UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA– JORNADA ESCOLAR COMPLETA "NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN", CUTERVO- CAJAMARCA, 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:
Bach. Sánchez Carranza Gloria Elizabeth
Bach. Sánchez Carranza Willam Humberto

ASESORA:
Dra. Bernardo Santiago Madelaine

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Planificación y Gestión de Recursos Humanos

LIMA – PERÚ

2017

Asesora de Tesis

Dra. Bernardo Santiago Madelaine

Jurado examinador

Secretaria

Vocal

DEDICATORIA:

A nuestra madre, el ser especial que nos ha brindado su apoyo a fin de conseguir un sueño y fortalecer nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTOS:

- A Dios que bendice e ilumina todos nuestros momentos.

- A nuestros familiares por su apoyo constante.

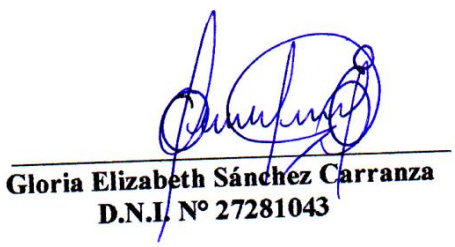
- A la Dra. Madelaine Bernardo Santiago, por su labor de asesoría y por brindarnos el acompañamiento necesario a fin de consolidar este trabajo de investigación.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

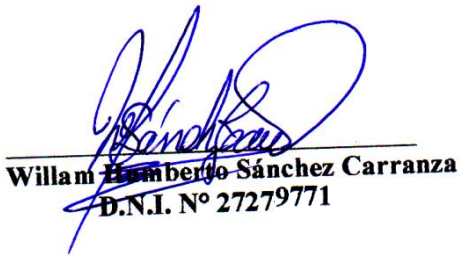
Ante las autoridades de la Universidad Privada TELESUP, declaramos que el contenido de la tesis “Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017, presentada como requisito para obtener el Título de Licenciados en Administración, es auténtico**,** de nuestra entera responsabilidad.

Firmamos la presente,

En Cutervo, a los 29 días del mes de diciembre de 2017



Gloria Elizabeth Sánchez Carranza
D.N.I. N° 27281043



Willam Humberto Sánchez Carranza
D.N.I. N° 27279771

RESUMEN

Nos propusimos en este trabajo el objetivo de determinar la relación entre administración estratégica y comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017 y determinar la relación entre la formulación, implementación y evaluación estratégica con la comunicación organizacional, así como establecer el nivel de las variables administración estratégica y comunicación organizacional.

Recurrimos al tipo de investigación aplicada, al nivel Descriptivo-Correlacional y usamos el Diseño de investigación Cuantitativa, No experimental-Corte transversal. La muestra lo conformaron treinta y nueve docentes del nivel secundario, seleccionada con un muestreo no probabilístico. Recogimos los datos con un cuestionario de treinta y cuatro (34) ítems, cada una con cinco (05) opciones, escala Likert, validado por expertos y aplicado como piloto, a veinte docentes de una institución de administración por convenio religioso y JEC. Para las diversas pruebas estadísticas se usó el SPSS 21.

El análisis de correlación determina la existencia de relación entre administración estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,705, encontrándose dentro de los niveles aceptables, por lo que la relación que presenta las variables es muy buena. Entonces, la administración estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo – Cajamarca, de manera que a mayor nivel de administración estratégica mejor será la comunicación organizacional, igual sucede con las dimensiones formulación, implementación y evaluación con la comunicación organizacional.

Palabras claves: Administración estratégica, comunicación organizacional, formulación, implementación, evaluación.

ABSTRACT

We set out in this work the objective of determining the relationship between strategic management and organizational communication in the Emblematic Educational Institution - Full School Day "Our Lady of the Assumption", Cutervo-Cajamarca, 2017 and determine the relationship between the formulation, implementation and evaluation strategic with the organizational communication, as well as establishing the level of the variables strategic management and organizational communication.

We resort to the applied research type, at the Descriptive-Correlational level and we use the Quantitative, Non-experimental Research Design- Cross Section. The sample consisted of thirty-nine teachers from the secondary level, selected with a non-probabilistic sampling. We collected the data with a questionnaire of thirty-four (34) items, each with five (05) options, Likert scale, validated by experts and applied as a pilot, to twenty teachers from an administration institution by religious agreement and JEC. The SPSS 21 was used for the various statistical tests.

The correlation analysis determines the existence of a relationship between strategic administration and organizational communication with r = 0.705, being within acceptable levels, so the relationship that presents the variables is very good. Then, the strategic administration is directly related to the organizational communication of the Emblematic Educational Institution - Full School Day "Our Lady of the Assumption", Cutervo - Cajamarca, so that at a higher level of strategic management the better the organizational communication, the same happens with the dimensions formulation, implementation and evaluation with organizational communication.

Keywords: Strategic management, organizational communication, formulation, implementation, evaluation.

ÍNDICE

Carátula i
Asesora de tesis ii
Jurado examinador iii
Dedicatoria iv
Agradecimientos v
Declaratoria de autenticidad vi
Resumen vii
Abstrac viii

Introducción 13

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema 15
1.2. Formulación del problema
1.2.1. Problema general 18
1.2.2. Problemas específicos 18
1.3. Justificación y aportes del estudio 19
1.4. Objetivos de la Investigación
1.4.1. Objetivo general 22
1.4.2. Objetivos específicos 22

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación
2.1.1. Antecedentes nacionales 24
2.1.2. Antecedentes internacionales 29
2.2. Bases teóricas de las variables
2.2.1. Administración Estratégica 34
2.2.2. La Comunicación 63
2.3. Definición de términos básicos 78

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación
3.1.1. Hipótesis general 85
3.1.2. Hipótesis especificas 85
3.2. Variables de estudio
3.2.1. Definición conceptual 86
3.2.2. Definición operacional
3.2.2.1. Operacionalización de la variable 87
3.3. Nivel de investigación
3.3.1. Nivel de investigación 94

3.4. Diseño de la investigación 95
3.5. Población y Muestra de estudio
3.5.1. Población 98
3.5.2. Muestra 98
3.5.3. Muestreo 99
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos
3.6.1. Técnicas de recolección de datos 100
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos 100
3.7. Validación y confiabilidad del instrumento 101
3.8. Métodos de análisis de datos 103
3.9. Desarrollo de la propuesta de valor 105
3.10. Aspectos deontológicos 106

IV. RESULTADOS
4.1. Resultados Descriptivos del Estudio 108
4.2. Resultados que responden a las Hipótesis del Estudio 116

V. DISCUSIÓN
5.1. Discusión de resultados 125

VI. CONCLUSIONES 130

VII. RECOMENDACIONES 132

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 133

ANEXOS
- Anexo 1: Matriz de consistencia 134
- Anexo 2: Matriz de Operacionalización 137
- Anexo 3: Instrumento 142
- Anexo 4: Validación de instrumento 145
- Anexo 5: Matriz de datos 153

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS: **Pág.**

Tabla 1: Esquema FODA (adecuado)....44
Tabla 2: Operacionalización de variables 87
Tabla 3: Resumen procesamiento de casos Alfa de Cronbach....102
Tabla 4: Formulación Estratégica 108
Tabla 5: Implementación Estratégica....109
Tabla 6: Evaluación Estratégica 110
Tabla 7: Comunicación Descendente 111
Tabla 8: Comunicación Ascendente 112
Tabla 9: Comunicación Horizontal....113
Tabla 10: Administración Estratégica 114
Tabla 11: Comunicación Organizacional 115

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS: **Pág.**

Figura 1: Modelo integral del proceso de administración estratégica.....38
Figura 2: Ruido.....66
Figura 3: Pautas personales de referencia en la comunicación humana.....67
Figura 4: Barreras para el proceso de la comunicación humana.....71
Figura 5: Tipos de barreras para la comunicación.....72
Figura 6: Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana.....73
Figura 7: Eficiencia y la eficacia en la comunicación.....75
Figura 8: Formulación Estratégica.....108
Figura 9: Implementación Estratégica.....109
Figura 10: Evaluación Estratégica.....110
Figura 11: Comunicación Descendente.....111
Figura 12: Comunicación Ascendente.....112
Figura 13: Comunicación Horizontal.....113
Figura 14: Administración Estratégica.....114
Figura 15: Comunicación Organizacional.....115

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra un análisis de la Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la Institución Educativa Emblemática de Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017, teniendo como base la percepción de los docentes del Nivel Secundario de dicha institución sobre estas variables.

En el capítulo I se contextualiza el problema de investigación y se plantea los objetivos. En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, con la ayuda de las ideas y planteamientos de diferentes autores sobre Administración Estratégica y Comunicación Organizacional y sus dimensiones. Además se hace referencia a los antecedentes de estudio en los que se ha apoyado la investigación.

En el capítulo III abordamos los métodos y materiales de investigación. Aquí observamos las hipótesis de la investigación, variables de estudio y su operacionalización, nivel y diseño de investigación, población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis. Se muestra la validación y confiabilidad del instrumento, encuesta, el cual en su organización exhibe variables, dimensiones, indicadores e ítems. Referimos que el paradigma es positivista y la metodología cuantitativa.

En el capítulo IV se presenta los resultados obtenidos y una descripción de estos, se agregan los cuadros estadísticos y figuras principales, indicando su análisis cuantitativo y cualitativo, y en el capítulo V se señala el Análisis y discusión de resultados. La discusión permite identificar el comportamiento de las dimensiones a partir de las respuestas dadas por los docentes asociadas con las investigaciones realizadas y el sustento teórico al respecto.

En la parte final señalamos las conclusiones y las recomendaciones para fortalecer la gestión institucional. Asimismo, concluimos el documento con las fuentes de información y agregamos los anexos.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados (López, 2013, p.2).

En la mayoría de las organizaciones, instituciones y empresas locales, la función principal no es la Administración estratégica, sino una administración tradicional. El esfuerzo de todos los miembros y la eficiencia en el uso de los recursos por medio de un proceso de planeación, organización y control, orientado al logro de los objetivos es casi irrelevante. Dentro de este contexto, no se pone especial énfasis en los cursos de acción que se han de seguir para cumplir con las expectativas organizacionales en períodos de cinco o diez años. Si se identifica las necesidades de la organización, su razón de ser y sus objetivos para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas se hace de manera aislada.

En nuestra institución, con algunos aciertos, la administración estratégica llega solo a la planificación mediática, de grupo y de gabinete, a veces asilada a la realidad institucional. En la implementación existe tropiezos porque no se eligen estrategias pertinentes y ni qué decir de la evaluación. Se cumple lo que dispone el Ministerio sin a veces demostrar una cierta autonomía en

procura del cambio, la renovación y la innovación, por ende elevar la competitividad acorde al siglo XXI. Los agentes asumen una actitud de cumplimiento tan solo.

Scheinsohn, D. (2014), en su obra “3GRCO-La Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones”, nos dice: En definitiva, la comunicación se trata de una cuestión inherente, de esencia y razón de ser. En la 3GRCO se asume que: “La organización es comunicación”. También expresa: Sabemos que la comunicación no es una actividad opcional porque acontece más allá de nuestra voluntad y es en la interacción con el otro que estamos construyendo ser y definiendo quienes somos. Entonces una organización a través de lo que expresa, no sólo en su decir sino además en su hacer, sentir y pensar, está construyendo ser, está siendo (no tan solo diciendo) ante los públicos y ante el mismo. Recalca además, para alcanzar sus propósitos la organización necesitará indefectiblemente “ser con otros”. El entendimiento clave para los nuevos tiempos que se avecinan pasará por asumir que el concepto tan esquivo y polisémico de “estrategia” emerge precisamente de la definición de ese particular “ser con otros” (p.27).

Marín y García (2013), en el trabajo denominado “El estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad y RR PP de la universidad de Cádiz”, en su resumen consideran: Frente a la creciente importancia y necesidad de comunicación con los públicos que tienen las organizaciones de todo tipo, la atención que las empresas prestan a la comunicación interna es todavía escasa. A nivel material la comunicación interna adolece de presupuestos poco consolidados y de personal poco cualificado para su gestión (p. 97).

Universia Puerto Rico (2 016) publica en la red: “Una mala gestión de la comunicación interna es la causa de la mayoría de los problemas puertas adentro que presentan las organizaciones. Cuando no se resuelven rápidamente pueden crear sentimientos negativos entre compañeros, relaciones débiles entre los líderes y el resto de los empleados, un mal clima laboral y una disminución de la productividad, afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa” (30/12/2016).

Si abordamos el problema de la comunicación latinoamericana, tendríamos que exponer lo siguiente: “Una organización se define institucionalmente a través de su visión, que le da orden y coherencia a sus funciones, la comunicación es útil para alcanzar el consenso sobre la identidad y la cultura organizacional. En los públicos externos de las universidades, sector empresarial, autoridades legales, centros de formación secundaria, medios de comunicación y en los públicos internos, personal docente e investigador, administrativo y servicios, estudiantes, la comunicación juega un papel trascendental en la identificación de la universidad, el fortalecimiento de las relaciones, las estrategias de marketing, la transmisión de directrices, el manejo del conflicto, la motivación del personal, entre otras” (Abadía y Vaca, 2016, p. 10).

A respecto de la situación peruana y según las lecturas realizadas sobre la Gestión de la Comunicación Interna en la mayoría de las instituciones educativas públicas peruanas coincidimos con la opinión de Silvia Carrillo, fundadora y CEO Eco Consultores Perú: «la Comunicación interna se ha convertido en indispensable para ayudar a movilizar a los colaboradores hacia una cultura organizacional orientada, alineada y consistente con un entorno de cambio y transformación que todos los días plantea retos y desafíos».

En el ámbito local, al empleado o trabajador no se le demuestra a menudo que su mayor motivación no debe ser necesariamente lo económico. Procurar un buen ambiente laboral justo, donde se avive un sentimiento de pertenencia y tengan la oportunidad de expresar sus ideas, no es una práctica diaria. Dentro de la mayoría de las organizaciones, la comunicación no es un factor prioritario de buen servicio, productividad, de intervención o mediación, por el contrario, los canales presentan falencias. El avance para que todas las partes se comuniquen y evitar posibles conflictos internos o ayuden a solucionarlos de manera fácil y oportuna, es mínimo.

La Institución Educativa Emblemática "Nuestra Señora de la Asunción", de la ciudad de Cutervo no es ajena a esta realidad, ya que se observa la escasa comunicación ascendente-horizontal que conlleva a muchos conflictos y a no trabajar en un mismo horizonte, y si esto no se atiende como debe ser, se convertirá en algo insostenible, ahondando más en el deficiente desarrollo y competitividad institucional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre administración estratégica y comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017?

1.2.2. Problema específicos

a) ¿Cuál es la relación entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017?

b) ¿Cuál es la relación entre la implementación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017?

c) ¿Cuál es la relación entre la evaluación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017?

d) ¿Cuál es nivel de la administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017?

e) ¿Cuál es el nivel de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017?

1.3. Justificación y aportes del estudio

La presente investigación se justifica ya que se enfoca en conocer la relación de la administración estratégica y la comunicación organizacional en una institución de Educación Básica Regular Nivel Secundario, JEC año 2017; a partir de ello, determinar la implementación de procedimientos y estrategias para mejorar estos procesos en procura de un servicio de calidad a los usuarios.

Vista la realidad en la que se desenvuelve nuestra institución educativa, en la cual no existe un trabajo de este tipo, se ha creído por conveniente realizar esta investigación que tiene por título "Administración estratégica y comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática– Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017.

Dado el contexto actual en que a todos se exige competitividad, a las personas naturales y jurídicas, a las instituciones privadas y públicas, más aún si son educativas, creemos que en la I.E.E. JEC “Nuestra Señora de la Asunción”, de la ciudad de Cutervo- debe existir la preocupación permanente por una adecuada administración estratégica, a través de la gestión y uso de herramientas administrativas pertinentes. Asimismo, se hace necesario el desarrollo de un sistema dinámico de comunicación para dar a conocer los objetivos estratégicos que forman parte del proyecto organizacional y de este modo generar compromiso en el personal de la institución para el cumplimiento de metas y lograr que nuestra visión institucional se haga realidad.

En lo que respecta al aspecto teórico, la justificación principal se relaciona con la inquietud de los investigadores en profundizar el enfoque teórico de la administración estratégica y de la comunicación organizacional para tratar el problema de estudio. Para lograr los objetivos de esta investigación se elaboró un marco teórico, a través de consultas a diferentes libros. Por otro lado, se profundizó en los conocimientos a fin de enlazarlos con los resultados, de manera de que se dé los sustentos básicos para apoyar y promover una gestión de calidad, en la Institución Educativa involucrada en la investigación.

El trabajo de investigación realizado ayuda a describir la relación de la Administración Estratégica y la comunicación organizacional, constituyéndose en un instrumento fundamental para la gestión y desarrollo, en esta era de cambios, competitividad y globalización, en relación a lo que plantea Fred R, D. (2013) y Chiavenato, I. (2015).

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas. En este trabajo descriptivo correlacional, para el recojo de datos se aplicó una encuesta, el muestreo es no probabilístico, la muestra está constituida por 39 personas cuyos datos se procesaron con el SPSS 21. Los resultados, próximamente, serán comunicados a los actores educativos de la Institución, a que reflexionen sobre la importancia de la Administración Estratégica en la Gestión institucional y de la comunicación organizacional para atender las necesidades básicas de la institución y hacia una correcta toma de decisiones educativas.

Este trabajo de investigación, a futuro, ayudará a proponer un Plan Estratégico que construya, mejore o incremente la capacidad de gestión y administración con un talento humano líder y de alta gerencia. Esto permitirá ofertar una educación de calidad para la vida. La institución deberá ser competitiva ayudada por una administración estratégica, fundamentada en los paradigmas de la planificación moderna o administración estratégica. Así, se dará un mejor servicio a la comunidad educativa, contando con un modelo de gestión prospectivo, con propuestas de cambio frente a nuevos competidores, las instituciones de los alrededores de la Institución.

