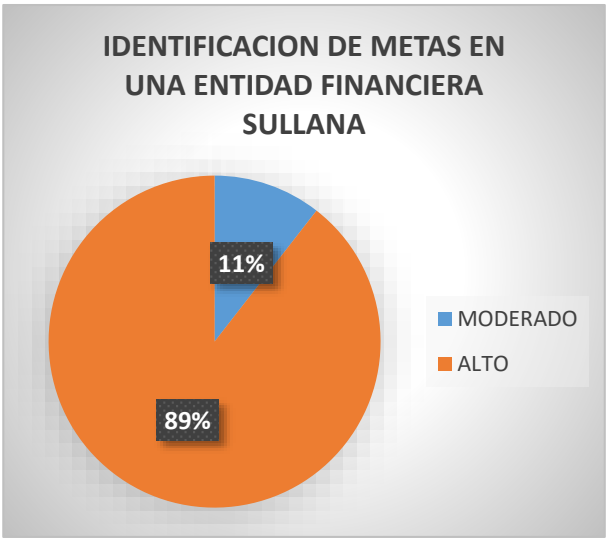


Fig. 10.- Identificación de Metas en una Entidad Financiera Sullana 2019

Anexo 05. Consentimiento Informado.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Trabajador:

Con el debido respeto me presento a usted, mi nombre es **Geraldine del Rosario Jiménez Roa**, estudiante de Maestría Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo – Piura. En la actualidad me encuentro una investigación sobre **“Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad Financiera Sullana 2019”** y para ello quisiera contar con su valiosa colaboración. El proceso consiste en la aplicación de dos encuestas. De aceptar participar en la investigación, afirmo haber sido informado de todos los procedimientos de la investigación. En caso tenga alguna duda con respecto a algunas preguntas se me explicará cada una de ellas.

Gracias por su colaboración

Atte. **Geraldine del Rosario Jiménez Roa.**
Estudiante de Maestría Administración de Negocios – MBA
Universidad César Vallejo – Piura