

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION PÚBLICA



Tesis

**EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS
GONZAGA DE ICA**

Presentado por: Jaime Eron Rojas Honorio

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION PÚBLICA

Asesor: Dr. CARLOS VENTO RODRÍGUEZ

2020

Dedicatoria

A mi familia con amor

Agradecimiento

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega,
autoridades, docentes y personal administrativo,
por sus conocimientos y apoyo.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN.....	v
CAPÍTULO I:.....	1
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Marco Teórico	1
1.1.1. Pensamiento Estratégico.....	1
1.1.2. Escuelas de Pensamiento Estratégico (Mintzberg)	5
1.1.3. Estrategias.....	8
1.1.4. Administración Estratégica.....	10
1.1.5. Fuerzas de Porter	12
1.1.6. Planificación Estratégica.....	14
1.1.7. Cambio Organizacional	15
1.1.8. Teoría y Práctica del Proceso de Cambio Organizacional	17
1.1.9. Proceso de Cambio Organizacional	19
1.1.10. Clima Organizacional	19
1.2. Investigaciones.....	22
1.3. Marco Conceptual	25
CAPITULO II:.....	28
EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	28
2.1. Planteamiento del Problema.....	28
2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	28
2.1.2. Antecedentes Teóricos	31

2.1.3.	Definición del Problema	33
2.1.3.1.	Problema General	33
2.1.3.2.	Problemas Secundarios.....	33
2.2.	Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	34
2.2.1.	Finalidad	34
2.2.2.	Objetivo General	34
2.2.2.1.	Objetivos Específicos.....	34
2.2.3.	Delimitación de la Investigación	35
2.2.4.	Justificación e Importancia de la Investigación.....	35
2.3.	Hipótesis y Variables	36
2.3.1.	Supuestos Teóricos	36
2.3.2.	Hipótesis General y Específicos.....	39
2.3.2.1.	Hipótesis General	39
2.3.2.2.	Hipótesis Específicas.....	39
2.3.3.	Variables e Indicadores.....	40
2.3.3.1.	Identificación de las Variables	40
2.3.3.2.	Identificación Operacional de las Variables	40
CAPITULO III:.....		41
MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		41
3.1	Población y Muestra.....	41
	Muestra.....	41
3.2	Tipo y Nivel de Investigación.....	43
3.2.1	Tipo de Investigación.....	43
3.2.2	Nivel de Investigación	43
3.3	Método y Diseño de la Investigación	43
3.3.1	Método de Investigación	43
3.3.2	Diseño de Investigación.....	43
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	44

3.4.1	Técnicas e Instrumentos.....	44
3.4.2	Instrumentos.....	44
3.5	Procesamiento de Datos	45
3.6	Prueba de la Hipótesis	45
CAPITULO IV:		46
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		46
4.1	Presentación de los Resultados.....	46
4.1.1	Resultados de la encuesta aplicada.....	47
4.2	Contrastación de Hipótesis	74
4.3	Discusión de Resultados.....	86
CAPITULO V:.....		90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		90
5.1	Conclusiones	90
5.2	Recomendaciones	92
Referencias Bibliográficas		94
Anexos		101

INDICE DE TABLAS

Tabla N ^a 01: Pensamiento Estratégico.....	47
Tabla N ^a 02: Los Trabajadores conocen la Misión de la Universidad	48
Tabla N ^a 03: Misión de la Universidad debe ser actualizada	49
Tabla N ^a 04: Misión.....	50
Tabla N ^a 05: Conocer la Visión	51
Tabla N ^a 06: Formulación de la Visión	52
Tabla N ^a 07: Visión.....	53
Tabla N ^a 08: En los planes de la Universidad se debe considerar los Valores Éticos	54
Tabla N ^a 09: Valores Éticos	55
Tabla N ^a 10: La Fijación de Valores Impulsara Los Cambios	56
Tabla N ^a 11: Cumplimiento de los Objetivos.....	57
Tabla N ^a 12: Avances de la Ciencia y Tecnología.....	58
Tabla N ^a 13: El Presupuesto asignado permite Cumplir Objetivos.....	59
Tabla N ^a 14: Las Estrategias, deben Relacionarse con la Disponibilidad Presupuestal.....	60
Tabla N ^a 15: La Universidad tiene identificado las Estrategias que permitirán realizar un Cambio Positivo	61
Tabla N ^a 16: Las Estrategias deben ser Evaluadas Periódicamente	62
Tabla N ^a 17: Las Estrategias, son Fundamentales para la Gestión y El Cambio Organizacional	63
Tabla N ^a 18: Planes Estratégicos Formulados deben ser Difundidos	64
Tabla N ^a 19: Los Planes Estratégicos Permiten a la Universidad Mejorar su Desempeño	65
Tabla N ^a 20: Cambio Organizacional.....	66
Tabla N ^a 21: Impulsar y apoyar un Cambio Organizacional	67