La relación entre los sujetos de la educación y de ellos con la institución es fundamental que se haga a través de la comunicación horizontal y se apueste por una administración estratégica a fin e superar inconvenientes en el proceso educativo. Al tener nuestra institución una Coordinación de comunicación y el área de administración, esta investigación ayudará a que se apueste por fortalecer las formas o procesos antes indicados, a fin de que la población estudiantil y los demás agentes ligados a ellos se beneficien al recibir un servicio de calidad y pertinente, estratégico y comunicativo.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre administración estratégica y comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

a) Establecer la relación entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

b) Establecer la relación entre la implementación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

c) Establecer la relación entre la evaluación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

d) Establecer el nivel de la administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

e) Establecer el nivel de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

II. MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Espinoza (2013), en su tesis “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”, realizada para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, se planteó como objetivo Determinar que el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana. La hipótesis que para el caso redactó fue: La elaboración de un Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permitirá mejorar la Gestión y desarrollo de las empresas del sector de seguridad y vigilancia contribuyendo a la satisfacción del cliente y asegurando la rentabilidad. Este estudio descriptivo y aplicativo nivel descriptivo – correlacional, diseño investigación no experimental, de tipo transversal, con énfasis en la descripción y correlación de las variables que conforman la hipótesis planteada tuvo como población a 232 empresas de seguridad y vigilancia privada ubicadas en Lima Metropolitana (pequeñas, medianas y grandes empresas). Se tomaron las tres únicas grandes empresas que cotizan en la bolsa de valores de su país de origen, que sus servicios están globalizados y tienen mayor participación en el mercado nacional en su sector y brindan seguridad en 628 agencias bancarias. El autor concluyo: Se muestra que la aplicación del Plan estratégico

influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada Lima Metropolitana y si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier empresa del sector de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

Esquivel y Huamani (2016), en su tesis “Gestión Administrativa y Calidad de Servicio Educativo en las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial del Distrito de San Sebastián – Cusco 2015, realizada para obtener título profesional de Licenciado en administración, Universidad Andina Del Cusco, Perú, se plantearon como objetivo Determinar el grado de relación de la gestión administrativa y la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián – Cusco 2015. La hipótesis fue: La gestión administrativa se relaciona con la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián – Cusco 2015. Esta investigación descriptivo/ correlacional, diseño no experimental, tuvo como población a 45 II.EE. del nivel inicial de gestión privada del distrito de San Sebastián. Usaron como técnica la encuesta aplicada la población de estudio (directores o promotores de estas las Instituciones Educativas) y el instrumento empleado fue el cuestionario. Las autoras llegaron a las conclusiones: **-** En las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián -Cusco, el 28.9% de los encuestados manifestaron que el nivel de la gestión administrativa es muy buena, la misma que genera una calidad de servicio educativo muy buena, debido a que realizan una buena planificación y

organización administrativa, seguido de la dirección y control administrativo que también es bueno, los mismos que ayudarán a la mejora en la calidad de servicio educativo y según la prueba estadística Chi-cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad de Servicio en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián – Cusco; dado p = 0.000 < 0.05, donde el grado de relación es del 34.8%. **-**En las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián -Cusco, el 28.9% de los encuestados manifestaron que el nivel de la planificación administrativa es muy bueno, la misma que genera una calidad de servicio educativo alto, debido a que la gran mayoría de los directivos conocen y trabajan en función a la misión y visión de la empresa, además tiene establecido sus estrategia, políticas y presupuesto que ayudan a cumplir sus objetivos, y según la prueba estadística Chi-cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre la Planificación administrativa y la calidad de Servicio en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián – Cusco; dado p = 0.000 < 0.05, donde el coeficiente de correlación es del 23.1%.

Montoya (2012), desarrolló la tesis titulada: “Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de la caja Trujillo-oficina Huamachuco, para obtener el título de Licenciado en administración, Universidad Nacional de Trujillo, Perú. En ella se planteó el objetivo de aplicar el planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento en la Caja Trujillo- oficina Huamachuco. Tuvo como hipótesis: el diseño de un plan estratégico influirá positivamente en la mejora del posicionamiento de la Caja Trujillo- oficina Huamachuco. Esta investigación contó con la población: clientes de la caja Trujillo, 5000 aproximadamente en Huamachuco, la muestra fue de

356 clientes, el diseño transaccional –descriptivo, diseño de una casilla, no experimental, se utilizó la encuesta-cuestionario. El autor concluyo: objetivamente el planemaiento estratégico se relaciona de manera relevante con la posición competitiva de la caja trujillo- oficina huamachuco al considerar sus fortalezas como factor compettivo y estudiar sus debilidades para reducir sus incidencia, sabiendo aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno externo y estudiando las amenazas para encontrarse debidamente preparada puediendo así competir con éxito en el mercado.

López (2015), en su tesis “La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014, realizada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas, Perú, se planteó como objetivo: Argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Su hipótesis fue: Existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”. De esta investigación no experimental, de diseño específico descriptivo, la población estuvo constituida por 245 personas (hombres y mujeres) escogidas de manera aleatoria, en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, en el año 2014; usó a la técnica de recolección de datos, encuesta y como el instrumento, el cuestionario. Según el autor, Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos

administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.

Huaranca y Rodríguez (2017), en su tesis “Influencia de la comunicación interna en el clima laboral de la empresa depósito PAKATNAMÚ EIRL Trujillo año 2017”, realizada para obtener el título profesional de Licenciadas en administración, Universidad Privada del Norte, Perú, se plantearon como objetivo: Determinar en qué medida la Comunicación Interna influye en el Clima Laboral de la empresa Depósito Pakatnamú E.I.R.L de la ciudad de Trujillo para el año 2017. La hipótesis que redactaron fue: La comunicación interna influye significativamente en el clima laboral de la empresa Depósito Pakatnamú EIRL Trujillo 2017. De esta investigación de enfoque cuantitativo, diseño de investigación Transeccional o transversal: Correlacional – causal, la población estuvo conformada por 20 individuos, colaboradores de la empresa Depósito Pakatnamú E.I.R.L. Trujillo, siendo la muestra la misma cantidad de colaboradores. Usaron como técnica a la encuesta y como instrumento un cuestionario escrito para cada variable, el cual viene a ser un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas de acuerdo a la Operacionalización de variables y los objetivos. Las autoras como una conclusión manifiestan: La empresa Depósito Pakatnamú EIRL cuenta con una buena Comunicación Interna, pues de todos sus colaboradores, el 60.00% la percibe en un nivel alto, pues todos ellos se apoyan y motivan entre sí para mejorar su desempeño laboral, asimismo los jefes y supervisores escuchan las opiniones de los colaboradores y los motivan a capacitarse, un 35.00% lo percibe en nivel medio pues los jefes/ supervisores suelen ser inoportunos al momento de dialogar con los trabajadores, solo el 5.00% percibe la Comunicación Interna en un nivel bajo.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Rayo (2015), en su tesis: “Planificación estratégica empresa JRI ingeniería”, realizada para optar al grado de Magister en gestión y dirección de empresas, Universidad de Chile, Chile, se planteó el objetivo de analizar la planificación estratégica de la empresa JRI Ingeniería permitiendo, por una parte, establecer medidas de corto plazo para ajustarse a la realidad actual del mercado de ingeniería de proyectos para la minería y por otra parte, cumplir con la visión estratégica al año 2020. La hipótesis que para el caso redactó fue: La planificación estratégica tendrá identificada acciones específicas, así como su plazo de implementación y un presupuesto general. El autor, asimismo llegó a la conclusión: JRI es una empresa que ha mantenido un crecimiento continuo y constante durante sus más de 30 años de vida. Esta situación ha sido uno de los principales argumentos para establecer una planificación estratégica que prácticamente duplica la capacidad actual de la empresa en un período de 10 años y que la posicionaría como una de las principales empresas de ingeniería que operan en Chile.

Boj (2015), en su tesis “Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango”, realizada para obtener el título de Administrador de Empresas en el Grado Académico de Licenciado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, se plantea como objetivo determinar cómo la planeación estratégica permite incrementar la competitividad de las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango. La hipótesis que elaboró fue: La planeación estratégica es una herramienta utilizada profesionalmente en la mayoría de empresas panificadoras de la ciudad de

Quetzaltenango para lograr mayor competitividad. Esta investigación de diseño tipo descriptivo, contó con una población universo de 100 empresas, determinándose por medio de la fórmula de población finita una muestra de 50 empresas, el instrumento utilizado fue una boleta de investigación tipo encuesta. El autor llegó a la conclusión: La planeación estratégica ayuda a establecer los lineamientos que debe tener una empresa, como lo es: la misión, visión, objetivos, estrategias, tácticas, etc. Dichos términos son muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa desde el inicio de actividades, ya que a través de estos términos contribuye a que la empresa cuente con excelentes cimientos administrativos, contribuyendo a que se mantenga dentro del mercado por un largo plazo, colaborando a que cada día sea más competitiva dentro del mismo, teniendo mejor participación y así poder tener un crecimiento económico y empresarial.

Barreiros (2012), en su tesis “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors” realizada para obtener el título de Ingeniera en administración de empresas, Universidad Central del Ecuador, Ecuador, tuvo como objetivo estudiar la situación que presentaba la Empresa KAWA MOTORS S.A. en lo que respecta a Planeación Estratégica. Para esta investigación, en base al desarrollo de un diagnóstico organizacional, utilizó para tal los instrumentos de investigación como son: la encuesta y entrevista clínica. Para la encuesta utilizó un universo (N) de 15525 personas, en base al número de motocicletas que circulan en la ciudad de Quito, esto representa el 5% del parque automotor. Para el grado de confiabilidad (K) se aplicó el 90% porque la encuesta se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa lo cual dio

mayor respaldo de veracidad de respuesta. Dejó un 10% en el Grado de error (e), que fue el porcentaje de casos reacios que arrojo una encuesta piloto antes realizada. La investigadora concluyó: en la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.

Balarezo (2014), en su Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador: "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive" se planteó el objetivo de Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Para el caso tuvo como hipótesis: Una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Esta investigación está dentro del campo comunicativo y organizacional, por lo tanto tiene una explicación cualitativa. Se aplicó la investigación Correlacional – descriptiva. La población con la que se trabajó en esta investigación estuvo formada por 30 miembros de la organización, se utilizó una Encuesta – Cuestionario. El autor llegó a las conclusiones: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, - La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores , - Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los

que cuenta San Miguel Drive, - La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores, -La comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Guato (2013), en su trabajo de investigación "La comunicación interna y el ambiente laboral en el colegio técnico provincia de Pastaza de la ciudad de Puyo" realizado para obtener el título de ingeniera de empresas, Universidad Técnica de Ambato, facultad de ciencias administrativas – Ecuador, se planteó como objetivo Determinar la influencia de la comunicación interna en el ambiente laboral del Colegio Técnico Provincia de Pastaza de la Ciudad de Puyo. Este trabajo es una Investigación Descriptiva: Investigación Correlacional o Asociación de variables. La investigación se realizó en Colegio Técnico Provincia de Pastaza ubicado en la Ciudad de Puyo. La población involucrada en el problema, objeto de estudio es de 45 colaboradores, en virtud que la población es pequeña, se trabajó con su totalidad, siendo esta la cantidad de personas a investigar. Su conclusión final la presentó así: Se carece de un plan comunicacional, lo cual provoca la inadecuada comunicación del público interno, ya que no se utiliza medios modernos, no se implementa nuevas herramientas y se carece de acciones efectivas mediante las cuales se mejore la comunicación y se fortalezca el ambiente laboral.

Pacheco (2014), en su trabajo de investigación “Plan estratégico de comunicación para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá” realizado para obtener el título de Magister en Gestión Empresarial, Universidad Particular de Loja- Universidad Católica de Loja, Ecuador, se planteó como objetivo Examinar, identificar y determinar las principales causas que han repercutido de manera negativa, en el desarrollo de la gestión integral comunicacional de la organización en relación con sus socios-clientes reales y potenciales en parroquia Gonzanamá. El estudio explorativo-descriptivo utilizó la observación, entrevista y una encuesta, la población estuvo dada por los socios-clientes reales y potenciales de cooperativa en la parroquia Gonzanamá, la muestra 2521 personas entre hombres y mujeres. El autor llegó a la conclusión: Se determina que el éxito de toda organización, está fundamentada en la estructuración e implementación de un plan estratégico de comunicación, considerando la necesidad de diseñar un modelo sistemático y factible. Por lo tanto, a través de la planeación de objetivos integrados y coherentes, se fortalecerán los canales y medios de comunicación utilizados, buscando el direccionamiento correcto de a información de forma oportuna y eficiente, para mejorar la imagen y desarrollo de la Cooperativa Gonzanamá.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Administración Estratégica (V 1)

A. Origen

La idea estructurada y formal sobre administración estratégica se da en los últimos cincuenta años del siglo XX, en aquellas empresas u organizaciones que veían que el cambio pensado desde lo real, lo planificado, lo ejecutado y evaluado era necesario para el éxito; sin embargo, en siglos anteriores quienes estaban involucrados en el mundo empresarial lo utilizaban cuando esto se refería sacar algunas ventajas.

Torres (2014) señala: En 1969 G. Steiner fue uno de los pioneros de la administración estratégica, propuesta de gran utilidad en la crisis petrolera de los años setenta. Casi cincuenta años después, toma forma la administración global por lo cambiante del mundo, el avance acelerado de la tecnología en un contexto de prevalencia del conocimiento y manifestaciones de alto impacto como tecnología de alta información, ingeniería genómica y robótica. Entre el espacio de la planificación estratégica y de la administración global, sobresalieron en los años ochenta la estrategia competitiva de M. Porter; en los años noventa la planeación interactiva de R.L. Ackoff y el manejo de la dirección estratégica, al igual que el concepto de administración estratégica que también se emplean en la primera década del siglo XXI (p. 31).

B. Concepto y /o definición de administración

Fred (2013) señala que “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa logre sus objetivos”.

> También plantea que “La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”.
>
> “El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar las oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy para el mañana” (p. 21).

Conseguir objetivos y metas reales está ligado a establecer una ruta factible, formular, estrategias y evaluar lo planeado y ejecutado.

> Torres (2014) define a la administración estratégica como “Un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición” (p. 38).

Para lograr objetivos comunes, que presenten buen servicio y satisfacción se tiene que pensar en un comienzo, proceso y salida enlazados, esto es planificar, ejecutar lo planificado y evaluar, sino estaríamos en la práctica dañina de la improvisación.

> Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012) señalan: Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. La administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y

complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa (p.4).

Toda institución u organización no tendrá un camino a seguir, sino tiene un plan para conducir a la empresa a la competitividad atendiendo primero lo interno a fin de que esto redunde en el desempeño óptimo para contento de los usuarios.

C. Etapas de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

1. **La formulación de estrategias** implica desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

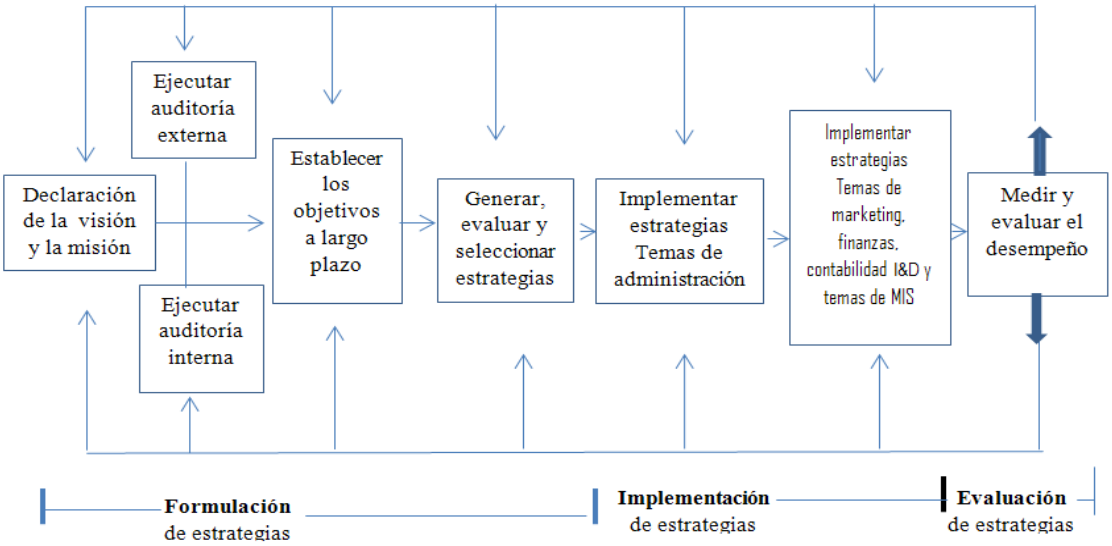
2. **La implementación de la estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocérsele como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar

a los empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada.

3. **La evaluación de la estrategia** es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones, futuras debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: **a) revisar** los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, **b) medir** el desempeño y **c) aplicar** acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer (Fred, 2013, pp.5-6).

Figura 1:

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica (2013).

En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleado en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funciones como un equipo competitivo (Fred, 2013, p.6).

C.1. La Etapa de Formulación

Esta etapa comprende:

a. La declaración de la visión y la misión

Las declaraciones de Visión y Misión son vehículos efectivos para comunicarse con los accionistas internos y externos. El beneficio principal de estas declaraciones como herramientas de administración estratégica se debe a que especifican los objetivos definitivos de la empresa (Fred, 2013 p. 49).

b. La declaración de la visión

> Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Una declaración de la visión, debe responder a la pregunta fundamental: "¿En qué nos queremos convertir?" (Fred, 2013 p. 10).

La visión en una institución, empresa u organización debe ser lo primordial a interiorizar y empoderar a las personas que son parte de ella, el sueño o lo ideal es la visión, espejo que proyecta anhelos y deseos.

c. La declaración de la misión

> Según Fred (2013), una declaración clara de la misión describe los valores y prioridades de una organización. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva (pp. 10-46).

Todo lo que se haga y caracterice a la empresa como una radiografía inmediata es la misión, el carisma institucional diario que está dado por los valores, los principios y las acciones.

d. Oportunidades y amenazas externas

> Fred (2013) refiriéndose a las oportunidades y amenazas externas manifiesta:
>
> - Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en

el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera de control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas.

- Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito (p. 10).

Lo que esté afuera de la institución también influye en ella, no se debe pasar por alto los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización.

e. Fortalezas y debilidades internas

Las ideas sobre fortalezas y debilidades internas que nos plantea Fred (2013) son:

- Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa.
- Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

- Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Por ejemplo, una fortaleza puede ser gozar de una reputación histórica de calidad.
- Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por los objetivos propios de una empresa.
- Hay varias formas de determinar los factores internos, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores (p. 11).

Si nos aceptamos como somos podremos mejorar, solo conociendo nuestras fortalezas y debilidades podremos asumir un compromiso de cambio a fin de que nuestro servicio esté acorde a los tiempos actuales y exigencias del mudo competido.

f. Objetivos a largo plazo

Fred (2013) al respecto de los objetivos a largo plazo señala:

- Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (pp. 11-12).
- Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias.
- Los objetivos a largo plazo deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y

responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen muchos beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

- Todos los niveles de una organización, ya sean corporativos, divisionales o funcionales necesitan objetivos a largo plazo.
- Sin objetivos a largo plazo, la organización navega a la deriva hacia un puerto desconocido. Es difícil imaginar que una organización o un individuo puedan alcanzar el éxito si carecen de objetivos caros.
- En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Ente los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimiento sobre la inversión, utilidades por la acción, precio por acción, flujo de efectivo (pp. 132-134).

En una empresa, los resultados que pretende alcanzar después de un determinado tiempo se llaman objetivos, también pueden ser situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Para el éxito de una empresa establecer objetivos debe ser esencial, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros.

g. Estrategias

Según Fred (2013):

> Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones que por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro (p. 11).

La estrategia es el conjunto de actividades que permitirán que nuestra empresa alcance una ventaja competitiva, es decir, la estrategia permitirá desarrollar aquellas diferencias sostenibles para posicionar a nuestra empresa o institución en el mercado.

Fred (2013) refiere: **La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)** es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA.

a. **Las estrategias FO** utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias **FA o DA** para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias **FO.** Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades**.**

b. **Las** estrategias **DO** buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

c. **Las estrategias FA** utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo.

d. **Las** estrategias **DA** son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria(p. 176).

Tabla 1

ESQUEMA FODA (Adecuado)

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. **2.** **3.** **4.** **…**	**1.** **2.** **3.** **4.** **…**
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1. **2.** **3.** **4.** **…**	**1.** **2.** **…**	**1.** **2.** **…**
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1. **2.** **3.** **4.** **…**	**1.** **2.** **…**	**1.** **2-** **…**

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica (2013).