Tabla N ^a 22: Presupuesto actual de la INICA realiza cambios estructurales....	68
Tabla N ^a 23: Cambio en la Estructura	69
Tabla N ^a 24: Cambio en la Gestión	70
Tabla N ^a 25: Cambio en la División de Trabajo.....	71
Tabla N ^a 26: Grado de Compromiso	72
Tabla N ^o 27: Programación	73

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Pensamiento Estratégico	47
Gráfico N° 02: Los Trabajadores conocen la Misión de la Universidad.....	48
Gráfico N° 03: Misión de la Universidad debe ser actualizada.....	49
Gráfico N° 04: Misión	50
Gráfico N° 05: Conocer la Visión	51
Gráfico N° 06: Formulación de la Visión	52
Gráfico N° 07: Visión	53
Gráfico N° 08: En los planes de la Universidad se debe considerar los Valores Éticos	54
Gráfico N° 09: Valores Éticos.....	55
Gráfico N° 10: La Fijación de Valores Impulsara Los Cambios.....	56
Gráfico N° 11: Cumplimiento de los Objetivos.....	57
Gráfico N° 12: Avances de la Ciencia y Tecnología	58
Gráfico N° 13: El Presupuesto asignado permite Cumplir Objetivos	59
Gráfico N° 14: Las Estrategias, deben Relacionarse con la Disponibilidad Presupuestal.....	60
Gráfico N° 15: La Universidad tiene identificado las Estrategias que permitirán realizar un Cambio Positivo	61
Gráfico N° 16: Las Estrategias deben ser Evaluadas Periódicamente	62
Gráfico N° 17: Las Estrategias, son Fundamentales para la Gestión y El Cambio Organizacional	63
Gráfico N° 18: Planes Estratégicos Formulados deben ser Difundidos	64
Gráfico N° 19: Los Planes Estratégicos Permiten a la Universidad Mejorar su Desempeño	65
Gráfico N° 20: Cambio Organizacional.....	66
Gráfico N° 21: Impulsar y apoyar un Cambio Organizacional	67
Gráfico N° 22: Presupuesto actual de la INICA realiza cambios estructurales	68

Gráfico N° 23: Cambio en la Estructura.....	69
Gráfico N° 24: Cambio en la Gestión.....	70
Gráfico N° 25: Cambio en la División de Trabajo.....	71
Gráfico N° 26: Grado de Compromiso.....	72
Tabla Nª 27: Programación.....	73

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del Pensamiento Estratégico en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, el tipo y nivel de investigación fue explicativo, diseño ex-post-facto y el método utilizado fue descriptivo, asimismo la población objeto estuvo constituida por 2049 personas conformado por personal docente y administrativo de la universidad, finalmente la muestra fue de 324 personas con un muestreo probabilístico.

El instrumento utilizado para la medición de las variables fue validado por jueces expertos, para ello realizaron la evaluación 3 Maestros en Administración y Economía, los que validaron criterios, la misma que constó de 26 ítems de tipo cerrado, los cuales se vaciaron en tablas y gráficos en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con la interpretación de los resultados, lo cual nos ha permitido contrastar las hipótesis.

La prueba estadística utilizada fue chi cuadrado y el margen de error utilizado fue 0.05.

Finalmente se concluyó que el Pensamiento Estratégico influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Palabras Clave: Pensamiento Estratégico, Cambio Organizacional, Misión, Visión, Valores, Cambio Organizacional, Estrategias.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of Strategic Thinking on Organizational Change at the San Luis Gonzaga National University of Ica, the type and level of research was explanatory, the ex-post-facto design and the method used was descriptive, as well as the target population It consisted of 2049 people made up of teaching and administrative staff of the university, finally the sample was 324 people with a probabilistic sampling.

The instrument used to measure the variables was validated by expert judges, for which they carried out the evaluation 3 Masters in Administration and Economics, which validated criteria, which consisted of 26 items of closed type, which were drained in tables and graphs where the frequencies and percentages were calculated, complementing with the interpretation of the results, which has allowed us to contrast the hypotheses.

The statistical test used was chi square and the margin of error used was 0.05.

Finally, it was concluded that Strategic Thinking has a positive influence on the Organizational Change of the National University San Luis Gonzaga de Ica.

Key Words: Strategic Thinking, Organizational Change, Mission, Vision, Values, Organizational Change, Strategies

INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico tiene en cuenta todos los factores que hay a su alrededor y no se centra únicamente en la consecución de una actividad, si no que engloba todas las actividades y recursos, personal y material de los que se disponen para lograr un objetivo concreto.

El Pensamiento Estratégico determina las perspectivas futuras de la empresa, establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación; enfoca Es por ello que los procesos dan lugar al desarrollo de la misión de la organización, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. Tal es así, que el pensamiento estratégico es un conglomerado de herramientas útiles que todo profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que queremos, de la mejor forma y venciendo las dificultades.

El pensamiento estratégico tiene como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar un destino y construirlo, y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una persona, sociedad, empresa o Nación.