El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes (p. 176).

C.2. La Etapa de implementación

A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia. Las similitudes y diferencias entre la formulación y la implementación de las estrategias se pueden resumir de la siguiente manera:

- La formulación de estrategias consiste en preparar las fuerzas antes de la acción.
- La implementación de estrategias consiste en administrar las fuerzas durante la acción.
- La formulación de estrategias se enfoca en la efectividad.
- La implementación de estrategias se enfoca en la eficiencia.

- La formulación de estrategias es principalmente un proceso intelectual.
- La implementación de estrategias es principalmente un proceso operacional.
- La formulación de estrategias exige de buenas habilidades intuitivas y analíticas.
- La implementación de la estrategia exige de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
- La formulación requiere la coordinación de pocos individuos.
- La implementación requiere la coordinación de muchos individuos (p. 213).

a. Objetivos anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información. Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de estrategias en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales son la base para la asignación de recursos (Fred, 2013, pp. 12).

Establecer objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. La participación activa en establecer los objetivos anuales puede generar el compromiso y la aceptación. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias porque 1) representan la base para la asignación de recursos, 2) son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial, 3) son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y 4) establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse. La aprobación, revisión o rechazo de los objetivos anuales es mucho más que dar un visto bueno (Fred, 2013, p. 215).

b. Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se formulan en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y administración de sistemas de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o

departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización. (Fred, 2013, p. 12).

C.3. La Etapa de evaluación

Fred (2013) precisa al respecto de la evaluación lo siguiente:

- ✓ La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica.
- ✓ La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas:
  1. examinar las bases de la estrategia de una empresa,
  2. comparar los resultados esperados contra los reales y
  3. aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.
- ✓ La retroalimentación adecuada y oportuna es la base para una evaluación efectiva de las estrategias.
- ✓ La evaluación de las estrategias no será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los altos directivos podría ocasionar que los gerentes de niveles inferiores inventen cifras que consideren satisfactorias.
- ✓ La evaluación de las estrategias es una tarea compleja y delicada.
- ✓ La evaluación de estrategias es esencial para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos.
- ✓ Evaluar las estrategias es importante porque las organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos en los

que los factores externos e internos clave suelen experimentar cambios rápidos y drásticos. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una organización nunca debe confiarse del éxito.

- ✓ Evaluar las estrategias de manera continua y no periódica permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y su monitoreo efectivo. Algunas estrategias tardan años en implementarse; en consecuencia, es posible que los resultados asociados no sean aparentes en años. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con la voluntad de aplicar medidas correctivas oportunas en caso necesario. ¡Siempre llega el momento en el que las medidas correctivas son necesarias en una organización!
- ✓ Los gerentes y empleados de la empresa deben estar atentos al progreso hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores críticos para el éxito cambian, los miembros de la organización deben involucrarse para determinar las medidas correctivas pertinentes. Si las suposiciones y expectativas se desvían de manera importante de los pronósticos, entonces la empresa debe renovar las actividades de formulación de estrategias, quizá antes de lo planeado.
- ✓ El análisis también podría responder a las preguntas:
  1. ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
  2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
  3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
  4. ¿Por qué los competidores están aplicando ciertos cambios estratégicos?
  5. ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?

6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones de mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Hasta qué punto podrían ser presionados nuestros principales competidores antes de contraatacar?
8. ¿De qué manera se podría lograr una cooperación más efectiva con nuestros competidores? (pp. 287- 292).

Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales

- ✓ Existen numerosos factores externos e internos que pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. **A nivel externo**, las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, la tecnología, los cambios económicos, demográficos y las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. **A nivel interno**, quizá se hayan elegido estrategias ineficaces o es probable que las actividades de implementación no hayan sido las adecuadas. Quizá los objetivos fueron muy optimistas. Por consiguiente, el hecho de no lograr los objetivos quizá no sea el resultado del trabajo poco satisfactorio de gerentes y empleados.
- ✓ Las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas sobre las que se basan las estrategias actuales deben monitorearse de manera continua en busca de cambios. En realidad no es una cuestión de si estos factores cambian, sino de cuándo y cómo lo hacen. He aquí algunas preguntas clave que han de tomarse en cuenta para evaluar las estrategias:
  1. ¿Nuestras fortalezas internas todavía lo son?
  2. ¿Tenemos nuevas fortalezas internas? Si así es, ¿cuáles?
  3. ¿Nuestras debilidades internas todavía lo son?

4. ¿Tenemos nuevas debilidades internas? Si así es, ¿cuáles?
5. ¿Nuestras oportunidades externas todavía lo son?
6. ¿Hay otras oportunidades externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?
7. ¿Nuestras amenazas externas todavía lo son?
8. ¿Hay otras amenazas externas en este momento? Si así es, ¿cuáles?
9. ¿Somos vulnerables a una adquisición hostil?

La Medición del desempeño organizacional

- ✓ Consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. En este proceso se utilizan tanto los objetivos a largo plazo como los anuales. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser medibles y verificarse con facilidad. Los criterios que predicen los resultados suelen ser más importantes que los que revelan lo que ya ha ocurrido.
- ✓ No lograr un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo o anuales es señal de que se deben aplicar medidas correctivas. Muchos factores, tales como las políticas poco razonables, cambios inesperados en la economía, proveedores o distribuidores poco confiables o estrategias ineficaces, pueden dar como resultado un progreso insatisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Determinar los objetivos más importantes en la evaluación de estrategias puede ser difícil. La evaluación de estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos.
- ✓ Algunos indicadores financieros clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de estrategias son los siguientes:
  1. Rendimiento sobre la inversión (ROI)
  2. Rendimiento sobre el capital (ROE)
  3. Margen de utilidades
  4. Participación de mercado
  5. Razón entre capital y deuda
  6. Utilidades por acción (EPS)
  7. Crecimiento de ventas
  8. Crecimiento de activos

- ✓ Otras preguntas clave que revelan la necesidad de juicios cualitativos o intuitivos en la evaluación de estrategias son las siguientes:
  1. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los proyectos de alto riesgo y los de bajo riesgo?
  2. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los proyectos a largo plazo y a corto plazo?
  3. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre los mercados de crecimiento lento y los de rápido crecimiento?
  4. ¿Qué tan bueno es el balance de inversiones de la empresa entre las diferentes divisiones?
  5. ¿Hasta qué punto las estrategias alternativas de la empresa son socialmente responsables?

6. ¿Cuáles son las relaciones entre los factores estratégicos internos y externos clave?
7. ¿Cómo podrían responder los competidores más importantes a algunas estrategias en particular?

Aplicación de medidas correctivas

- ✓ Las medidas correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas; para aprovechar las oportunidades externas clave; para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo apropiado y una adecuada cantidad de riesgo. Deben ser congruentes a nivel interno y socialmente responsables. Quizá lo más importante es que las medidas correctivas fortalecen la posición competitiva de una organización en su industria básica. La evaluación continua de estrategias mantiene a los estrategas al tanto del pulso de una organización y proporciona la información necesaria para un sistema efectivo de administración estratégica.
- ✓ Algunos ejemplos de cambios necesarios son: modificar la estructura de una organización, reemplazar a una o más personas clave, vender una división o revisar la misión de una empresa. Otros cambios posibles son establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desempeño.
- ✓ Aplicar medidas correctivas no significa necesariamente abandonar las estrategias existentes, ni siquiera significa que deban formularse nuevas estrategias.

- ✓ La evaluación de estrategias puede traer consigo cambios en la formulación de estrategias, en la implementación de estrategias, en ambas, o no conllevar ningún cambio en absoluto. Tarde o temprano, los estrategas deberán revisar las estrategias o los enfoques de implementación. (pp. 292-295)
- ✓ El Balanced Scorecard es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del Balanced Scorecard requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen esa información, junto con las mediciones financieras, para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implementando:
  1. ¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las eficiencias del proceso operacional, entre otros?
  2. ¿Hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?
  3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes de la empresa? (Fred, 2013 p. 296).

D. El proceso de administración estratégica según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012)

El proceso de administración estratégica consiste en cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. **Desarrollar una visión estratégica del futuro de la compañía, una misión que defina el propósito actual de la compañía, y un conjunto de valores esenciales que guíe la búsqueda de la visión y la misión**. Esta fase da el rumbo a la compañía, motiva e inspira a su personal, alinea y guía las acciones en toda la organización, y comunica a todos los interesados las aspiraciones de la administración para el futuro de la compañía.
2. **Establecer objetivos para convertir la visión y misión en metas de desempeño y usar los resultados de dichas metas como patrones para medir el desempeño de la compañía.** Los objetivos necesitan precisar cuánto de qué clase de desempeño para cuándo. Se requieren dos amplios tipos de objetivos: objetivos financieros y objetivos estratégicos. El planteamiento del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es un método popular para vincular los objetivos financieros a objetivos estratégicos mensurables.
3. **Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la compañía a lo largo del curso estratégico que eligió la administración**. La formulación de una estrategia deliberada demanda un análisis estratégico basado en el modelo de negocios. La formulación de una estrategia emergente es un proceso de aprendizaje práctico que incluye la experimentación. Definir quién participa en el proceso de formulación de la estrategia es algo que depende 1) de que el proceso sea emergente o deliberado y 2) del nivel de la estrategia. Las estrategias deliberadas corren sobre todo de arriba hacia abajo, mientras que las estrategias emergentes lo hacen de abajo hacia arriba, aunque en ambos casos se requiere la interacción en ambos sentidos entre diferentes tipos de administradores. En compañías grandes, diversificadas, hay cuatro niveles de estrategia, cada una de las cuales se refiere a un nivel correspondiente de administración: estrategia corporativa (estrategia de negocios múltiples), estrategia de negocios

(estrategia para negocios individuales que compiten en una sola industria), estrategias de áreas funcionales dentro de cada negocio (p. ej., marketing, I y D, logística) y estrategias operativas (para unidades operativas clave, como plantas de manufactura). Así, la formulación de estrategias es una actividad incluyente, de colaboración, que abarca no sólo a los ejecutivos de la compañía, sino también a los jefes de las grandes divisiones de negocios, administradores de áreas funcionales y gerentes de operación en el frente de batalla. Mientras mayores y más diversificadas sean las operaciones de una empresa, más puntos de iniciativas estratégicas habrá, y más niveles de administración tendrán un papel significativo en la formulación de la estrategia.

4. **Ejecutar la estrategia elegida y convertir un plan estratégico en acciones**. La ejecución de la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, para hacer que las cosas sucedan, con el propósito de moldear el desempeño de las actividades esenciales de negocios de manera que la apoyen. El manejo del proceso de aplicación de la estrategia se considera fructífero si las cosas van lo bastante bien para que la empresa cumpla o supere sus objetivos de desempeño estratégico y financiero, y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.
5. **Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos a la luz de lo que sucede realmente, cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades.** Esta fase del proceso de manejo de la estrategia es el punto de partida para decidir si se conservan o se cambian la visión, misión, los objetivos, la estrategia o sus métodos de ejecución. La suma de la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituye un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. De una compañía

cuyo plan estratégico se basa en metas de esfuerzo ambiciosas que requieren un compromiso inalterable de hacer lo que se requiera para alcanzarlos se dice que tiene un propósito estratégico. Las juntas directivas tienen el deber con los accionistas de vigilar y supervisar el manejo de la directiva respecto del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia. Esto se traduce en cuatro obligaciones importantes: 1) evaluar de forma crítica la dirección, estrategia y ejecución de la estrategia, 2) evaluar las habilidades de liderazgo estratégico de los altos ejecutivos, 3) instituir un plan de compensaciones para los ejecutivos de más alto nivel por acciones y resultados en favor de los interesados - en especial de los accionistas-, y 4) asegurarse de que la empresa emita informes financieros correctos y cuente con controles financieros adecuados (pp. 43-44).

E. Planificación Estratégica

Gonzales, (2013) al referirse al tema de Planificación Estratégica señala lo siguiente:

- La planificación es ante todo un proceso apasionante, que permite a cualquier organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de sus acciones futuras. Por tanto se hace indispensable el diseño de planes estratégicos para que las empresas puedan lograr sus objetivos y metas, a corto, mediano y largo plazo, respondiendo a su capacidad y su tamaño. Solamente atreves de este proceso se define de antemano las actividades que debe de ejecutar cada unidad operativa, distintamente de la estructura organizacional que tenga la empresa, sean a niveles superiores o niveles inferiores.
- Es sumamente importante que las empresas sepan exponer con exactitud y cuidado la misión y visión que pretenden seguir,

en esta etapa de la planificación estratégica; la misión es fundamental, ya que ésta canalizara la trayectoria en las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado.

- La planificación estratégica, en su proceso inicial se constituye en un sistema de análisis gerencial que pretende determinar ¿qué objetivos lograr? Para luego determinar cómo lo vamos a realizar (estrategias).
- El objetivo primario de la planificación estratégica es modelar y remodelar los posibles negocios y Productos de la empresa, de manera que se combinen los elementos de precio, producto, plaza y promoción, que le genere a la empresa, las expectativas de ingresos que promuevan su desarrollo y beneficios necesarios. (pp. 6-15).

El proceso de Planificación Estratégica a nivel corporativo:

I. Análisis del ambiente Externo

La empresa tiene que estar al día en las fuerzas claves del macro entorno ambiental compuesto por fuerzas demográficos, económicas, tecnológicas, político, legales y socio/culturales que afectan a su negocio. Debe también comprender quiénes son los actores más significativos del micro ambiente organizacional, clientes, competidores, canales de distribución, suplidores los que afectan a su capacidad de obtener beneficios en el mercado.

II. Análisis del Ambiente Interno de la empresa

Cada empresa debe considerar su capacidad competitiva en cada área de negocio considerando elaborar sus puntos débiles y fuertes, en busca de aprovechar sus ventajas competitivas. Una ventaja competitiva se consigue cuando se es relativamente mejor que la competencia en un factor importante.

Es fundamental el examen minucioso y detallado de los puntos fuertes y débiles de la empresa. Entender su nivel competitivo para minimizar sus debilidades, y aprovechar al máximo sus puntos fuertes.

III. Formulación de Objetivos

Para que este sistema funcione, los distintos objetivos deben estar jerarquizados, ser cuantitativos, reales y consistentes. Es recomendable ordenar los objetivos jerárquicamente, de los más a los menos importantes en la medida de lo posible, los objetivos deben formularse cuantitativamente.

Es una práctica normal el que utilicemos el término meta, para describir aquellos objetivos que son específicos en magnitud y tiempo. La conversión de objetivos generales en objetivos concretos facilita el proceso de planificación, gestión y control. Asimismo, Un negocio debe escoger objetivos reales y factibles. Los niveles deben provenir de un análisis de oportunidades y puntos fuertes, no de una simple expresión de deseos. Finalmente los objetivos deben ser consistentes o se generará confusión.

IV. Formulación de la Estrategia

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define como llegar hasta allí. Diferenciación, la empresa se concentra en alcanzar rendimientos superiores en relación con alguna importante ventaja valorada por el mercado en su conjunto, y en aquellos puntos fuertes que le darán una ventaja competitiva en relación con un beneficio concreto. De esta manera se promueve que el negocio se centre en uno o más segmentos

concretos del mercado en lugar de atender a la totalidad del mismo.

a. Formulación de Programas.

Una vez que el área de negocio ha desarrollado las estrategias parar alcanzar sus objetivos, debe definir sus programas para llevarlas a cabo. Gestión de los Programas. El hecho de que la empresa haya desarrollado una clara estrategia y unos bien pensados programas puede no bastar, porque puede fallar en la gestión de los programas.

b. Control de los Resultados

A medida que se van tomando decisiones, la empresa necesita controlar los resultados y los desarrollos que sucedan en el entorno. La empresa puede contar, de hecho, conque el entorno cambiará durante el período planificado y que se verá entonces presionada a hacer los ajustes apropiados en una o más de las fases del proceso planificador si quiere alcanzar sus objetivos.

Algunas empresas revisan permanentemente su planificación estratégica, adaptando sus programas a las condiciones cambiantes del medio, manteniendo sus objetivos y estrategia principales.

Por otra parte, algunas empresas dominantes fallan en darse cuenta cuándo su demanda o su entorno cambian de un comportamiento estable a un comportamiento turbulento y no responden con la rapidez suficiente. El esfuerzo estratégico permite a una organización identificar mejor dónde están las oportunidades de negocio, evitar la improvisación y errores que pueden resultar muy costosos, descubrir cuáles ventajas competitivas y el lanzamiento de nuevos productos (pp. 17-22).

Mometolo, (2012), en relación a la Planeación Estratégica señala: La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Además plantea como características de la planeación estratégica:

- Tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el que hacer.
- Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización.
- La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.
- Observa durante un tiempo la cadena de causas y efectos relacionados con las decisiones que toma la dirección.
- Es fundamentalmente Adaptativa.
- Privilegia el análisis DOFA, centrado en las debilidades que pueden hacernos perder oportunidades, a fin de eludir el fracaso.
- Permite Gerenciar. (pp. 5-6).

Becerra y García (2013) señalan que El planeamiento estratégico permite establecer el itinerario para lograr los objetivos propuestos y enfrentar el futuro de una manera adecuada (p. 13).

El planeamiento estratégico consta de las siguientes partes:

a) **Visión.** Lo que el empresario quiere lograr con su empresa. Resume la máxima ambición del mismo. Su horizonte es de largo plazo.

b) **Misión.** Lo que la empresa es en este momento. Cómo se va a trabajar para lograr el gran sueño de la empresa, que es la visión.

c) **Análisis del entorno.** Análisis externo s el análisis de las variables económicas, culturales, sociales, políticas, demográficas, entre otras. Debe ceñirse a los aspectos que son verdaderamente relevantes para la empresa.

d) **Análisis interno.** Es el análisis del funcionamiento interno de la empresa. Un factor muy importante consiste en definir si la empresa cuenta con una ventaja competitiva.

e) **Análisis industrial.** Es el análisis de las cinco fuerzas competitivas que determinan el funcionamiento de una industria.

   1. Poder de negociación de los compradores
   2. Amenazas de competidores potenciales
   3. Rivalidad entre las empresas competidoras
   4. Amenazas de productos sustitutos
   5. Factor de negociación de los proveedores

Análisis **FODA**

Es la conclusión del análisis del entorno en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Definición de los objetivos

Se recomienda definir objetivos de corto, mediano y largo plazo. Asimismo, es de suma utilidad definir un objetivo principal o primordial que sirva de eje a toda la empresa.

Definición de estrategia

Elegir una estrategia que defina todo el accionar de la empresa.

Implementación y control de la empresa

Aplicar la estrategia propuesta poniendo énfasis en el control (pp. 103-104).

2.2.2. La Comunicación (V.2)

A. Origen

Chiavenato, 2015, al respecto de este punto nos dice:

- Pese al progreso de la tecnología, la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencias y turbulencias. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana.

- En la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas.

- La idea de comunicación está íntimamente relacionada con las percepciones y las motivaciones de la fuente (emisor) y del destinatario, dentro del contexto de cada situación. Como se dijo, el proceso de comunicación está íntimamente relacionado con el sistema cognitivo de cada persona. El sistema cognitivo funciona como una pauta de referencia (el campo psicológico) que filtra o amplifica las comunicaciones de las personas con su entorno (p. 314).