En este contexto la presente investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y

En el quinto capítulo plasmamos las conclusiones y recomendaciones, las que se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación acompañada con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Pensamiento Estratégico

En el mundo actual, donde los avances científicos y tecnológicos, así como la globalización, permiten cambios permanentes, surge el pensamiento estratégico que significa estar preparado, enfrentar los desafíos diarios y visualizar el futuro donde existirán acciones previsibles, así como imprevisibles, producto de los cambios en el mercado; para sacar ventajas de las oportunidades, es necesario ser competitivos.

Para ello es imprescindible, trabajar en equipo donde la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. La finalidad del Pensamiento Estratégico es enfrentar los desafíos futuros, tanto los que podemos proveer o los que se presentan producto de los cambios.

El Pensamiento Estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica, donde la creatividad es fundamental ya que cada empresa o institución es un caso diferente de la

otra, y cada una de ellas responde a una determinada realidad y a un determinado tiempo, debiendo utilizar métodos que encajen en cada uno de ellos.

El Pensamiento Estratégico de una organización es la acoplamiento de mentes creativas dentro de una perspectiva habitual que permitan avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria para todo contexto. (Rodríguez 2003: 140)

En el Pensamiento Estratégico mucho influye la intuición, que es la experiencia que se tiene en un determinado rubro de negocios y una moderada que permite visualizar la perspectiva que tiene la empresa y que permite que la planeación a largo plazo nos lleve a las posiciones deseadas y la planeación radica a estimar el rendimiento que se obtendrá, de lo que podemos inferir que la intuición y el análisis nos dará el equilibrio y nos permitirá mejorar el control.

En el Pensamiento Estratégico, nos permite ubicarnos dónde estamos, para dónde queremos ir y visualizamos mañana, Así como saber nuestras fortalezas y oportunidades, la forma cómo vamos a hacer realidad ese mañana, los caminos que vamos a tomar, es lo que se denomina planificación.

Sánchez (2007) el Pensamiento Estratégico es un proceso que surge de la experiencia (intuición) que permite determinar los futuros trabajos de planeación de la empresa. Los resultados de este pensamiento son plasmados a la misión, visión, estrategia de la empresa.

Ohmae (2004: 7) define al "pensamiento estratégico como la composición de métodos analíticos que se utilizan para

conseguir las ventajas competitivas; el Pensamiento Estratégico es una regla que se tienen para encontrar la visión y obtener una vigorización perdurable para esa visión.

Para Robert (2006) el Pensamiento Estratégico es un proceso que nos permite imaginar trabajos de la organización en el futuro, y donde los participantes se convierten en elementos claves.

Mintzberg (1998), citado por Pérez (2008) considera que, el Pensamiento Estratégico es comprender que la mente humana es la instrumento que se utiliza en el proceso, el cual no se basa en el pensamiento lineal. Por lo tanto, es aceptar, que, para llegar el éxito de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental.

Para Pérez (2008) El Pensamiento Estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia que nos permite dar direccionalidad futura; en la empresa el pensamiento estratégico creativas interiormente de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria.

Para Silvestri (2010) Pensamiento Estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales, responde a la correlación entre el Pensamiento Estratégico y el Éxito Gerencial, debiéndose tomar en consideración la actitud, los procesos, las herramientas y la cualidad, son elementos para lograr un éxito gerencial; que permiten alcanzar logro de los objetivos organizacionales y de sus miembros.

García (2010) indica que el Pensamiento Estratégico permitirá a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, disminuir la incertidumbre y tener una mayor certeza y rumbo, de esta manera prepararnos para enfrentar los desafíos.

A. Importancia del Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico se basa en: (Labarca 2008)

- J El juicio razonado, para ello es imprescindible tener información actualizada y confiable para la empresa.
- J El juicio colectivo debe ser efectivo y ágil de quienes toman las decisiones importantes para ello es necesario tener una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- J La visión de la empresa está a cargo de quienes deciden, ven y sienten los resultados, por lo que es considerada más en la forma.
- J Incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos en base a la experiencia, más que analíticos.
- J Los miembros de su equipo administrativo tienen que llegar a un acuerdo ya que este es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

B. Proceso del Pensamiento Estratégico

Está vinculado a:

- J) Los **valores**, representan el compromiso y convicciones filosóficas los administradores que dirigen la empresa hacia el éxito.
- J) La **misión**, que nos indica la actividad o rubro de la empresa, el por qué está en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.
- J) La **visión**, es lo que deseamos llegar a ser en el futuro de la empresa a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes.
- J) La **Estrategia**, es como llegamos a cumplir los objetivos o metas de la empresa, su fuerza impulsora y otros factores de suma importancia que le ayudarán a establecer sus productos, servicios y mercados futuros. (Gallegos 2004: 12)