Uno de los aspectos fundamentales, para que una empresa funcione con éxito es la Comunicación, ella hace posible para que todos los miembros que trabajan allí estén encaminados en la misma dirección, aun mismo objetivo, con una misma visión, además es indispensable para fortalecer todos los procesos y llevar a la entidad u organización a un nivel más competitivo.

B. Definiciones de la Comunicación

Chiavenato (2015) refiere las siguientes ideas:

- La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas
- La comunicación no sólo significa enviar información o mensajes, sino hacer que éstos sean comunes entre las personas involucradas. La diferencia entre sólo enviar y compartir es crucial para una comunicación eficaz. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. La información sólo transmitida, pero no recibida ni comprendida, no ha sido comunicada. Comunicar algo significa hacer común, a una o más personas, una información o un mensaje.
- La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión.
- La comunicación se es la transferencia de información y significados de una persona a otra.
- Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, valores y mensajes.

Proceso Comunicativo

Las partes del proceso comunicativo son las siguientes:

1. Fuente. Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el

emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales. El código o grupo de símbolos que usamos para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código.

2. Codificación. Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

3. Canal. Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. El menú de opciones para escoger el mejor vehículo para cada mensaje nunca antes fue tan grande y variado. El vehículo puede ser un discurso, que utiliza la audición; un documento escrito, que utiliza la vista o el tacto, o la comunicación no verbal, que utiliza los sentidos básicos. El fax, el correo electrónico, la internet y el teléfono celular, entre otras tecnologías, han tenido enormes repercusiones en las comunicaciones. El canal puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontáneas y no tienen relación alguna con la organización.

4. Decodificación. Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor. Al igual que el

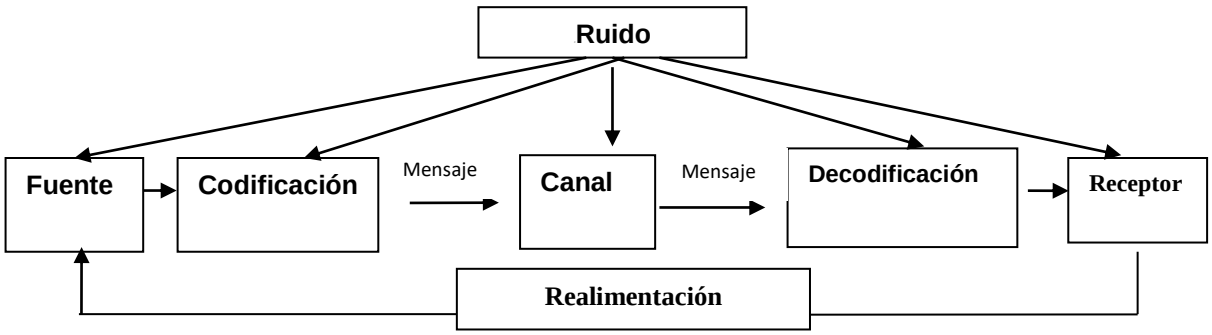
emisor, el receptor tiene limitaciones en sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural. Así como el emisor debe tener habilidades para hablar o escribir, el receptor también debe tenerlas para escuchar o leer. El conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.

5. Receptor. Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

6. Realimentación. La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito.

7. Ruido. Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. (pp. 307- 312)

Figura 2: Ruido



Fuente: Chiavenato, I. 2015. El proceso de comunicación.

La comunicación es el proceso por el cual se transmite información de una persona a otra con o de una organización a otra. A la que emite el mensaje se le llama emisor y quien la

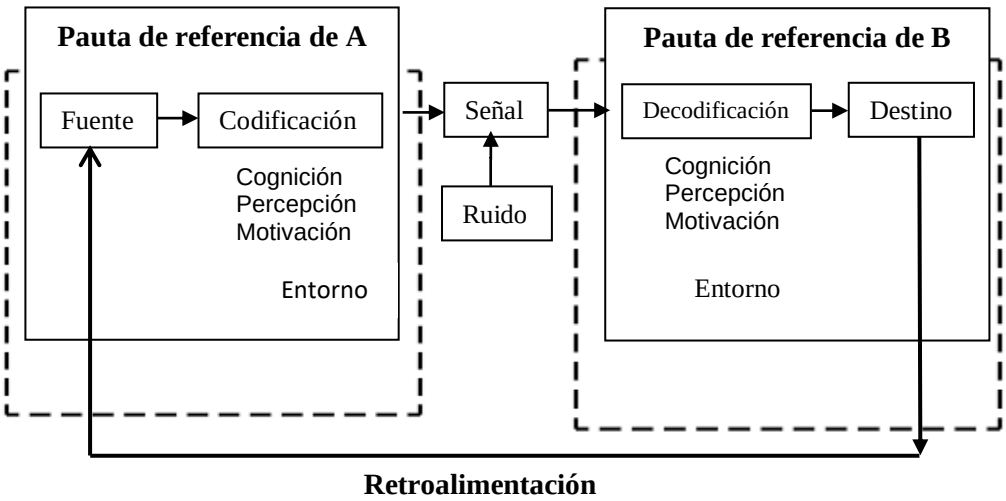
recibe e interioriza es el receptor. En la comunicación existe la intención de influir en el comportamiento de las personas. Comunicar algo significa hacer común, a una o más personas, una información o un mensaje mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, valores y mensajes.

Paz (2012) sobre la comunicación manifiesta:

Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice. La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño (p. 9).

Figura 3:

Pautas personales de referencia en la comunicación humana



Fuente: Chiavenato, I. 2015. Pautas personales de referencia en la comunicación humana.

Centro de comunicación. Es el punto de origen y de destino de todos los mensajes. El cerebro y el sistema nervioso no funcionan como un sistema lógico, sino como un campo psicológico. La comunicación humana es contingente, porque está sujeta a la pauta de referencia de cada persona, que es su propio campo de experiencia. El campo de experiencia funciona como un potente filtro que está compuesto por los sistemas cognitivo y emocional, que someten todos los mensajes al modo de comprensión y de interpretación de la persona (Chiavenato, 2015, p. 315).

C. Comunicación Organizacional

Chiavenato, I. (2015) define a la comunicación organizacional con las siguientes palabras:

"La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización".

Señala además lo siguiente:

- Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal: otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal.
- La comunicación organizacional se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasan por un cuello de botella.
- Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización.

El proceso de la comunicación organizacional implica el intercambio de información entre las personas en una organización. La información pude fluir por la estructura formal o por la informal, pueden bajan o subir a lo largo de niveles jerárquicos o moverse en dirección lateral u horizontal. La intención de un mensaje se transforma en el proceso de comunicación.

Canales formales (flujo)

Existen tres tipos de canales formales (flujos):

1. Las comunicaciones descendentes. Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

a) **Definición de objetivos y estrategias**. La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.

b) **Instrucciones para el trabajo y racionalidad.** Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.

c) **Prácticas y procedimientos.** Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.

d) **Realimentación sobre el desempeño.** Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.

e) **Adoctrinamiento.** Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.

2. **Las comunicaciones ascendentes**. Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

a. **Problemas y excepciones**. Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
b. **Sugerencias para mejorar.** Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
c. **Informes de desempeño**. Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
d. **Información contable y financiera**. Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.

3. **Las comunicaciones horizontales.** Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

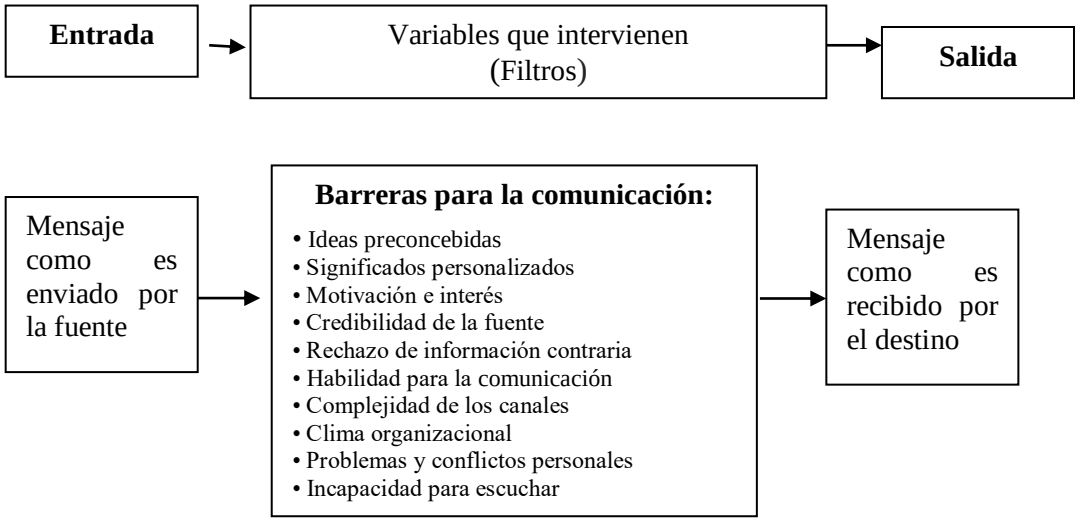
a. **Solución de problemas intradepartamentales**. Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
b. **Coordinación interdepartamental.** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
c. **Asesoría del staff para los departamentos de línea**. Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades (Chiavenato, 2015, pp. 321-322)

D. Barreras de la comunicación

El proceso de comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Figura 4:

Barreras para el proceso de la comunicación humana



Fuente: Chiavenato, I. 2015. Barreras para el proceso de la comunicación

Podemos distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

Barreras personales. Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.

Barreras **físicas.** Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.

Barreras semánticas. Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

Figura 5:

Tipos de barreras para la comunicación

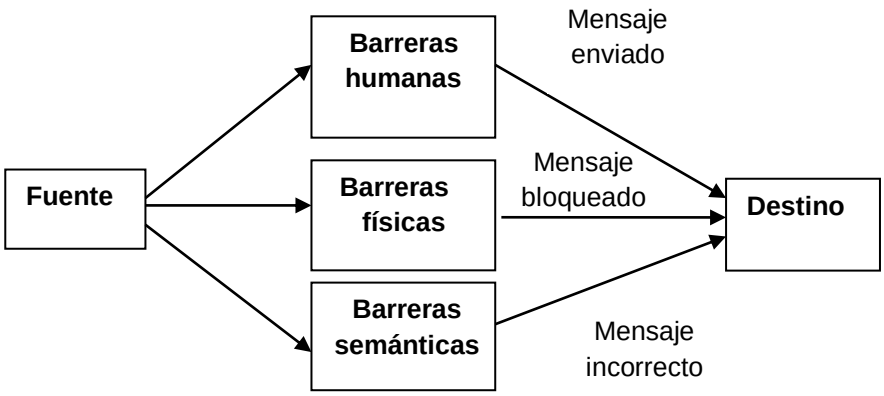
Barreras humanas	**Barreras físicas**	**Barreras semánticas**
• Limitaciones personales • Hábitos para escuchar • Emociones • Percepciones • Preocupaciones • Sentimientos personales • Motivaciones personales • Poca atención • Hábitos personales	• Espacio físico • Interferencias físicas • Fallas mecánicas • Ruidos ambientales • Distancia física • Acontecimientos locales • Canal congestionado • Variables de la situación • Ambiente de trabajo	• Interpretación de palabras • Interpretación del idioma • Traducción del idioma • Significado de las señales • Significado de los símbolos • Significado de las palabras • Decodificación de los gestos • Sentido de los recuerdos • Giros y expresiones populares

Fuente: Chiavenato, I. 2015. Los tres tipos de barreras para la comunicación.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado, como muestra en la imagen.

Figura 6:

Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana



Fuente: Chiavenato, I. (2015). Cómo funcionan las barreras de la comunicación

Además de la influencia de las barreras mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

1. **Filtración.** Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales. Cuando un trabajador le dice a su superior lo que piensa que éste quiere oír, está filtrando la información. Para que la

información sea transmitida a la alta gerencia de la empresa debe ser condensada y sintetizada, de modo que los directivos no reciban una carga excesiva de datos. Los intereses y las percepciones de los encargados de hacer la síntesis de lo que es importante para la organización funcionan como filtros.

2. Percepción **selectiva**. En el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.

3. **Sobrecarga de información.** Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.

4. **Distorsión.** Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.

5. **Omisión.** Se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia (Chiavenato, 2015. pp. 319-320).

E. La comunicación, proceso de doble vía

En la práctica, se considera que la comunicación debe ser un proceso de doble vía para que sea eficaz. Esto significa que la comunicación es un proceso que recorre dos caminos: de la fuente o emisor al destino, y viceversa, es decir, el destinatario debe asumir la función de la fuente para reproducir el estímulo que recibe y así comprender el significado original. La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir. El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado (Chiavenato, 2015. pp. 312-313).

La comunicación es eficaz cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente o emisor quiso transmitir. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado**.**

Figura 7:

Eficiencia y la eficacia en la comunicación

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
• El emisor habla bien. • El transmisor funciona bien. • El canal no tiene ruido. • El canal es el medio más apropiado. • El mensaje es claro, objetivo y unívoco. • El receptor funciona bien. • El destinatario oye bien. • No hay ruidos ni interferencias internas o externas. • La relación entre el emisor y el destinatario es buena.	• El mensaje es claro, objetivo y unívoco. • El significado es consonante y congruente. • El destinatario comprende el mensaje. • La comunicación se completa. • El mensaje se vuelve común para las dos partes. • El destinatario proporciona realimentación • al emisor al indicarle que ha comprendido perfectamente el mensaje enviado. • El significado del mensaje es el mismo para el emisor y el destinatario. • El mensaje transmitido produce una consecuencia.

Fuente: Chiavenato, I. La eficiencia y la eficacia en la comunicación. 2015

F. Los flujos de la información en la Comunicación Interna

El fenómeno de la comunicación consiste en trasladar un mensaje desde un determinado origen –emisor– hasta un destinatario –receptor– haciendo que la información circule y vaya de un extremo al otro. Este esquema elemental se complica cuando nos referimos a la Comunicación Interna dentro de una organización, ya que en ella todos sus componentes son, potencialmente y a la vez, origen y destino de esa información.

Según quién emita los mensajes y el lugar que ocupa en la organización, la comunicación puede ser: descendente, ascendente u horizontal.

Comunicación descendente: Este tipo de comunicación se produce cuando los niveles superiores transmiten un mensaje a los niveles inferiores.

Incluye información relacionada con la ejecución del trabajo específico o mensajes corporativos de cualquier tipo.

Comunicación ascendente: Parte de los niveles inferiores de la empresa y circula de abajo a arriba. Por lo general son mensajes que se elevan por el canal previsto para hacer llegar a los órganos superiores las quejas, sugerencias e inquietudes de los trabajadores relativas al desempeño de sus tareas, informes sobre consecución de objetivos, etc. La comunicación ascendente suele emplearse también para confirmar la recepción de mensajes que circulan en sentido inverso. En ese caso, actúa como testigo de la emisión y recepción de informaciones difundidas en sentido descendente.

La comunicación ascendente genera una retroalimentación positiva para dinamizar las relaciones internas, ya que la dirección obtiene la información adecuada para plantear métodos, sistemas y planes de

trabajo que, en la medida en que se tiene en cuenta la opinión de la plantilla, nacen con el aval de la credibilidad.

En situaciones de crisis, el sentido ascendente de las comunicaciones de los empleados hacia la Dirección es de vital importancia, por cuanto gracias a él pueden aprovecharse los *inputs* que los trabajadores reciben del exterior (de los clientes, sus familias, amigos, etc.) y tenerlos en cuenta a la hora de crear los mensajes que la Dirección difunde a toda la plantilla.

Comunicación horizontal: Soporta la comunicación entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel. Suele tener un carácter más episódico y para que funcione requiere una mayor dedicación, ante el riesgo de que los sujetos que lo alimenten lo consideren como una actividad prescindible.

Sin embargo, el nacimiento y asimilación empresarial de las herramientas web 2.0 y el alto grado de aceptación que provocan en la mayoría de los públicos internos y especialmente los de menor edad hacen que los canales horizontales hayan encontrado nuevas vías que son ágiles, económicas y fáciles de mantener técnicamente y que dinamizan enormemente la comunicación entre iguales, al tiempo que son útiles para la transmisión de mensajes ascendentes y descendentes (Berceruelo, 2011, pp.79-80).

Con la comunicación se traslada un mensaje desde un determinado origen –emisor– hasta un destinatario –receptor– haciendo que la información circule y vaya de un extremo al otro. La comunicación descendente incluye información relacionada con la ejecución del trabajo específico o mensajes corporativos de cualquier tipo, generalmente se da de arriba hacia abajo, es decir, los mandos superiores emiten o transmiten informaciones a los subordinados. La comunicación ascendente genera una retroalimentación positiva para dinamizar las relaciones internas, ya que la dirección obtiene la

información adecuada para plantear métodos, sistemas y planes de trabajo en alguna medida toma en cuenta la opinión de los trabajadores. La comunicación horizontal dinamiza enormemente la relación entre iguales, suele tener un carácter más episódico y para que funcione requiere una mayor dedicación.

2.3. Definición de términos básicos

Acción Administrativa.

Énfasis en aspectos prácticos para lograr resultados concretos. Según esta visión, la teoría sólo tiene valor cuando se aplica en la práctica (Chiavenato, 2015, p. 487).

Administración.

Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir, planear y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2015, p. 487).

Administración de Personal.

Incluye los procesos de atraer, asignar, motivar, mantener, desarrollar y monitorear a las personas y sus talentos en una organización (Chiavenato, 2015, p. 487).

Cultura Organizacional.

Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros (Chiavenato, 2015, p. 492).

Desarrollo Organizacional.

Es la aplicación de las ciencias de la conducta a □n de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el entorno externo y resolver problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado (Chiavenato, 2015, p. 493).

Eficacia.

Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos (Chiavenato, 2015, p. 494).

Eficiencia.

La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos (Chiavenato, 2015, p. 494).

Enfoque de la visión

El enfoque de la visión basada en los recursos (VBR) para el logro de la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva (Fred, 2013, p.97).

Estrategia.

Plan para interactuar con el entorno competitivo, con el fin de lograr las metas organizacional (Daft, 2011, p.616).

Estrategias Corporativas.

Las estrategias corporativas son los medios por los cuales la Organización pretende alcanzar sus objetivos a través del equilibrio entre los recursos, destrezas y las oportunidades y amenazas externas que se les presentan y los propósitos que desean cumplir. La alta gerencia tiene a su cargo la formulación de estrategias en el ámbito corporativo para lograr una sinergia sostenible en la organización, reuniendo una serie de negocios que pueden ampliarse a través de un conjunto diversificado de industrias. El plan global de la empresa pretende mantener a todos sus

negocios unidos para constituir un todo sinergético que combine las estructuras individuales y las estrategias en el ámbito operacional. Una estrategia corporativa bien concebida guía los esfuerzos de los ejecutivos para que gestionen sus negocios de manera similar a aquella en la que los objetivos de un fondo mutuo guían las decisiones del administrador sobre que valores comprar, que mantener y que vender. La estrategia corporativa guía también las decisiones de los altos ejecutivos con relación a los diversos negocios que se realizarán y que procesos deberán ejecutarse en un negocio y otro (Bueno, p.55).

Gestión Estratégica.

La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios. Es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión (Ramos, I. 2013, p. 79).