1.1.2. Escuelas de Pensamiento Estratégico (Mintzberg)

- a. **Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965)**: indica que la estrategia es un proceso de concepción, interpreta la creación y diseño informal, de la Estrategia, la que está orientada a su concepción. La Estrategia permite definir el rumbo de la organización, y la forma de cambio organizacional, pueden ser ocasional y cuántico.
- b. **Escuela de planificación (Ansoff 1965)**: considera que la estrategia es un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de

estrategia como un proceso más autónomo y sistemático de planificación formal. Es el planificador el elemento clave quien propone el cambio de rumbo de la organización, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

- c. **Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):** determina que la estrategia es un proceso analítico que se fija en la selección de posiciones dentro del mercado económico. Es el elemento más importante que nos permitirá determinar el rumbo de la organización.
- d. **Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):** es considerada la estrategia como un proceso visionario. Es quien define el rubro de la empresa, es el líder, y la forma más apropiada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.
- e. **Escuela cognoscitiva (Simón 1947 y 1957, March y Simón 1958):** utiliza la psicología cognitiva para incursionar en la mente del estratega. La estrategia es considerada como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación debe ser entendida como el proceso de consecución en la cabeza de una persona. La mente es el elemento clave fundamental para definir el rumbo de la empresa, siendo la mente, y la forma apropiada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

- f. **Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):** La estrategia es un proceso, que surgen en el mundo y es muy complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Las Estrategias deben surgir de pequeños pasos, a medida que la empresa se adapta o aprende. El elemento fundamental para definir el rumbo de la empresa son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.
- g. **Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):** los autores consideran que la Estrategia es utilizada en la negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de la empresa o entre las empresas y su ambiente externo. El elemento fundamental para definir el rumbo de la empresa es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.
- h. **Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):** la Estrategia es parte de la cultura de la empresa y debe ser enfocada como proceso principalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir la dirección de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.
- i. **Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):** es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen

sobre una organización. La clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y de forma adecuada a los cambios organizacionales son raros y cuánticos.

- j. **Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):** para esta escuela, la estrategia es un elemento del management estratégico siendo un proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos en etapas o episodios, Es así, que el crecimiento organizacional estable, el ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto que considera esta escuela al proceso como de cambio donde ingresa información y práctica sobre "*cambio estratégico*". Elemento fundamental para definir la organización son transformaciones del Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

1.1.3. Estrategias

Las Estrategias es un conjunto de acciones, proyectos, actividades planteadas con la finalidad de obtener ventajas competitivas y alcanzar los objetivos fijados por la empresa, en un determinado tiempo y en función de los recursos que se dispone. (Steiner 2005)

La Estrategia proviene de la palabra estragos, utilizada en las guerras y actualmente es utilizada en las actividades empresariales como medio para cumplir los objetivos.

Tipos de Estratégicas

a) **Estrategia de Liderazgo en Costos:** fue planteada por Porter y se da cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos productos, o pocas alternativas para lograr diferencias entre marcas y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos se alcanza a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje. (Robert 2006)

-) Tener acceso favorable a las materias primas.
-) Diseño de producto
-) Amplia línea de productos relacionados
-) Fuerte capital inicial
-) Precios agresivos y pérdidas iniciales buscando buenas cuotas de mercado.

b) **Estrategia de Diferenciación:** El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único tales como: Diseño de producto, Imagen de marca, Avance tecnológico, Apariencia exterior, Servicio de postventa, Cadenas de distribuidores. (Robert 2006)

La diferenciación implica que el producto tenga una identidad bien definida para que este sea percibido como único por el cliente. Esta diferenciación se puede plasmar en la calidad, servicio, diseño.

- c) **Estrategia de Enfoque:** es buscar e identificar un nicho de mercado se concentra en las necesidades del segmento de mercado. No abarca el mercado entero, el mismo que busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen al mercado. Estrategia, que implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- d) **Estrategia de Estabilidad:** como su nombre lo indica, esta Estrategia solo se utiliza cuando existe inestabilidad y tiene como finalidad determinar la caída de las ventas y beneficios de la empresa. (Robbins 2005)

1.1.4. Administración Estratégica

Fred R. David (1997) "La administración estratégica es el arte y la ciencia de implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que admiten a la organización alcanzar sus objetivos. Para ello es necesario unir diferentes campos tales como: la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la empresa.

La importancia de la administración estratégica radica en:

-) Tener un control en la administración integrando ideas y objetivos que beneficien los aspectos económicos y laborales.
-) Tener un enfoque claro para cumplir las metas, para ello es imprescindible coordinar las acciones.

) Fijar un futuro para el negocio, ya que sus decisiones y planes se organizan rigurosamente.

) Todas las estrategias lo colocan un paso adelante ante la competencia.

J Stricland y Arthur Tompson (2011) indican que la administración estratégica es: “Un proceso donde se crean estrategias y posteriormente se ponen en práctica fijando los objetivos que se ejecutaran.

Michael A. Hitt (1999) para el autor la administración estratégica es: Un proceso administrativo encargado de crear nuevas estrategias tomando en consideración la globalización y la competencia, en el cual están inmersas las decisiones, compromiso y los actos que se necesitan para la superación de la empresa.

Características de la administración estratégica (Serna 2000)

) Se usa para percatarse de las oportunidades y lograr aprovecharlas al máximo.