Habilidades interpersonales

Una de las características de la naturaleza del ser humano es su carácter social, necesita relacionarse con el resto de sus semejantes continuamente. Para llevar a cabo esta interacción en cualquier ámbito de su vida, tanto personal como laboral, utiliza las habilidades interpersonales, que le sirven para establecer y mejorar sus vínculos con los demás. Una organización empresarial está formada por grupos de personas que tienen que interactuar entre sí siguiendo las directrices de un líder. El directivo eficiente debe emplear sus habilidades de la mejor forma posible para lograr la consecución de sus objetivos y los de la empresa. No deben confundirse las habilidades que posee el individuo con la propia personalidad, ya que se trata de conceptos distintos. Cada persona posee una forma de ser diferente fijada por la personalidad que le confiere unas aptitudes que sí son adecuadas pueden convertirse en habilidades y una serie de habilidades concretas. Debido a la importancia que se confiere en la actualidad a estas cualidades en los líderes de las

empresas y para poder distinguir la personalidad de las habilidades que posee dicho individuo se desarrollarán ambos conceptos a continuación (González, 2012, p. 8).

Intervención estructural.

La intervención estructural plantea un cambio deliberado en el sistema organizacional de la empresa. Resulta interesante adoptar esta estrategia cuando las personas se sienten tensas a nivel emocional por la falta de fluidez verbal o se sienten inhibidas por el estatus que ocupan dentro de la organización. Para ello se puede subdividir a la organización en pequeños equipos de culturas mixtas y grado de experiencia, o incluso, clasificar las tareas (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz, 2011, p. 627).

Líderes en servicio

Son aquellas empresas que sobresalen en sus respectivos mercados e industrias, aunque los líderes humanos deben llevarlas en la dirección correcta, establecer las prioridades estratégicas correctas y tener la seguridad de que las estrategias importantes se lleven a cabo en la empresa. Gran parte de la literatura sobre liderazgo se relaciona con los cambios y la transformación, por lo que es fácil ver el motivo por el cual las compañías con un pobre desempeño requieren una transformación importante de su cultura y de sus procedimientos operativos para ser más competitivas; sin embargo, en épocas de cambios rápidos, incluso las empresas con un alto desempeño necesitan cambiar en forma continua, transformándose en una costumbre evolutiva (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz, 2011, p. 87).

Objetivos Estratégicos.

Objetivos generales de largo plazo relacionados con la organización como un todo (Chiavenato, 2015, p. 502).

Organización.

Unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una bases de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos , que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos (Fincowsky, 2014, p. 390).

Recursos humanos.

Se puede definir los recursos humanos de una empresa como la totalidad de las personas que intervienen directa o indirectamente en el proceso de un producto, o servicio. Cuando se habla de forma directa se refiere a la mano de obra, y a la indirecta, se refiere al personal de apoyo administrativo. Cada empresa debe valorar sus recursos humanos. Para ello debe: Planificar las necesidades futuras, equilibrio y desarrollo (Gonzales, 2013, p. 62).

Servicio.

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. • Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz, 2011, p. 5).

Sobrecarga informativa.

Se trata de un fenómeno dramático que surge cuando los empleados se ven desbordados por una cantidad ingente de órdenes, comunicados, boletines, cartas, revistas, etc. En tales circunstancias muchos subordinados se niegan a tomar constancia del alud de mensajes que reciben y establecen un sistema selectivo de recepción informativa. En

consecuencia, algunos mensajes importantes se olvidan o no se toman en consideración, se archivan, se destinan a la papelera o, sin más, se borran del correo electrónico. El origen de este problema de la comunicación descendente radica, en muchas ocasiones, en el hecho de querer emitir mucha información, aunque su contenido no sea relevante. Se pretende así mantener "bien informada" a la organización. El fenómeno contrario, es decir, emitir una comunicación insuficiente, constituye también otro grave inconveniente que afecta al buen funcionamiento del contenido de los canales descendentes (Ansede, 2010, p.8).

Valores.

Preceptos y convicciones que tiene un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud (Fincowsky, 2014, p. 390).

III. MÉTODOS Y MATERIALES

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la administración estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo-Cajamarca, 2017.

3.1.2. Hipótesis especificas

a) Existe relación significativa entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

b) Existe relación significativa entre la implementación estratégica y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

c) Existe relación significativa entre la evaluación estratégica y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017.

d) El nivel de la administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017 es bueno.

e) El nivel de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017 es bueno.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

V 1: Administración Estratégica

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa logre sus objetivos" (Fred, 2013, p. 5).

V 2: Comunicación Organizacional

"La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización", (Chiavenato, 2015, p. 321).

3.2.2. Definición Operacional

3.2.2.1. Operacionalización de variables

Tabla 2
Operacionalización de la variable

VARIABLE: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA						
CONCEPTUALIZACIÓN	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ITEMS**	**INSTRUMENTO**	**Escala**	**Rango**
"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa logre sus objetivos" (Fred, 2013, p. 5).	**Formulación**	• Visión • Misión • Oportunidades externas • Amenazas externas • Fortalezas internas • Debilidades internas • Objetivos a largo plazo • Estrategias alternativas • Estrategias particulares	La Visión de su Institución Educativa le traza una ruta de trabajo según lo programado. La Misión de su Institución Educativa otorga un sentido a su actuación diaria. En su Institución Educativa las oportunidades externas se aprovechan para fortalecer el trabajo educativo. En su Institución Educativa las amenazas externas son identificadas a tiempo para no entorpecer la labor educativa. Las fortalezas internas en su Institución Educativa son aprovechadas para brindar un mejor servicio educativo. En su Institución Educativa las debilidades internas entorpecen el trabajo educativo. En el Proyecto Educativo Institucional se formulan los objetivos que son evaluados a largo plazo. Las estrategias alternativas que se plantean en el PEI de su Institución Educativa están de acuerdo a la realidad. Las estrategias particulares que se fomentan en la Institución Educativa contribuyen a la mejora de la labor educativa.	**Cuestionario de encuesta**	▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ A veces ▪ Casi nunca ▪ Nunca	• Bueno • Regular • Malo

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	Escala	Rango
	Implementación	▪ Estrategias formuladas ▪ Objetivos Anuales ▪ Políticas ▪ Recursos ▪ Compromisos	Las estrategias formuladas en el PEI se ejecutan de acuerdo a lo programado. En su Institución Educativa se establecen objetivos anuales que se miden a través de instrumento de evaluación. La institución educativa cuneta con políticas educativas para mejorar el servicio educativo. En su Institución Educativa la Dirección asigna recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse en un tiempo determinado. Los docentes de la Institución Educativa asumen compromisos para mejorar la práctica pedagógica.	**Cuestionario de encuesta**	▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ A veces ▪ Casi nunca ▪ Nunca	▪ Bueno ▪ Regular ▪ Malo

	Evaluación	• Funcionamiento de la estrategia • Cumplimiento • Evaluación • Modificación	Se evalúa con la finalidad de revertir debilidades por fortalezas institucionales. Los especialistas de la UGEL visitan y supervisan. La evaluación como estrategia está prevista para contrarrestar amenazas que afectan a la Institución Educativa. La evaluación es una estrategia donde se mide el desempeño de la administración. La Institución Educativa aplica evaluaciones programadas para tomar acciones correctivas en cuanto a la administración. En la Institución Educativa los directivos toman medidas correctivas inmediatas ante el desempeño deficiente del personal a su cargo.	**Cuestionario de encuesta**	▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ A veces ▪ Casi nunca ▪ Nunca	▪ Bueno ▪ Regular ▪ Malo

OPERATIVIZACION DE VARIABLE : COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
CONCEPTUALIZACIÓN	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ITEMS**	**INSTRUMENTO**	**Escala**	**Rango**
"La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización" (Chiavenato, 2015, p. 321).	**Descendente**	• Objetivos • Estrategias • Instrucciones para el trabajo • Racionalidad • Prácticas • Procedimientos • Realimentación en el desempeño • Adoctrinamiento	La estrategia comunicacional promueve una mejor relación de los directivos con el personal a cargo. Las instrucciones para el trabajo que se fomentan en la Institución Educativa son coordinadas a través de capacitaciones. En la institución educativa se racionaliza las actividades emanadas por la Dirección. Los jerárquicos promueven las buenas prácticas a través de los Reglamentos. Los procedimientos que se establecen en la Institución Educativa parten de la Dirección hacia los interesados. La realimentación sobre el desempeño del personal que labora en la institución es realizada por el personal jerárquico. Los jerárquicos de la Institución Educativa fomentan la cultura organizacional para la mejora educativa. El adoctrinamiento te motiva a adoptar valores e identificación con la Institución Educativa.	**Cuestionario de encuesta**	• Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca	▪ Bueno ▪ Regular ▪ Malo

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	Escala	Rango
	Ascendente	• Problemas y excepciones • Sugerencias para mejorar • Informes de desempeño	Cuando un docente tiene problemas en su labor pedagógica solicita el apoyo del personal jerárquico. El personal docente recibe sugerencias para mejorar su labor educativa. El docente recibe informes de su desempeño después de las supervisiones o monitoreo de clases.	**Cuestionario de encuesta**	• Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca	• Bueno • Regular • Malo
	Horizontal	• Problemas • Coordinación • Asesoría	En las actividades programadas se buscan soluciones a los problemas. En la institución se coordina para dar cumplimiento a las tareas comunes. Cuando e realiza las reuniones de Colegiado se recibe la asesoría de un especialista de las diferentes áreas.			

Dimensiones de la variable Administración Estratégica:

- **FORMULACIÓN**

  La formulación de estrategias implica desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (Fred, 2013, p. 5).

- **IMPLEMENTACIÓN:**

  La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocérsele como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada (Fred, 2013, p. 6).

- **EVALUACIÓN:**

  La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, Modificación

Dimensiones de la variable Comunicación Organizacional:

- **DESCENDENTE**

  Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. (Chiavenato, 2015, p. 321).

- **ASCENDENTE**

  Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional (Chiavenato, 2015, p. 322).

- **HORIZONTAL**

  Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación (Chiavenato, 2015, p. 323).

3.3. Nivel de investigación

3.1.1. Nivel de investigación

- ✓ **Tipo:** Aplicado

  Esta clase de investigación cumple con el propósito fundamental de producir conocimiento y Teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.25).

- ✓ **Nivel:** Descriptivo – Correlacional

Estudios descriptivos

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 92).

En nuestro caso describiremos las variables: Administración estratégica y Comunicación organizacional en la I.E.E. “Nuestra Señora de la Asunción” JEC- Cutervo, 2017.

Los estudios correlacionales

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra

> o contexto en particular. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 pp. 93-94).

3.4. Diseño de la investigación

Cuantitativa No experimental- Corte transversal

Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se

realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 pp. 152- 153).

Diseño de investigación transeccional o transversal

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como "tomar una fotografía" de algo que sucede (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 pp. 154).

Diseño transaccional descriptivo

Se recolectan datos y se describe categoría concepto, variable (X_1):

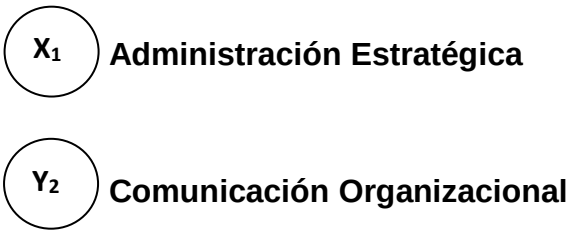
Administración Estratégica

Se recolectan datos y se describe categoría, concepto, variable (X_2):

Comunicación Organizacional

Tiempo único

El interés es cada variable tomada individualmente



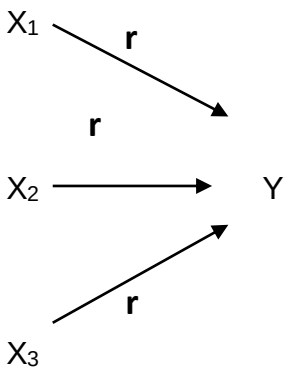
Diseño

La presente investigación es descriptiva correlacional de corte transversal; por cuanto se analiza la relación de las variables en un tiempo determinado.

X: Administración estratégica

r : Relación

Y: Comunicación Organizacional



X_1: Formulación

X_2: Implementación

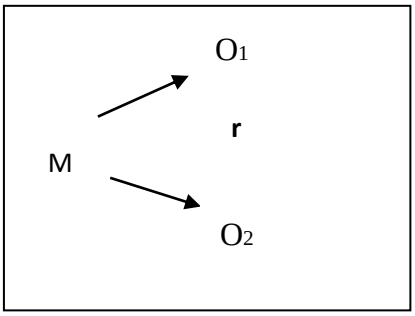
X_3: Evaluación

r : Relación

Y: Comunicación organizacional

Establecer la asociación entre las variables mediante el análisis no paramétrico Chi cuadrado (X^2).

Su esquema es:



Donde:

M = Muestra

O_1, **O_2**= Observación a la variable 1 y 2

r = Posible asociación entre las variables.

3.5. Población y Muestra de estudio

3.5.1. Población

Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 175), citan a Lepkowski, (2008), para referirse a la población: "Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".

La población de nuestra investigación está dada por 39 docentes del nivel secundario de la I.E.E. "Nuestra Señor de la Asunción" – Cutervo, 2017.

3.5.2. Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 175).

- El 100% de la población de docentes del nivel secundario de la I.E.E. “Nuestra Señor de la Asunción” – Cutervo, 2017.
- Los docentes según el sexo se distribuyen así: varones: 07 y Mujeres: 32

3.5.3. Muestreo

“Muestrear” es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 567).

Se recurre a esta herramienta estadística científica para examinar una parte de una población o universo que resulte representativa y nos permita hacer inferencias que recaigan sobre estas realidades.

No probabilístico

El método utilizado para determinar la muestra es no probabilística dado que los grupos ya están establecidos y la técnica es intencional dirigida. (Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. 2010).

Selecciona casos o unidades por uno o varios propósitos. No pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 171).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Técnica:

Arias (2012) sobre técnica nos dice:

"Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información".

La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento (pp.67- 68).

- ✓ **Encuesta**

Es un método de recolección de datos basado en la formulación de preguntas a los encuestados (García 2013, p.61).

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento

Instrumento de medición. Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p. 199).

- ✓ **Cuestionario**

  Conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista. 2007, p. 310).

  En esta investigación el cuestionario tuvo treinta y cuatro (34) ítems en escala Likert, cada una con cinco (05) opciones:

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

Validación

Juicio de expertos

El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar y Cuervo, 2008, p. 29).

✓ El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, a través de la especialista en Metodología y Estadística Maribel Rodríguez R.

Confiabilidad

✓ Se aplicó además la prueba piloto, a veinte docentes de una institución con iguales características, administración por convenio religioso y JEC.

Alfa de Cronbach trabajados en el SPSS

Tabla N° 3

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos a	0	,0
	Total	20	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,953	,957	34

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1,659	1,100	3,150	2,050	2,864	,157	34
Varianzas de los elementos	,661	,200	1,484	1,284	7,421	,099	34

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum Vi}{\sum Vt}\right]$$

Observamos que el alfa de Cronbach es de 0,95 por lo que el instrumento si es confiable y consistente para su aplicación.

3.8. Métodos de análisis de datos

Inductivo

El proceso inductivo implica explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Es ir de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entre vistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.41)

Deductivo

El enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.31).

Después de obtener la información mediante la aplicación de la encuesta, se procede a tabular, analizar e interpretar los resultados. Se elabora tablas y gráficas en las que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes, para una fácil comprensión.

Método estadístico

Porque los datos son numéricos que se cuantifican y someten al análisis estadístico. Se basa en la recolección de datos para

probar la hipótesis sustentada en la medición numérica, la misma que nos permite la interpretación de los resultados.

Técnica

a. Estadística descriptiva

El análisis de los datos obtenido se ha realizado a través de cuadros, gráficas de barras, puntajes y promedios, utilizando los siguientes estadísticos:

- ✓ **Media aritmética**

Medida de tendencia central que caracteriza a un grupo de estudio con un solo valor y que se expresa como el cociente que resulta de dividir la suma de todos los valores o puntajes entre el número total de los mismos.

- ✓ **Desviación estándar**

Es una de las medidas de dispersión más confiable. Mide el grado de normalidad de la distribución de datos muestrales alrededor de la media aritmética dentro de sus valores extremos máximo y mínimo.

- ✓ **Coeficiente de variación**

Está definido como la proporción o porcentaje que representa la desviación estándar con respecto a la media aritmética.

b. Estadística inferencial

- ✓ Para la prueba de hipótesis se empleó "chi cuadrado"

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

- ✓ **Uso del computador para emplear técnicas estadísticas.**

  Para el análisis del cuestionario se ha utilizado el paquete IBM SPSS Statistics 21 y Microsoft Office Excel.

3.9. Desarrollo de la propuesta de valor

La vida de la Institución Educativa Emblemática “Nuestra Señora de la Asunción” de la ciudad de Cuervo, en la región Cajamarca, deberá definirse por su administración o gestión estratégica acorde a los tiempos actuales de competitividad. Superar impases como, los docentes no entienden lo que debe hacerse en la institución, la resistencia al cambio, la falta de compromiso, la falta de cooperación entre equipos, etc. observados en los últimos años, implicará fortalecer la comunicación en el marco de los vínculos humanos.

Los directivos y mandos deberán asumir que los trabajadores son personas capaces de aportar valor a la institución para que sea reconocida y situada como la institución vanguardia de la educación norteña a través de sus competencias, capacidades, conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes.

Se desarrollarán talleres y reuniones colegiadas a fin de fortalecer los conocimientos y capacidades sobre administración estratégica y comunicación organizacional. En estos encuentros se procurará asumir un cambio de actitudes y se llevará a cabo la implementación de medios más ágiles de comunicación horizontal, para dar solución a la inadecuada comunicación institucional que afecta al ambiente laboral de la institución.

Se debe poner en acción un nuevo Plan de Comunicación Organizacional que tenga como línea de base el uso de las TICs para el cambio y las reuniones semanales en donde se brinden las herramientas necesarias para que los colaboradores se sientan bien y desarrollen sus labores de la manera comprometida y entusiasta.

3.10. Aspectos deontológicos

En esta investigación descriptiva-correlacional, el recojo de información es objetiva. El instrumento de recojo de datos pasó por el proceso de validación por expertos. Se aplicó acciones comunicacionales basadas en respeto, colaboración, transparencia y otros valores que permitieron la libertad de expresión de los colaboradores, impulsando así el contacto de los investigadores y la realidad para trabajar en pro de la solución del problema.

Para aplicar la encuesta se contó con la autorización de la Directora de institución. La información dada por los encuestados fue anónima y corresponde a la plana docente del nivel secundario que labora en la Institución Educativa Emblemática “Nuestra Señora de la Asunción”, JEC, de la ciudad de Cutervo-Cajamarca.

IV. RESULTADOS

IV. RESULTADOS

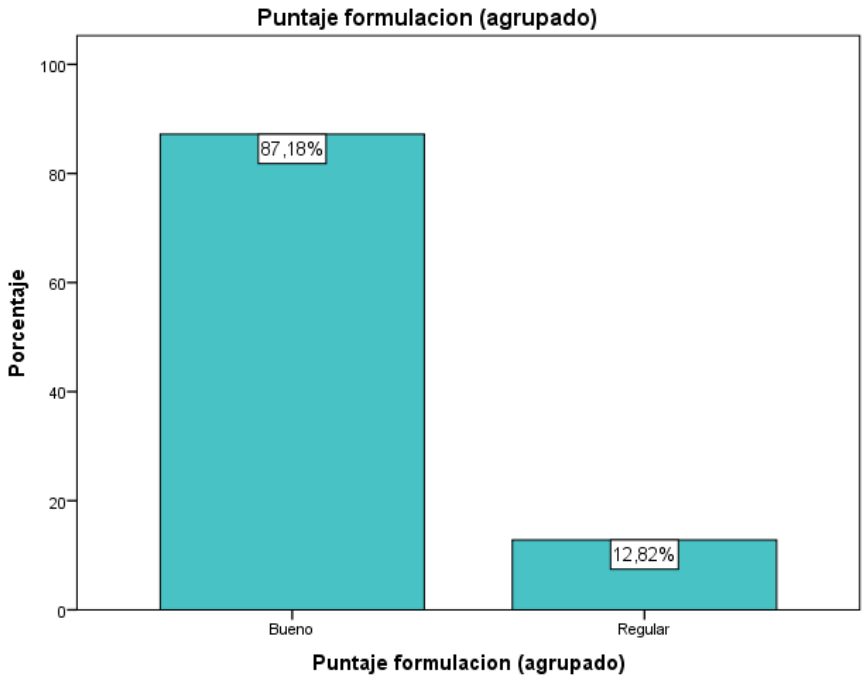
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DEL ESTUDIO

Tabla 4: Formulación Estratégica

Nivel de Formulación Estratégica			
		Frecuencia	Porcentaje
	Bueno	34	87,2
	Regular	5	12,8
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JEC "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 8: Formulación Estratégica



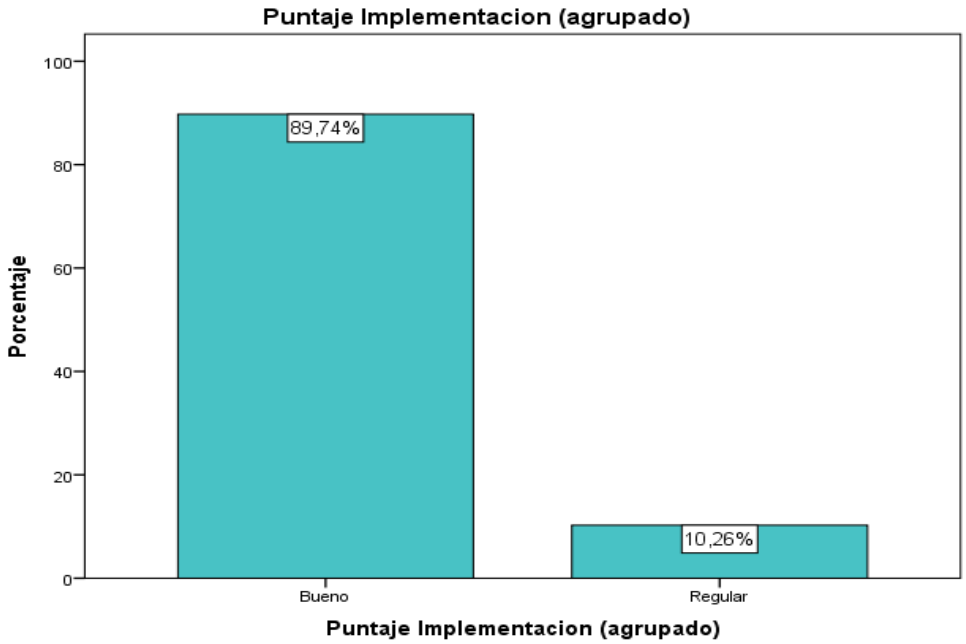
De acuerdo a la tabla 4 y figura 8 se observa que de 39 docentes encuestados, para 34 docentes (87,2%) el nivel de formulación estratégica en la Institución Educativa Emblemática **–** Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo– Cajamarca**,** 2017 es bueno y para 5 profesores(12,8%) es regular.

Tabla 5: Implementación Estratégica

Nivel de Implementación			
		Frecuencia	Porcentaje
	Bueno	35	89,7
	Regular	4	10,3
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JE C "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 9: Implementación Estratégica



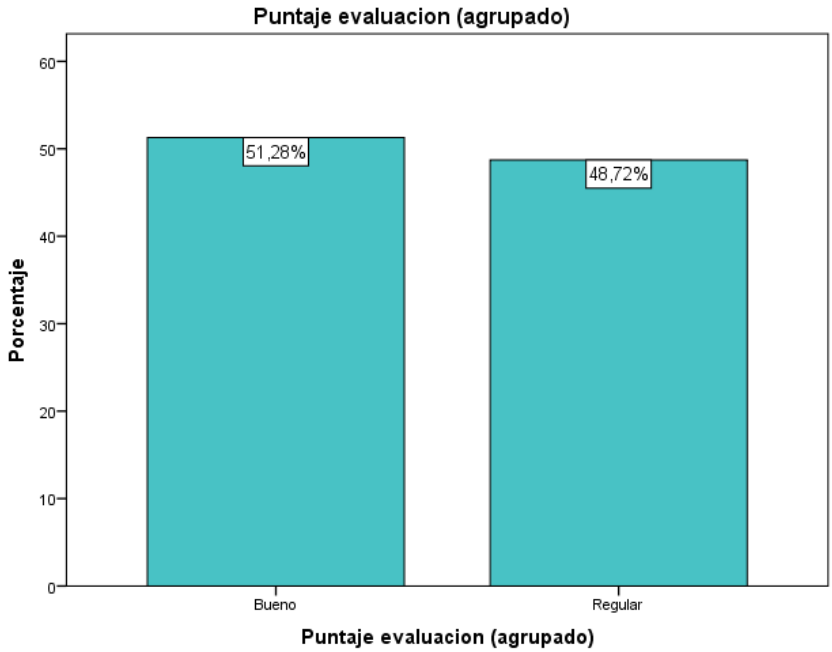
En la tabla 5 y figura 9 se observa que para el 89,7% que corresponde a 35 profesores encuestados, el nivel de implementación estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo– Cajamarca, 2017 es bueno y para el 10,3% que corresponde a 4 profesores es regular.

Tabla 6: Evaluación Estratégica

Nivel de Evaluación			
		Frecuencia	Porcentaje
	Bueno	20	51,3
	Regular	19	48,7
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JE C “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 10: Evaluación Estratégica



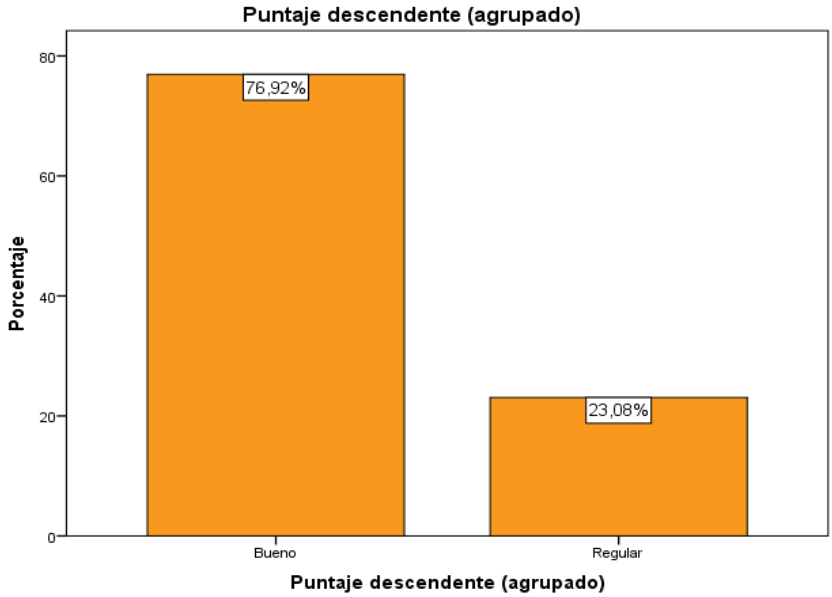
En la tabla 6 y figura 10 se observa que para el 51,3% que corresponde a 20 profesores encuestados, el nivel de evaluación estratégica en la Institución Educativa Emblemática –Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo– Cajamarca**,** 2017, es buena y para el 48,7% que corresponde a 19 profesores es regular.

Tabla 7: Comunicación Descendente

Nivel de Comunicación Descendente			
		Frecuencia	Porcentaje
	Bueno	30	76,9
	Regular	9	23,1
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JE C “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 11: Comunicación Descendente



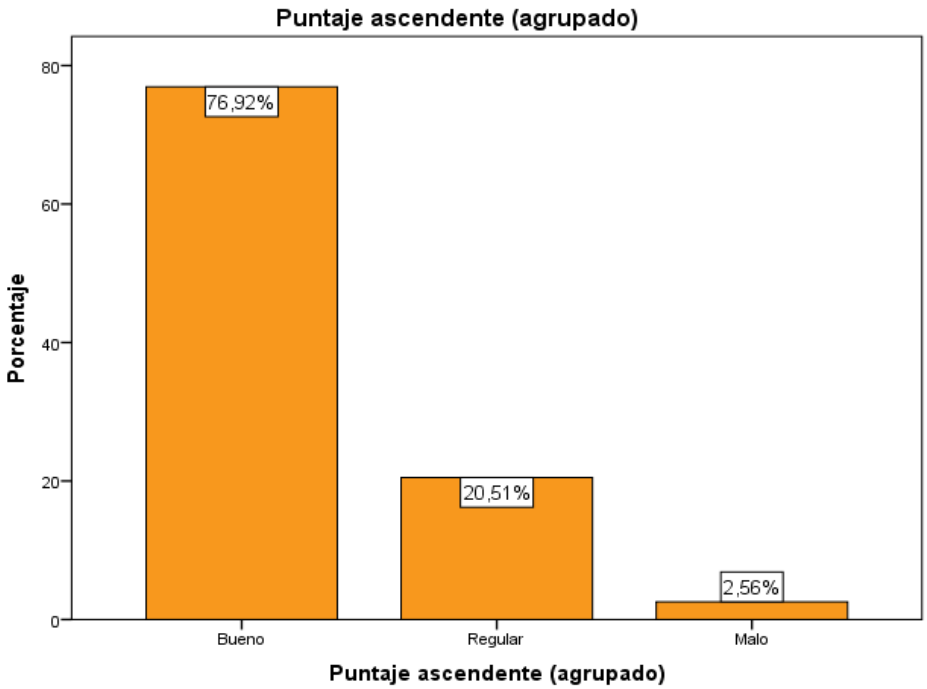
En la tabla 7 y figura 11 se observa que para el 76,9% que corresponde a 30 profesores encuestados, el nivel de comunicación descendente en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo– Cajamarca, 2017, es bueno y para el 23,1% que corresponde a 9 profesores es regular.

Tabla 8: Comunicación Ascendente

Nivel de Comunicación Ascendente			
		Frecuencia	Porcentaje
	Bueno	30	76,9
	Regular	8	20,5
	Malo	1	2,6
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JE C "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 12: Comunicación Ascendente



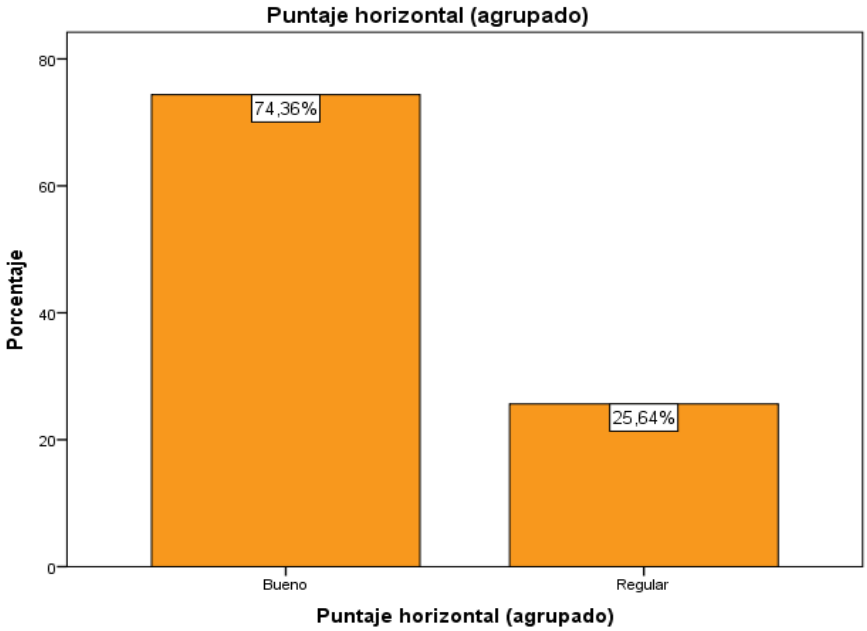
En la tabla 8 y figura 12 se observa que para el 76,9% que corresponde a 30 profesores encuestados, el nivel de la formulación estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo – Cajamarca, 2017, es bueno, para el 20,5% que corresponde a 8 profesores es regular y para el 2,6% que corresponde a 1 profesor es malo.

Tabla 9: Comunicación Horizontal

Nivel de Comunicación Horizontal			
		Frecuencia	Porcentaje
	Bueno	29	74,4
	Regular	10	25,6
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JE C “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 13: Comunicación Horizontal



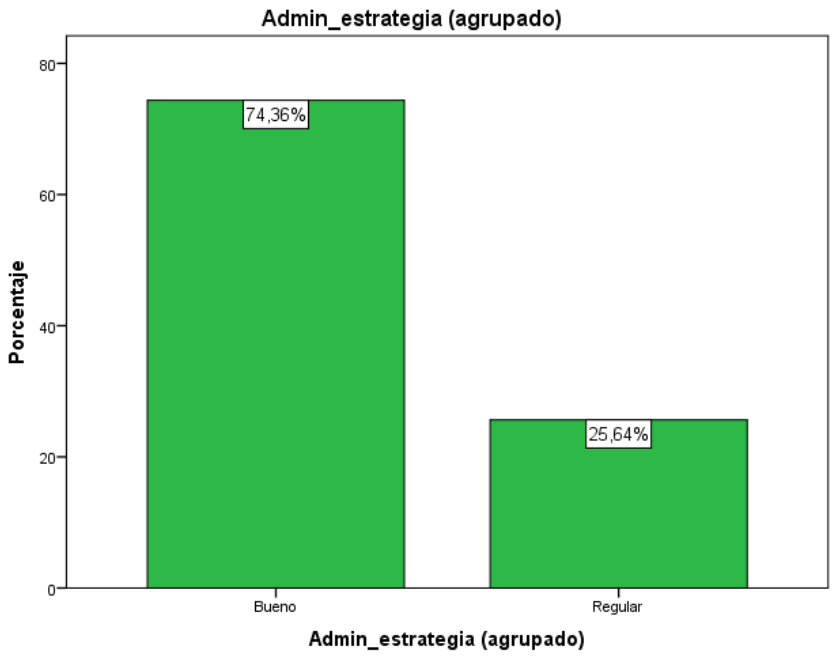
En la tabla 9 figura 13 se observa que para el 74,4% que corresponde a 29 profesores encuestados, el nivel de comunicación horizontal en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo– Cajamarca, 2017, es bueno y para el 25,6% que corresponde a 10 profesores es regular.

Tabla 10: **Administración Estratégica**

Nivel de Administración Estratégica			
		Frecuencia	**Porcentaje**
	Bueno	29	74,4
	Regular	10	25,6
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JE C “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 14: Administración Estratégica



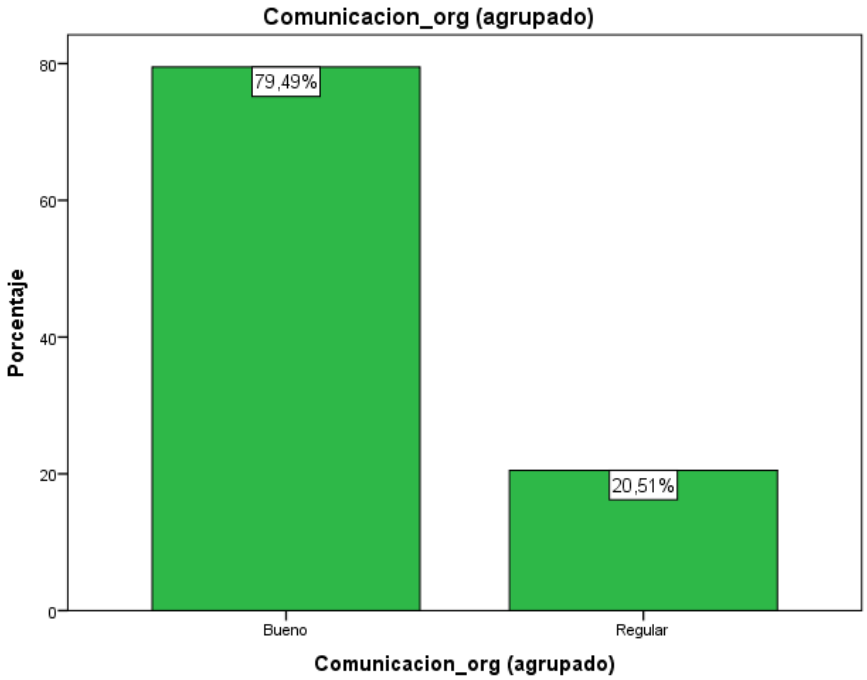
En la tabla 10 y figura 14 se observa que para el 74,4% que corresponde a 29 profesores encuestados, el nivel de administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo– Cajamarca, 2017, es bueno y para el 25,6% que corresponde a 10 profesores es regular.

Tabla 11: **Comunicación Organizacional**

Nivel de comunicación organizacional			
		Frecuencia	**Porcentaje**
	Bueno	31	79,5
	Regular	8	20,5
	Total	**39**	**100,0**

Fuente: Cuestionario Invest. Administración Estratégica y Comunicación Organizacional en la I. E. E. – JE C “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo-Cajamarca, 2017

Figura 15: Comunicación Organizacional



En la tabla 9 y figura 15 se observa que para el 79,5% que corresponde a 31 profesores encuestados, el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo– Cajamarca, 2017, es bueno y para el 20,5% que corresponde a 8 profesores es regular.

4.2. RESULTADOS QUE RESPONDEN A LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

4.2.1. Análisis de correlación de r de Pearson entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional

A. Suposiciones:

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico paramétrico.

B. Análisis de correlación R de Pearson

b.1. Hipótesis:

H_o: No Existe relación significativa entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017.

H_a: Existe relación significativa entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017.

b.2. Nivel de error Tipo I:

El nivel de significancia será $\propto = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

b.3. Regla de decisión

- ✓ Rechazar H_o si sig < α
- ✓ Aceptar H_a si sig > α

C. Correlación R de Pearson

El análisis de correlación determina la existencia de relación entre formulación estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,520 y se encuentra dentro de los niveles aceptable por lo que la relación que presenta las variables es buena, y determina el sustento estadístico. (Ver tabla 12).

Tabla 12. Correlaciones R de Pearson para entre formulación estratégica y la comunicación organizacional

		Formulación Estratégica	**Comunicación Organizacional**
Formulación Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	0,520
	Sig. (bilateral)	.	**0,001**
	N	39	39

Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = $0.001 < \propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables presentan relación. De manera que se rechaza H_0, a favor de la H_a.