) Tener una visión objetiva.

) Coordina y controla todo tipo de actividades de la organización.

) Asigna los recursos económicos de la empresa para fines beneficiosos.

) Ayuda a tomar decisiones para el beneficio inmediato y futuro de la empresa.

) Busca salir del problema y marcar objetivos concisos. En un segundo plano se analiza el pasado.

) Permite tener una visión positiva, obliga a ser disciplinado y la toma de decisiones se analiza en función del Plan.

) Establece la Misión.

1.1.5. Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que plantea Porter, permite la formulación de estrategias de la empresa para incursionar en las oportunidades que nos da el mercado, así como plantea estrategias para defendernos de las amenazas que se presentan (Porte 1982).

1. Poder de Negociación del Cliente: En el mercado existe muchas competencias, donde el cliente puede elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se da cuando en el mundo se tiene varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Las Estrategias que se pueden utilizar son:

) Aumentar la inversión en marketing y en publicidad:

) Mejorar/aumentar los canales de venta

) Incrementar la calidad del producto o reducir su precio

) Proporcionar nuevos servicios como valor añadido a nuestro cliente

2. Poder de Negociación del Proveedor: se da cuando el proveedor tiene productos o servicios que apreciamos, surge el poder de negociación. Los factores a que se deben considerar son volumen de compra, la existencia

de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

Las Estrategias que podemos utilizar son entre otros:

-) Incremento de la cartera de proveedores
-) Instaurar alianzas a largo plazo con ellos
-) Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

3. Amenaza de Nuevos Competidores: se considera competidores a empresas cuyos productos son similares a nuestros productos o servicios (Porte 1982).

Las Estrategias que se pueden utilizar:

-) Mejorar los canales de venta
-) Incrementar la inversión en marketing y publicidad
-) Extender la calidad del producto o reducir su precio
-) Facilitar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

4. Amenaza de Productos Sustitutos: los productos sustitutos son aquellos, que pueden realizar o cubrir la misma necesidad del cliente, son muy sensibles a los precios.

Es así, que estos productos se distinguen por ser unos más baratos que otros, o también una es de mejor calidad que otros. En la decisión del cliente muchas

veces influye la posibilidad y la disponibilidad del producto o servicio (Porte 1982).

Las Estrategias que se deben considerar se encuentran:

-) Mejorar/incrementar los canales de venta
-) Ampliar la inversión en marketing y en publicidad
-) Mejorar la calidad del producto o reducir su precio
-) Transformar la producción hacia posibles productos suplentes

5. Rivalidad entre los Competidores: Es, el resultado de fuerzas ya desarrolladas y que proporcionan a la empresa la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada empresa determina las estrategias con las que destacar sobre los demás.

1.1.6. Planificación Estratégica

Las empresas, para poder ser competitivas en el mercado, plantean objetivos con la finalidad de ser más eficientes y eficaces que le permiten mejorar su productividad. Por esta razón diferentes autores señalan que la planificación es un proceso de toma de decisiones, con la finalidad de alcanzar la consolidación o estabilidad en el futuro, para ello, se tiene que analizar en qué situación nos encontramos tanto interna como externamente, los que nos permitieron conocer nuestras debilidades y fortalecer para alcanzar los objetivos propuestos.

Stoner, (1996) señala que la Planificación “Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”

Para Cortés, (1998) indica que la planificación “Es el proceso que nos permite señalar el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan determina lo que se debe hacer para llegar al estado final deseado”.

Menguzzato, (1991) nos manifiesta que la planificación y la organización son aquellos elementos de la consumación, suministrando la planificación e instrumento para desarrollar y ejecutar las estrategias.

Terry, (1993) la planificación es un proceso, que parte del diagnóstico, explica sus causas y defectos con la finalidad de proyectar en el futuro como sería la institución para lo cual se debe tomarlas medidas correctivas y proyectar lo que debemos alcanzar.

1.1.7. Cambio Organizacional

Los Cambios Organizacionales se producen con la finalidad de modificarlo para que sea más competitivo y se refleja financieramente. En ese sentido se producirá un cambio debido a que las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de disminuir esta interacción de fuerzas” (Donnelly, et al 2000: 67)

En los Cambios Organizacionales la empresa debe tener la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes

evoluciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Los cambios en las organizaciones se clasifican en:

- a. Internas: son aquellas que provienen al interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional las cuales se presentan como alternativas de solución, incorporando las condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; tales como las tecnologías, la modificación de la estrategia de la metodología.
- b. Externas: aquellas que se producen en el entorno externo, provienen de afuera de la empresa, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza.

Ramírez (2008) para el autor la Cultura Organizacional se manifiesta con las siguientes características:

- a. La identidad de sus miembros: se refleja en que los trabajadores se identifican con la empresa, a través del desempeño en su trabajo.
- b. Énfasis en el grupo: los trabajadores de la empresa se ejecutan en base a equipos de trabajo y no individuales.
- c. El enfoque hacia las personas: es importante fijarse en los resultados que tenga la empresa ya que esta impactara.
- d. La integración de unidades: se impulsa y se diseña que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- e. El control: la empresa debe contar con reglamentos, determinar los procesos y efectuar permanentemente una

supervisión con la finalidad de controlar la conducta de los trabajadores.