D. Conclusión:

Se concluye que la formulación estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca de manera que a mayor nivel de formulación estratégica mejor será la comunicación organizacional.

4.2.2. Análisis de correlación de r de Pearson entre la implementación estratégica y la comunicación organizacional

a. Suposiciones:

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico paramétrico.

b. Análisis de correlación R de Pearson

b.1. Hipótesis:

H_o: No Existe relación significativa entre la implementación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017.

H_a: Existe relación significativa entre la implementación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017.

b.2. Nivel de error Tipo I:

El nivel de significancia será $\propto = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

b.3. Regla de decisión

- ✓ Rechazar H_o si sig < α
- ✓ Aceptar H_a si sig > α

c. Correlación R de Pearson

El análisis de correlación determina la existencia de relación entre implementación estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,605 y se encuentra dentro de los niveles aceptable por lo que la relación que presenta las variables es buena, y determina el sustento estadístico. (Ver tabla 13).

Tabla 13. Correlaciones R de Pearson para entre implementación estratégica y la comunicación organizacional

	Implementación Estratégica		**Comunicación Organizacional**
Implementación Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	0,605
	Sig. (bilateral)	.	**0,000**
	N	39	39

Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = $0.000 < \propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables presentan relación. De manera que se rechaza H_0, a favor de la H_a.

d. Conclusión:

Se concluye que la implementación estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca de manera que a mayor nivel de implementación estratégica mejor será la comunicación organizacional.

4.2.3. Análisis de correlación de r de Pearson entre la evaluación estratégica y la comunicación organizacional

A. Suposiciones:

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico paramétrico.

B. Análisis de correlación R de Pearson

b.1. Hipótesis:

H_o: No Existe relación significativa entre la evaluación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017.

H_a: Existe relación significativa entre la evaluación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017.

b.2. Nivel de error Tipo I:

El nivel de significancia será $\propto = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

b.3. Regla de decisión

- ✓ Rechazar H_o si sig < α
- ✓ Aceptar H_a si sig > α

C. Correlación R de Pearson

El análisis de correlación determina la existencia de relación entre evaluación estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,654 y se encuentra dentro de los niveles aceptable

por lo que la relación que presenta las variables es muy buena, y determina el sustento estadístico. (Ver tabla 14).

Tabla 14. Correlaciones R de Pearson para entre evaluación estratégica y la comunicación organizacional

		Evaluación Estratégica	**Comunicación Organizacional**
Evaluación Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	0,654
	Sig. (bilateral)	.	**0,000**
	N	39	39

Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = $0.000 < \propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables presentan relación. De manera que se rechaza H_0, a favor de la H_a.

D. Conclusión:

Se concluye que la evaluación estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo - Cajamarca de manera que a mayor nivel de evaluación estratégica mejor será la comunicación organizacional.

4.2.4. Análisis de correlación de r de Pearson entre la administración estratégica y la comunicación organizacional

A. Suposiciones:

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico paramétrico.

B. Análisis de correlación R de Pearson

b.1. Hipótesis:

H_o: No Existe relación significativa entre la administración estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017.

H_a: Existe relación significativa entre la administración estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017.

b.2. Nivel de error Tipo I:

El nivel de significancia será $\propto = 0.05$ y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%.

b.3. Regla de decisión

- ✓ Rechazar H_o si sig < α
- ✓ Aceptar H_a si sig > α

C. Correlación R de Pearson

El análisis de correlación determina la existencia de relación entre administración estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,705 y se encuentra dentro de los niveles aceptable por lo que la relación que presenta las variables es muy buena, y determina el sustento estadístico. (Ver tabla 15).

Tabla 15. Correlaciones R de Pearson para entre administración estratégica y la comunicación organizacional			
		Administración Estratégica	**Comunicación Organizacional**
Evaluación Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	0,705
	Sig. (bilateral)	.	**0,000**
	N	39	39

Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = 0.000<$\propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables presentan relación. De manera que se rechaza H_0, a favor de la H_a.

D. Conclusión:

Se concluye que la administración estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo - Cajamarca de manera que a mayor nivel de administración estratégica mejor será la comunicación organizacional.

V. DISCUSIÓN

V. DISCUSIONES

5.1. Discusión de resultados

- De acuerdo al objetivo e hipótesis generales, los resultados de esta investigación demuestran que la relación entre la administración estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017 es muy buena, por lo tanto significativa. Lo expuesto lo relacionamos con lo que manifiesta Fred (2013), En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleado en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funciones como un equipo competitivo.

- La investigación realizada también demuestra que entre las dimensiones de la administración estratégica: Formulación, Implementación y Evaluación se relacionan y la Comunicación Organizacional existe una relación buena, por lo tanto las hipótesis específicas planteadas son aceptadas. Cada una estas dimensiones han sido analizadas a través de indicadores e ítems respectivos. Esto se relaciona cuando Fred (2013) señala que la Formulación implica desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Se concluye en la

necesidad de llegar hasta la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones, futuras debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: a) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, b) medir el desempeño y c) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana.

- Asimismo, Montoya (2012), manifiesta que el planemaiento estratégico se relaciona de manera relevante con la posición competitiva de una institución, al considerar sus fortalezas como factor compettivo y estudiar sus debilidades para reducir sus incidencia, sabiendo aprovecha las oportunidades que ofrece el entorno externo y estudiando las amenazas para encontrarse debidamente preparada puediendo así competir con éxito en el mercado.

- En esta investigación, también se confirma la hipótesis El nivel de la administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017 es bueno. Por lo expuesto, presente investigación. Resultados similares arrojaron las investigaciones desarrolladas por Esquivel y Huamaní quienes determinaron que en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián -Cusco, el 28.9% de los encuestados manifestaron que el nivel de la gestión administrativa es muy buena, la misma que genera una calidad de servicio educativo muy buena, debido a que realizan una buena

planificación y organización administrativa, seguido de la dirección y control administrativo que también es bueno, los mismos que ayudarán a la mejora en la calidad de servicio educativo y según la prueba estadística Chi-cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad de Servicio en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián – Cusco; dado p = 0.000 < 0.05, donde el grado de relación es del 34.8% . Asimismo, en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián -Cusco, el 28.9% de los encuestados manifestaron que el nivel de la planificación administrativa es muy bueno, la misma que genera una calidad de servicio educativo alto, debido a que la gran mayoría de los directivos conocen y trabajan en función a la misión y visión de la empresa, además tiene establecido sus estrategia, políticas y presupuesto que ayudan a cumplir sus objetivos, y según la prueba estadística Chi-cuadrado, se puede afirmar que existe relación significativa entre la Planificación administrativa y la calidad de Servicio en las instituciones educativas privadas del nivel inicial del distrito de San Sebastián – Cusco; dado p = 0.000 < 0.05, donde el coeficiente de correlación es del 23.1%.

- De cuerdo a la variable Comunicación Organizacional se planteó la hipótesis: El nivel de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017 es bueno, esto lo demuestran los resultados obtenidos: Para el 79,5% que corresponde a 31 profesores encuestados, el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática– Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo – Cajamarca, 2017 es bueno y para el 20,5% que corresponde a 8 profesores es regular. Lo mencionado podría relacionar se con lo que dicen Huaranca y Rodríguez (2017),

quienes en su trabajo de investigación concluyen: La empresa Depósito Pakatnamú EIRL cuenta con una buena Comunicación Interna, pues de todos sus colaboradores, el 60.00% la percibe en un nivel alto, pues todos ellos se apoyan y motivan entre sí para mejorar su desempeño laboral, asimismo los jefes y supervisores escuchan las opiniones de los colaboradores y los motivan a capacitarse, un 35.00% lo percibe en nivel medio pues los jefes/ supervisores suelen ser inoportunos al momento de dialogar con los trabajadores, solo el 5.00% percibe la Comunicación Interna en un nivel bajo.

- La Comunicación Organizacional asuncionista es generalmente descendente. Esto se relaciona cuando Chiavenato (2015) plantea que la comunicación descendente implica que los mensajes se envía de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Se da por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos: Definición de objetivos y estrategias, Instrucciones para el trabajo y racionalidad, Prácticas y procedimientos, Realimentación sobre el desempeño y Adoctrinamiento. Es necesario dar más énfasis a la comunicación horizontal para facilitar el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación, además por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación.

- Esto tiene relación con los que expresa Pacheco (2014), el éxito de toda organización, está fundamentada en la estructuración e implementación de un plan estratégico de comunicación, considerando la necesidad de diseñar un modelo sistemático y factible. Por lo tanto, a través de la planeación de objetivos integrados y coherentes, se fortalecerán los canales y medios de comunicación utilizados, buscando el direccionamiento correcto de a información de forma oportuna y eficiente, para mejorar la imagen y desarrollo.

VI. CONCLUSIONES:

- El análisis de correlación determina la existencia de relación entre administración estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,705 y se encuentra dentro de los niveles aceptable por lo que la relación que presenta las variables es muy buena. Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = $0.000 < \propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables presentan relación. Se concluye que la administración estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo - Cajamarca de manera que a mayor nivel de administración estratégica mejor será la comunicación organizacional.
- El análisis de correlación determina la existencia de relación entre formulación estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,520 y se encuentra dentro de los niveles aceptable por lo que la relación que presenta las variables es buena. Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = $0.001 < \propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables presentan relación. Se concluye que la formulación estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca de manera que a mayor nivel de formulación estratégica mejor será la comunicación organizacional.
- El análisis de correlación determina la existencia de relación entre implementación estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,605 y se encuentra dentro de los niveles aceptable por lo que la relación que presenta las variables es buena. Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = $0.000 < \propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio

y determinan que las variables presentan relación. Se concluye que la implementación estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca de manera que a mayor nivel de implementación estratégica mejor será la comunicación organizacional.

- El análisis de correlación determina la existencia de relación entre evaluación estratégica y la comunicación organizacional con r = 0,654 y se encuentra dentro de los niveles aceptable por lo que la relación que presenta las variables es muy buena. Por otro lado las variables en estudio se relacionan directamente de modo que el sig. = $0.000 < \propto = 0.05$; estos resultados contrasta la hipótesis en estudio y determinan que las variables presentan relación. Se concluye que la evaluación estratégica se relaciona directamente con la comunicación organizacional de la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo - Cajamarca de manera que a mayor nivel de evaluación estratégica mejor será la comunicación organizacional.
- Para el 74,4% que corresponde a 29 profesores encuestados, el nivel de administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática– Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo – Cajamarca, 2017 es bueno y para el 25,6% que corresponde a 10 profesores es regular.
- Para el 79,5% que corresponde a 31 profesores encuestados, el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática– Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo – Cajamarca, 2017 es bueno y para el 20,5% que corresponde a 8 profesores es regular.

VII. RECOMENDACIONES:

A quienes de una u otra manera están inmersos en la conducción o dirección de la institución se les recomienda:

- Elaborar e implementar un Plan de Calidad y Mejora Continua de la Administración y Servicios en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa “Nuestra Señora de la Asunción”, además replantear y diseñar herramientas de gestión de calidad para todos.
- Capacitar a los Directivos y Plana Docente para internalizar la Administración estratégica que repercuta en el aprendizaje de las estudiantes y usuarios externos y tomar las decisiones oportunas en bien de la calidad de los aprendizajes, así como seleccionar a las personas líderes y empoderarlas sobre temas de gestión, administración estratégica, trabajo en equipo y estrategias a fin de que coordinen o dirijan equipos de trabajo democráticos y eficaces.
- Delinear nuevas políticas de comunicación organizacional interna que apoyen una adecuada comunicación efectiva, optimizando el uso de los medios de comunicación interna y el uso de las TICs para que la información sea democrática, pertinente e integradora del personal de la institución.
- Desarrollar un Plan estratégico de Comunicación Organizacional Interna que apoye y desarrolle una comunicación efectiva dentro de la institución y que tome en cuenta la celebración de tertulias, talleres y reuniones colegiadas periódicas, en donde se brinden a los colaboradores herramientas necesarias para que desarrollen sus labores de manera comprometida y entusiasta.
- Ejecutar actividades para que los colaboradores de la institución tengan la debida confianza y expresen sus quejas o sugerencias estimulando así la fluidez comunicacional y el fortaleciendo de los procesos comunicativos a fin de mejorar el desempeño integral de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abadía y Vaca. (2016). *La marca universitaria, activo intangible susceptible de ser valorad*o. Colombia.

Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Coruña

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. 6ta. Venezuela: Ed. Editorial Episteme.

Balarezo, B. (2014). *"La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive"*. Tesis Título de Ingeniero de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Ecuador.

Barreiros, A. (2012). "*Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*". Tesis Título de Ingeniera en administración de empresas, Universidad Central del Ecuador, Ecuador.

Becerra, A. y García, E. (2013).*Planeamiento Estratégico para micro y pequeñas empresas*. (1ª Ed.). Perú.

Berceruelo, B. (2011). Comunicación interna en la empresa-Claves y desafíos. *España*: AEDIPE- Recursos humanos.

Boj, E. (2015). "*Planeación estratégica como herramienta para incrementar la competitividad en las empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango*. "Tesis Título de Administrador de Empresas en el Grado Académico de Licenciado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacion*al. México: MxGraw Hill/*Interamericana* Editores.

DISPAC. (2012). *Manual de comunicación interna*. Colombia: Imagen y *Comunicación* empresarial- DISPAC.

Espinoza M. (2013). *"Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*". Tesis Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Esquivel, N. y Huamani, D. (2016. *"Gestión Administrativa y Calidad de Servicio Educativo en las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial del Distrito de San Sebastián – Cusco 2015"*. Tesis título profesional de Licenciado en administración, Universidad Andina Del Cusco, Perú.

Fred R, D. (2013).*Conceptos de Administración Estratégica*. , México: Pearson.

García, E. (2013).Investigación de mercados para pymes y empresas que *recién* empiezan. (1ª Ed.). Perú.

Gonzales, P. (2013). *Planificación estratégica para la mediana y pequeña empresa*. Puerto Rico. Editorial Nuevo amanecer.

González, P. (2012). Un análisis del proceso de comunicación en la empresa. *León*

Guato, M. (2013). "*La comunicación interna y el ambiente laboral en el colegio técnico provincia de Pastaza de la ciudad de Puyo*". Tesis Título de ingeniera de empresas, Universidad Técnica de Ambato, facultad de ciencias administrativas. Ecuador.

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a Ed.) México: Mc Graw-Hill.

Hernández, Z. (2012). *Administración estratégica* (1ª Ed.).México: Grupo Editorial Patria.

Huaranca, J. y Rodríguez, K. (2017). *"Influencia de la comunicación interna en el clima laboral de la empresa depósito PAKATNAMÚ EIRL Trujillo año 2017".* Tesis Título profesional de Licenciado en administración, Universidad Privada del Norte, Perú.

López, M. (2013). *A manera Editorial. El buzón de Pacioli. Año XIII*, Revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el institutito tecnológico de Sonora, 81.

López, L. (2015). *"La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la* Municipalidad *Provincial de Andahuaylas*. Tesis Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas. Perú.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz. (2011) *Administración de* Servicios. (2da. Ed.) México: Pearson.

Marín, P. y García, M. (2013). *Historia y Comunicación Social*. España.

Mometolo T. A. (2012). Una herramienta para el éxito “La Planificación estratégica”. Hawai.

Montoya, F. (2012). “*Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento de* la *caja Trujillo- oficina Huamachuco*. Tesis Título de Licenciado en administración, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Pacheco, D. (2014). *“Plan estratégico de comunicación para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá*”. Tesis título de Magister en Gestión Empresarial, Universidad Particular de Loja- Universidad Católica de Loja. Ecuador.

Paz G. V. (2012). *Comunicación organizacional*. (1ª ed.)México: Red Tercer *Milenio* S.C.

Rayo, I. (2015). *Planificación estratégica empresa JRI ingeniería*”. Tesis Grado de *Magister* en gestión y dirección de empresas, Universidad de Chile. Chile.

Scheinsohn, D. (2014). *“3GRCO-La Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones”*, Editorial Escuela Internacional de Comunicación Estratégica www.comunicacionestrategica.org. Buenos Aires.

Thompson, Peteraf, Gamblé y Strickland. (2012). *Administración estratégica Teorías y Casos* (18 a. ed.). México: Mc Graw-Hill.

www.humanas.unal.edu.co/psicometria/.../Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.*pdf*- 3/02/18. Escobar y Cuervo, 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Colombia.

ANEXOS:

- Anexo 1: Matriz de consistencia
- Anexo 2: Matriz de Operacionalización
- Anexo 3: Instrumento
- Anexo 4: Validación de instrumento
- Anexo 5: Matriz de datos

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
General ¿Cuál es la relación entre administración estratégica y comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017? **Problemas específicos** **a)** ¿Cuál es la relación entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017? **b)** ¿Cuál es la relación entre la implementación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017? **c)** ¿Cuál es la relación entre la evaluación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017? **d)** ¿Cuál es nivel de la administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017? **e)** ¿Cuál es el nivel de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017?	**General** Determinar la relación entre administración estratégica y comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017. **Objetivos específicos** **a)** Establecer la relación entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017. **b)** Establecer la relación entre la implementación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017. **c)** Establecer la relación entre la evaluación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017. **d)** Establecer el nivel de la administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017. **e)** Establecer el nivel de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017.	**General** Existe relación significativa entre la administración estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017. **Hipótesis específicos** **a)** Existe relación significativa entre la formulación estratégica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017. **b)** Existe relación significativa entre la implementación estratégica y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo-Cajamarca, 2017. **c)** Existe relación significativa entre la evaluación estratégica y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017. **d)** El nivel de la administración estratégica en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017 es bueno. **e)** El nivel de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática – Jornada Escolar Completa "Nuestra Señora de la Asunción", Cutervo- Cajamarca, 2017 es bueno.	**Tipo de Investigación** Aplicado **Nivel de Investigación** Descriptivo Correlacional **Diseño de Investigación** Cuantitativa No experimental- Corte transversal	**Población** 39 docentes **Muestra** 100% de la población

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN

OPERATIVIZACION DE VARIABLE 1						
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA						
CONCEPTUALIZACIÓN	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ITEMS**	**INSTRUMENTO**	**Escala**	**Rango**
"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa logre sus objetivos" (Fred, 2013, p. 5).	**Formulación**	• Visión • Misión • Oportunidades externas • Amenazas externas • Fortalezas internas • Debilidades internas • Objetivos a largo plazo • Estrategias alternativas • Estrategias particulares	La Visión de su Institución Educativa le traza una ruta de trabajo según lo programado. La Misión de su Institución Educativa otorga un sentido a su actuación diaria. En su Institución Educativa las oportunidades externas se aprovechan para fortalecer el trabajo educativo. En su Institución Educativa las amenazas externas son identificadas a tiempo para no entorpecer la labor educativa. Las fortalezas internas en su Institución Educativa son aprovechadas para brindar un mejor servicio educativo. En su Institución Educativa las debilidades internas entorpecen el trabajo educativo. En el Proyecto Educativo Institucional se formulan los objetivos que son evaluados a largo plazo. Las estrategias alternativas que se plantean en el PEI de su Institución Educativa están de acuerdo a la realidad. Las estrategias particulares que se fomentan en la Institución Educativa contribuyen a la mejora de la labor educativa.	**Cuestionario de encuesta**	▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ A veces ▪ Casi nunca ▪ Nunca	• Bueno • Regular • Malo

	Implementación	▪ Estrategias formuladas ▪ Objetivos Anuales ▪ Políticas ▪ Recursos ▪ Compromisos	Las estrategias formuladas en el PEI se ejecutan de acuerdo a lo programado. En su Institución Educativa se establecen objetivos anuales que se miden a través de instrumento de evaluación. La institución educativa cuneta con políticas educativas para mejorar el servicio educativo. En su Institución Educativa la Dirección asigna recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse en un tiempo determinado. Los docentes de la Institución Educativa asumen compromisos para mejorar la práctica pedagógica.			

	Evaluación	▪ Funcionamiento de la estrategia ▪ Cumplimiento ▪ Evaluación ▪ Modificación	Se evalúa con la finalidad de revertir debilidades por fortalezas institucionales. Los especialistas de la UGEL visitan y supervisan. La evaluación como estrategia está prevista para contrarrestar amenazas que afectan a la Institución Educativa. La evaluación es una estrategia donde se mide el desempeño de la administración. La Institución Educativa aplica evaluaciones programadas para tomar acciones correctivas en cuanto a la administración. En la Institución Educativa los directivos toman medidas correctivas inmediatas ante el desempeño deficiente del personal a su cargo.			

OPERATIVIZACION DE VARIABLE 2						
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
CONCEPTUALIZACIÓN	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ITEMS**	**INSTRUMENTO**	**ESCALA**	**RANGO**
"La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización". (Chiavenato, 2015, p. 321)	**Descendente**	• Objetivos • Estrategias • Instrucciones para el trabajo • Racionalidad • Prácticas • Procedimientos • Realimentación en el desempeño • Adoctrinamiento	La estrategia comunicacional promueve una mejor relación de los directivos con el personal a cargo. Las instrucciones para el trabajo que se fomentan en la Institución Educativa son coordinadas a través de capacitaciones. En la institución educativa se racionaliza las actividades emanadas por la Dirección. Los jerárquicos promueven las buenas prácticas a través de los Reglamentos. Los procedimientos que se establecen en la Institución Educativa parten de la Dirección hacia los interesados. La realimentación sobre el desempeño del personal que labora en la institución es realizada por el personal jerárquico. Los jerárquicos de la Institución Educativa fomentan la cultura organizacional para la mejora educativa. El adoctrinamiento te motiva a adoptar valores e identificación con la Institución Educativa.	Cuestionario de encuesta	• Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca	• Bueno • Regular • Malo

	Ascendente	• Problemas y excepciones • Sugerencias para mejorar Informes de desempeño	Cuando un docente tiene problemas en su labor pedagógica solicita el apoyo del personal jerárquico. El personal docente recibe sugerencias para mejorar su labor educativa. El docente recibe informes de su desempeño después de las supervisiones o monitoreo de clases.			
	Horizontal	• Problemas • Coordinación • Asesoría	En las actividades programadas se buscan soluciones a los problemas. En la institución se coordina para dar cumplimiento a las tareas comunes. Cuando e realiza las reuniones de Colegiado se recibe la asesoría de un especialista de las diferentes áreas.			

ANEXO 3: INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

Estimado (a) profesor(a), este cuestionario se aplica con la finalidad de elaborar el trabajo de investigación denominado "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA– JORNADA ESCOLAR COMPLETA "NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN", CUTERVO- CAJAMARCA, 2017".

Las respuestas que nos proporcione serán utilizadas solo con fines académicos y de investigación, por lo que le expresamos nuestra gratitud eterna por el apoyo y colaboración.

A continuación se le presenta treinta y cuatro (34) ítems en escala Likert, cada una con cinco (05) opciones, lea detenidamente y marque con un aspa (X) solo una alternativa que considere la mejor elección de acuerdo a la realidad.

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
	Formulación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	La Visión de su Institución Educativa le traza una ruta de trabajo según lo programado.					
2	La Misión de su Institución Educativa otorga un sentido a su actuación diaria.					
3	En su Institución Educativa las oportunidades externas se aprovechan para fortalecer el trabajo educativo.					
4	En su Institución Educativa las amenazas externas son identificadas a tiempo para no entorpecer la labor educativa.					
5	Las fortalezas internas en su Institución Educativa son aprovechadas para brindar un mejor servicio educativo.					
6	En su Institución Educativa las debilidades internas entorpecen el trabajo educativo.					
7	En el Proyecto Educativo Institucional se formulan los objetivos que son evaluados a largo plazo.					
8	Las estrategias alternativas que se plantean en el PEI de su Institución Educativa están de acuerdo a la realidad.					
9	Las estrategias particulares que se fomentan en la Institución Educativa contribuyen a la mejora de la labor educativa.					
	Implementación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Las estrategias formuladas en el PEI se ejecutan de acuerdo a lo programado.					

11	En su Institución Educativa se establecen objetivos anuales que se miden a través de instrumento de evaluación.					
12	La Institución Educativa cuenta con políticas educativas para mejorar el servicio educativo.					
13	En su Institución Educativa, la Dirección asigna recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse en un tiempo determinado.					
14	Los docentes de la Institución Educativa asumen compromisos para mejorar la práctica pedagógica.					
	Evaluación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Se evalúa con la finalidad de revertir debilidades por fortalezas institucionales.					
16	Los especialistas de la UGEL visitan y supervisan.					
17	La evaluación como estrategia está prevista para contrarrestar amenazas que afectan a la Institución Educativa.					
18	La evaluación es una estrategia donde se mide el desempeño de la administración.					
19	La Institución Educativa aplica evaluaciones programadas para tomar acciones correctivas en cuanto a la administración.					
20	En la Institución Educativa, los directivos toman medidas correctivas inmediatas ante el desempeño deficiente del personal a su cargo.					
Nº	**VARIABLE/ DIMENSIONES / ÍTEMS**	**Siempre**	**Casi siempre**	**A veces**	**Casi Nunca**	**Nunca**
	Descendente	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	La estrategia comunicacional promueve una mejor relación de los directivos con el personal a cargo.					
22	Las instrucciones para el trabajo que se fomentan en la Institución Educativa son coordinadas a través de capacitaciones.					
23	En la Institución Educativa se racionaliza las actividades emanadas por la Dirección.					
24	Los Jerárquicos promueven las buenas prácticas a través de los Reglamentos.					
25	Los procedimientos que se establecen en la Institución Educativa parten de la Dirección hacia los interesados.					

26	La realimentación sobre el desempeño del personal que labora en la institución es realizada por el Personal Jerárquico.					
27	Los Jerárquicos de la Institución Educativa fomentan la cultura organizacional para la mejora educativa.					
28	El adoctrinamiento te motiva a adoptar valores e identificación con la Institución Educativa.					
	Ascendente	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29	Cuando un docente tiene problemas en su labor pedagógica solicita el apoyo del Personal Jerárquico.					
30	El Personal Docente recibe sugerencias para mejorar su labor educativa.					
31	El docente recibe informes de su desempeño después de las supervisiones o monitoreo de clases.					
	Horizontal	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32	En las actividades programadas se buscan soluciones a los problemas.					
33	En la institución se coordina para dar cumplimiento a las tareas comunes.					
34	Cuando se realiza las reuniones de Colegiado se recibe la asesoría de un especialista de las diferentes áreas.					

Cutervo, 2017
GESC/WHSC (INV.)

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

	EXPEDIENTEPARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE MEDICION	Versión:	0001
		Fecha de Actualización:	08-09-2017
		Página:	Página **148** de 8
Elaborado: Dra. Grisi Bernardo Santiago	Revisado: Carmela Del Pilar Alay Paz	Aprobado: Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	
Dirección de Investigación e Innovación Tecnológica	Licenciamiento	Resolución N° 0005	

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

EXPEDIENTE PARA VALIDAR INSTRUMENTO DE MEDICIÓN A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

ANEXO N° 01

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): _____

Lima.

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes de la Universidad Privada TELESUP- Sede Cutervo, Promoción 2014, aula 01, requerimos validar el instrumento con el cual debemos recoger la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el Título Profesional de Administrador(a).

El título o nombre del proyecto de investigación es: **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA – JORNADA ESCOLAR COMPLETA "NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN", CUTERVO- CAJAMARCA, 2017,** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos, recurro y apelo a su connotada experiencia a efecto que se sirva aprobar el instrumento aludido.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables, dimensiones indicadores.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Operacionalización de las variables.

Expresándole nuestro sentimiento de respeto y consideración, nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Willam Humberto Sánchez Carranza
D.N.I. N° 27279771

Gloria Elizabeth Sánchez Carranza
D.N.I. N° 27281043

ANEXO N° 02

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

VARIABLE 1: **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa logre sus objetivos" (Fred, 2013, p. 5).

Dimensiones de la variable:

Dimensión 1:

FORMULACIÓN

La formulación de estrategias implica desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (Fred, 2013, p. 5).

Indicadores:

- Visión
- Misión
- Oportunidades externas
- Amenazas externas
- Fortalezas internas
- Debilidades internas
- Objetivos a largo plazo
- Estrategias alternativas
- Estrategias particulares

Dimensión 2:

IMPLEMENTACIÓN:

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A

la implementación de la estrategia suele conocérsele como la "etapa de acción" de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada (Fred, 2013, p. 6).

Indicadores:

- Estrategias formuladas
- Objetivos Anuales
- Políticas
- Recursos
- Compromisos

Dimensión 3

EVALUACIÓN:

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos (Fred, 2013, p. 6).

Indicadores:

- Funcionamiento de la estrategia
- Cumplimiento
- Evaluación
- Modificación

VARIABLE 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

"La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización" (Chiavenato, 2015, p. 321).

Dimensiones de la variable

Dimensión 1:

DESCENDENTE:

Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos (Chiavenato, 2015, p. 321).

Indicadores

- Estrategias
- Instrucciones para el trabajo
- Racionalidad
- Prácticas
- Procedimientos
- Realimentación sobre el desempeño
- Adoctrinamiento

Dimensión 2:

ASCENDENTE:

Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional (Chiavenato, 2015, p. 322).

Indicadores

- Problemas
- Sugerencias para mejorar
- Informes de desempeño

Dimensión 3:

HORIZONTAL:

Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación (Chiavenato, 2015, p. 323)

Indicadores

- Solución de problemas
- Coordinación
- Asesoría

ANEXO N° 03

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLE 1: ADMINSTRACIÓN ESTRATÉGICA

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia[1]		Relevancia[2]		Claridad[3]		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. Formulación							
1	La Visión de su Institución Educativa le traza una ruta de trabajo según lo programado.							
2	La Misión de su Institución Educativa otorga un sentido a su actuación diaria.							
3	En su Institución Educativa las oportunidades externas se aprovechan para fortalecer el trabajo educativo.							
4	En su Institución Educativa las amenazas externas son identificadas a tiempo para no entorpecer la labor educativa.							
5	Las fortalezas internas en su Institución Educativa son aprovechadas para brindar un mejor servicio educativo.							
6	En su Institución Educativa las debilidades internas entorpecen el trabajo educativo.							
7	En el Proyecto Educativo Institucional se formulan los objetivos que son evaluados a largo plazo.							
8	Las estrategias alternativas que se plantean en el PEI de su Institución Educativa están de acuerdo a la realidad.							
9	Las estrategias particulares que se fomentan en la Institución Educativa contribuyen a la mejora de la labor educativa.							
	II. Implementación	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Las estrategias formuladas en el PEI se ejecutan de acuerdo a lo programado.							
11	En su Institución Educativa se establecen objetivos anuales que se miden a través de instrumento de evaluación.							
12	La institución educativa cuneta con políticas educativas para mejorar el servicio educativo.							
13	En su Institución Educativa la Dirección asigna recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse en un tiempo determinado.							
14	Los docentes de la Institución Educativa asumen compromisos para mejorar la práctica pedagógica.							

	III. Evaluación	Si	No	Si	No	Si	No	
15	La evaluación de los factores internos está sujeta a aplicar estrategias para mejorar la administración.							
16	Los especialistas de la UGEL visitan y supervisan.							
17	La evaluación como estrategia está prevista para cambiar los factores externos que afectan la Institución Educativa.							
18	La evaluación es una estrategia donde se mide el desempeño de la administración.							
19	La Institución Educativa aplica evaluaciones para tomar acciones correctivas en cuanto a la administración.							
20	En la Institución Educativa los directivos toman medidas correctivas inmediatas ante el desempeño deficiente del personal a su cargo.							

VARIABLE 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia[1]		Relevancia[2]		Claridad[3]		
	I. Descendente	Si	No	Si	No	Si	No	
21	La estrategia comunicacional promueve una mejor relación de los directivos con el personal a cargo.							
22	Las instrucciones para el trabajo que se fomentan en la Institución Educativa son coordinadas a través de capacitaciones.							
23	En la institución educativa se racionaliza las actividades emanadas por la Dirección.							
24	Los jerárquicos promueven las buenas prácticas a través de los Reglamentos.							
25	Los procedimientos que se establecen en la Institución Educativa parten de la Dirección hacia los interesados.							
26	La realimentación sobre el desempeño del personal que labora en la institución es realizada por el personal jerárquico.							
27	Los jerárquicos de la Institución Educativa fomentan la cultura organizacional para la mejora educativa.							
28	El adoctrinamiento te motiva a adoptar valores e identificación con la Institución Educativa.							

	II. Ascendente	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Cuando un docente tiene problemas en su labor pedagógica solicita el apoyo del personal jerárquico.							
30	El personal docente recibe sugerencias para mejorar su labor educativa.							

	docente recibe informes de su desempeño después de las supervisiones o monitoreo de clases.							

	III. Horizontal	Si	No	Si	No	Si	No	
32	En las actividades programadas se buscan soluciones a los problemas.							
33	En la institución se coordina para dar cumplimiento a las tareas comunes.							
34	Cuando e realiza las reuniones de Colegiado se recibe la asesoría de un especialista de las diferentes áreas.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg:

Maribel Rodriguez R.

DNI: 16721764

Especialidad del validador: Metodología y Estadística

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 5: BASE DE DATOS - CUESTIONARIO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA– JORNADA ESCOLAR COMPLETA "NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN", CUTERVO- CAJAMARCA, 2017

	NOMBRE DE LA VARIABLE 1																			
	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA																			
	DIMENSIÓN									DIMENSIÓN					DIMENSIÓN					
	FORMULACIÓN									IMPLEMENTACIÓN					EVALUACIÓN					
Casos	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20
Caso 01	2	1	3	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2
Caso 02	2	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2
Caso 03	1	1	2	2	1	5	1	1	2	1	3	3	3	1	2	1	2	2	4	3
Caso 04	2	2	2	2	1	5	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	4	4	1
Caso 05	2	2	3	5	2	1	3	3	3	5	5	3	3	2	5	3	2	5	5	3
Caso 06	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1
Caso 07	1	1	1	2	1	3	2	2	3	2	1	2	3	1	1	3	2	2	3	2
Caso 08	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	3	3	3	5	3
Caso 09	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	5	3
Caso 10	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4
Caso 11	2	2	3	5	2	5	1	1	2	1	1	2	3	2	3	3	3	5	5	3
Caso 12	3	3	5	5	3	5	2	1	2	3	5	3	5	3	3	3	2	3	3	3
Caso 13	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	3
Caso 14	3	3	5	5	3	2	5	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	5	3
Caso 15	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2
Caso 16	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	5
Caso 17	2	2	2	2	1	5	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2

Caso 18	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**1**	**5**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Caso 19	**1**	**1**	**2**	**3**	**1**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**2**	**3**	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**	**5**	**3**
Caso 20	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**3**	**5**	**2**	**4**
Caso 21	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**3**	**1**
Caso 22	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**
Caso 23	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**	**1**	**1**	**3**	**1**	**1**	**3**	**3**
Caso 24	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**
Caso 25	**1**	**1**	**2**	**3**	**1**	**3**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**
Caso 26	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**5**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**
Caso 27	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**1**	**3**	**2**	**2**	**1**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**
Caso 28	**1**	**1**	**2**	**3**	**1**	**5**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**3**	**5**	**3**	**2**
Caso 29	**1**	**1**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**4**	**3**	**1**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**3**	**5**	**2**	**3**
Caso 30	**3**	**2**	**3**	**2**	**1**	**3**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**5**	**5**	**3**
Caso 31	**1**	**2**	**1**	**3**	**1**	**3**	**2**	**4**	**3**	**3**	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**1**
Caso 32	**1**	**1**	**3**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**3**	**1**	**2**	**2**	**1**
Caso 33	**1**	**1**	**3**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**3**	**1**	**2**	**2**	**1**
Caso 34	**1**	**1**	**3**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**1**	**3**	**5**	**1**	**3**	**1**	**3**	**1**	**3**	**1**	**3**	**1**
Caso 35	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**
Caso 36	**1**	**1**	**2**	**3**	**1**	**5**	**4**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**
Caso 37	**2**	**1**	**1**	**3**	**2**	**1**	**2**	**2**	**5**	**2**	**1**	**1**	**2**	**3**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**
Caso 38	**1**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**4**	**2**	**3**	**3**	**5**
Caso 39	**1**	**1**	**1**	**3**	**1**	**5**	**2**	**1**	**1**	**2**	**3**	**1**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**

Casos	NOMBRE DE LA VARIABLE 2													
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONA													
	DIMENSIÓN								DIMENSIÓN			DIMENSIÓN		
	DESCENDENTE								ASCENDENTE			HORIZONTAL		
	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34
Caso 01	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	2	2	2	1
Caso 02	2	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2
Caso 03	1	2	2	3	2	3	2	2	3	1	5	2	2	5
Caso 04	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	2
Caso 05	1	3	3	2	3	5	3	2	2	2	1	2	3	5
Caso 06	2	3	1	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	1
Caso 07	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
Caso 08	3	3	2	1	2	2	1	1	3	2	1	2	3	3
Caso 09	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	5
Caso 10	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	2	3	3	3
Caso 11	2	2	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	3	1
Caso 12	1	3	2	3	2	2	3	1	5	1	3	1	1	5
Caso 13	1	2	1	3	1	3	1	3	2	5	2	2	3	1
Caso 14	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3
Caso 15	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Caso 16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
Caso 17	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Caso 18	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3
Caso 19	3	3	2	1	2	2	1	1	3	2	1	2	3	5
Caso 20	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1

Caso 21	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Caso 22	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**
Caso 23	**1**	**3**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**
Caso 24	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**
Caso 25	**1**	**2**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**3**	**1**	**2**	**2**	**1**	**3**
Caso 26	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**3**
Caso 27	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Caso 28	**1**	**1**	**5**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**
Caso 29	**1**	**2**	**5**	**1**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**
Caso 30	**1**	**2**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**
Caso 31	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**	**1**	**3**	**1**	**1**	**2**	**1**	**3**
Caso 32	**1**	**3**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**1**
Caso 33	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**1**
Caso 34	**1**	**1**	**1**	**3**	**3**	**4**	**4**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**3**
Caso 35	**2**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**
Caso 36	**1**	**2**	**3**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Caso 37	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**3**	**3**
Caso 38	**1**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**2**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**5**
Caso 39	**1**	**2**	**1**	**2**	**2**	**3**	**2**	**1**	**2**	**2**	**5**	**2**	**3**	**3**