- f. Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- g. Los criterios para recompensar: son las que motivaran al trabajador y estas pueden darse de diferentes formas como en función del rendimiento del trabajador. Así mismo, se puede tomar otros criterios como la antigüedad en el puesto de trabajo.

Para Barranco (2000: 136) "El cambio organizacional es la oposición en forma de la calidad a lo largo del tiempo de la alineación de la organización con su entorno, el patrón esencial de reparto de recursos presentes, planeados y las interacciones con el entorno en la cual indicara cómo la organización conseguirá sus objetivos"

Flores (2002: 76) "El cambio organizacional cumple un rol importante en el éxito o fracaso de las instituciones, los cuales está ligado, al estado de equilibrio que provoca incertidumbre y que impide presentir con anticipación los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia."

1.1.8. Teoría y Práctica del Proceso de Cambio Organizacional

Codina (2000) expresa que Rosabeth Moss Kanter, expresó "*...debido a que la velocidad del cambio se ha acelerado, el dominio de los procesos de cambio se está convirtiendo, cada vez más, en una parte importante del trabajo de cualquier directivo...*". Esta demanda emergente del "mercado gerencial" el cual ha generado una amplia oferta de "productos", mencionados en modelos,

estrategias y herramientas para gerenciar tecnologías de cambio.

El cambio como un proceso continuo, presenta tres casos según Gestalt:

- a) **Estado sin cambio alguno:** son las que se manifiestan en personas que tienen entre 55 y 65 años, quienes consideran al cambio como una amenaza y siempre están comparando con experiencias o casos pasados.
- b) **Cambio productivo:** son las personas que disfrutan del cambio y lo consideran necesario irreversible. No interesa la edad, acepta el cambio.
- c) **Cambio constante:** son personas de 25 a 35 años que están pensando permanentemente en los cambios que se realizarán en el futuro y consideran que dichos cambios traerán mejoras y no ofrecen resistencia al cambio, se adaptan fácilmente.

1.1.9. Proceso de Cambio Organizacional

Todo cambio es resistido por personas, lo pueden aceptar, pero ponen resistencia y más simple para ello es volver a los padrones antiguos de funcionamiento (Kurt Lewin (1988) la idea es de descongelar valores pasados, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

- a. Descongelar necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
- b. El cambio significa buscar un nuevo estado dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual simboliza desarrollar un valor nuevo, hábitos, conductas y actitudes.
- c. Transformar en regla general un padrón nuevo de comportamiento, usando mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Los cambios son conceptos que comprende una situación inicial de donde queremos salir y una situación objetivo (futuro) al que queremos llegar, la que es muy favorable.

1.1.10. Clima Organizacional

“(…) El clima organizacional influye en el trabajo y por ende en la productividad del trabajador, para ello se conjuga el ambiente humano y físico donde se realiza el trabajo. Así mismo, influye el liderazgo que le puede imprimir los directivos de la empresa y que ella influirá en el comportamiento del trabajador, los niveles de comunicación

de cada uno de los trabajadores y sus tareas (Chiavenato (2005: 55).

Brunet (2005:102) relaciona el clima organizacional con los valores y las necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Ibáñez (2007) para el autor, el ambiente de trabajo, refleja en sus propias características y percibidos por el trabajador determinan el clima organizacional de la empresa, lo que se refleja en una mayor productividad.

Para **Ojeda (2006)** El Clima organizacional es importante los aspectos de cooperación, trabajo en equipo para la ejecución de los planes de la organización. La manera de llevar y manejar conflictos buscando una solución en base a la comunicación dentro de la empresa, como se aprecia el clima organizacional responde a un conjunto de características.

Para **Dessler (2006)** según el autor, es el trabajador quien califica o determina el clima organizacional de una empresa. Para determinar este enfoque se analiza el comportamiento de un trabajador, y se evalúa como afecta diversos factores.

1.1.10.1. Factores que mide el Clima Organizacional

Al momento de medir el Clima de una organización existen factores importantes como (Hernández 2016):

- a. Métodos de mando: que es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal

- b. Fuerzas motivacionales: se refiere a la confianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, etc.
- c. Proceso de influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos o en forma individual.
- d. Proceso de establecimiento de objetivos: al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación y existe la participación.
- e. Modos de comunicación: se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambos.
- f. Proceso de toma de decisiones: se refiere al momento en que se debe tomar una decisión n en donde se realiza y quienes participan.
- g. Proceso de control: es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.
- h. Grupos informales: es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consiente, aunque favorable a resultados comunes.

1.2. Investigaciones

Harrison Trice y Janice Beyer (2004) en su investigación “Las Culturas de Cambio Organizacional” concluye:

Introducir diferentes culturas; la innovación cultural es más difícil que el mantenimiento cultural. La innovación algunas cosas substituyen o desplazan a otras, la gente se resiste a tales cambios, esta gente tiene razones para hacerlo, la exitosa gestión de los procesos de cambio de la cultura o de creación de la cultura, exigen a menudo a la gente que la ganancia probable compensará sus pérdidas.

Rodríguez Eduardo (2006) en su libro “Gerencia del Conocimiento y Pensamiento Estratégico” el autor plantea:

- a. La categoría del conocimiento, esta enlazado, con el desarrollo de la administración de riesgo y con la capacidad de conceptuar. La mente busca controlar la presencia de las variaciones potenciales de los resultados, manejar el equilibrio del negocio y la complicación, es decir, control de riesgo. Tal es así, que requiere de la instauración de estructuras conceptuales fuertes, que junto con el conocimiento puedan hacer frente al desarrollo estratégico institucional sostenible.

Yter Antonio Vallejos Díaz (2006) En su investigación titulada “La Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en la Universidad Nacional de Cajamarca” concluye:

- a. Cuando el 70% de los recursos humanos indican que la gestión del recurso humano (V1) es realizado por la Facultad de Ingeniería y/o por las Oficinas Generales de Personal y Abastecimiento e influye en su desempeño, en el grado de

deficiente o muy bajo, el 63% de los recursos humanos señalan que los programas que diseñan para el desempeño laboral del personal (V2) y la influencia de la gestión del recurso humano también es defectuoso en esa categoría.

- b. Tomando en cuenta la realidad de la Facultad de Ingeniería es equivalente a Facultades similares de la Universidad Nacional de Cajamarca, lo cual se extienden los resultados alcanzados llegando a la conclusión que la influencia de la gestión de los recursos humanos en la UNC es positiva (directa) y muy alta sobre el desempeño laboral del personal: docente, administrativo y auxiliar.

Herrera Jorge & Hernández, Orlando (2017) en su investigación titulada "Análisis del pensamiento estratégico para la competitividad en instituciones públicas de educación superior en el Norte de Santander" concluyen:

- a. Existe una identificación del pensamiento estratégico de tipo prescriptivo, debido a que, actualmente en las universidades públicas establecen unas políticas de racionamiento de los recursos suministrados por el Estado. Las estrategias que se adecuen deben de ser un modelo de escuela abierta, sistémica y evolucionista la cual debe estar enfocada al cambio constantes, para optimizar las posibilidades de estabilidad institucional con planes de acción de forma moderada.
- b. Para establecer los elementos del pensamiento estratégico se percibe que los líderes deben considerar, que una forma de prever los acontecimientos del futuro y así poder afrontar los problemas que se pueden establecer con la participación de todos los

miembros de las instituciones, distinguiendo el horizonte para la toma de fallos más acertados en el plan de gestión.

- c. Los proceso del pensamiento estratégico de la organización conocen sus debilidades, fortalezas, por tanto, se pretende desarrollar las destreza intelectuales para repensar en el futuro inmediato deseado; del mismo modo se percibe un enfoque por estrategias y de los recursos, con procesos concentrados en la administración, con una asignación limitada y precaria, en la visión empresarial del plan de acción amerita adaptar los objetivos, la formulados de las estrategias y la asignación de recursos por medio de la instauración de servicios comerciales que les admitan crecer para posicionarse ante la competencia.
- d. Es transcendental realizar un proceso de reingeniería en la institución en todos los procesos, como también reformular las estrategias más auténticas y compendias para la viabilidad financiera de las IES en un mediano plazo, lo cual implica el adestramiento y auto desarrollo frecuente con miras a fortalecer la gestión del conocimiento de todo el personal de la organización.
- e. La estrategia competitividad que arrojó resultados en un nivel moderado alto, se percibe que hay una mixtura entre el liderazgo en costos, de diferenciación y de segmentación de forma mesurada, es por ello que la gerencia debe instaurar una política abierta enfocada a la segmentación del mercado en lo que respecta a la formación doctoral y la generación de nuevo conocimiento por medio de la Exploración, Desarrollo e innovación (I+D+i), con productos de alto impacto regional y Nacional, los cuales van a buscar oportunidades del ingreso en el mercado con servicios nuevos para plasmar un escenario competitivo fuerte con énfasis en I+D+i de forma palpable, medurable, visible y evidente.

- f. El pensamiento estratégico influye vigorosamente en la competitividad en las instituciones educativas públicas, como el foco central en la determinada búsqueda de ventajas diferenciales y distintivas para: la competitividad, el crecimiento y la conservación en el tiempo, de este modo los datos obtenidos exteriorizaran que el pensamiento estratégico está presente en los coordinadores , gerentes, jefes, o líderes; que dentro sus labores cotidianas pueden ser imperceptibles, los cuales van a afectar en forma efectiva a la competitividad, es por ello que debe haber un esfuerzo por parte de la administración para así fortalecer las habilidades y competencias laborales, mediante la motivación, capacitación, desarrollo emocional y personal. (Herrera 2017)

- g. Se debe realizar actividades de capacitación constantes basada temáticas que estén relacionadas con el desarrollo personal, innovación, inteligencia emocional, gerencia estratégica, gestión del conocimiento, etc. De esta manera se debe solicitar al Gobierno central la autonomía de los procesos de misión crítica en lo que respecta a la toma de decisiones, consolidar un sistema de reglamentación académica, administrativa y gerencial más acorde a la problemática de la educación superior. (Herrera 2017)

1.3. Marco Conceptual

Cultura: aquello intangible que define a un grupo en la que podemos considerar: creencias, mitos, experiencias, etc. que se transmiten de generación en generación. (Barker, 2008)

Cultura Organizacional: Es un conjunto de elementos que comparten los trabajadores de una empresa que los hace pertenecer a ella. (Hellriegel 2004)

Cambio: Es realizar variación a las actividades que estamos realizando en un determinado tiempo y lugar.

Cambio Organizacional: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes innovaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Chiavenato 2002)

Creatividad: medios básicos que tiene el ser humano para enfocar relaciones nuevas, de convertir las normas implantadas de manera que sirvan para la solución de los problemas dados en una realidad social. (Hellriegel 2009)

Competencia: conjunto de conocimientos que al utilizar las habilidades de pensamiento generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación. (Hernández 2002)

Efectividad: cumplimiento o el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, lo que quiere decir la cuantificación de la meta lograda.

Eficiencia: formulado para medir la capacidad la actuación de un sistema o para obtener el cumplimiento de un objetivo, minimizando el empleo de recursos (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

Eficacia: es aquel grado de cumplimiento de los objetivos trazados, utilizando los mínimos recursos para lograrlos. (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

Estrategia: responde a la pregunta cómo, alcanzar los objetivos. Existen diferentes tipos de estrategias: ofensivas, defensivas y neutras. (Johnson 2006)

Estructura: Es la distribución de las partes de un cuerpo. Procede del latín *structura*, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un **todo**.

Innovación: conglomerado de actividades realizadas en un periodo de tiempo y conllevan a la introducción con éxito en el mercado, de una idea o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización por primera vez (Pavon 1981).

Liderazgo: proceso de influir sobre las personas de manera que se esfuercen de forma potestativa y entusiasta para alcanzar las metas establecidas de sus grupos o de una empresa (Cardona 2010, p. 141).

Improvisación: realizar algo sin haberlo preparado con anterioridad; es así, que se puede concebir y ejecutar acciones de forma simultánea.

Misión: parte de la constitución de la empresa. Es la razón de ser. existen diferentes formas de plantear una misión. Existe diferentes formas de plantear una misión dirigida a los trabajadores, tecnología, mercado, filosofía, etc. (Baena 2015)

Pensamiento Estratégico: Es el proceso utilizado por los líderes de la empresa para idear una visión para ella, y para elaborar un plan maestro claro y conciso que permita concretar una visión. (Schemerhorn, 2001).

Visión: es lo que queremos alcanzar como empresa en el futuro y en un determinado tiempo. Es la que orientara permanentemente el plan. (Baena 2015)

CAPITULO II:

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del Problema

2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Las organizaciones buscan eficiencia y eficacia debiendo tomar decisiones rápidas, así como adoptarse a los cambios permanentes que afrontamos debido a los avances tecnológicos y a la globalización, de esta manera mantenerse en el mercado social como laboral donde se encuentran, por ello la formación de los jóvenes debe seguir esta tendencia de cambio y rapidez en sus acciones laborales.

Las estrategias a diseñar y aplicar tienden a ser más innovadoras y creativas, que permiten tener ventajas competitivas que conlleva a que los integrantes de una organización cambien pensamiento convencional que se vuelve horizontal por uno más dinámico y adaptativo que conlleve a una serie de rápidos diseños.

Un planteamiento es el pensamiento estratégico, que es muy diferente con el pensamiento convencional porque su metodología de razonamiento se basa en la linealidad y la repetición, pensamiento automatizado, de respuesta previsible, que aplica una norma inquebrantable ante situaciones similares, contrastando con la intuición pura, experimentamos que de alguna manera es un atributo positivo y necesario en términos del ideario del pensamiento estratégico.

En el pensamiento estratégico se combinan elementos múltiples y complejos pero, quizás, uno de los aspectos más importantes es que puede ser aprendido, o sea que invirtiendo en conocimiento podemos transformar pensamiento tradicional en pensamiento estratégico.

Su operatividad surge cuando se determina de la misión, la visión, las metas y objetivos planteados por una organización con un enfoque hacia el largo plazo.

El Pensamiento Estratégico se da en los más altos niveles de la empresa y es la alta jerarquía la que dirige todo el proceso de Pensamiento Estratégico, porque este comienza en la cúspide de la organización y es en consecuencia una especie de proceso de goteo.

Las empresas están formadas por personas y el Pensamiento Estratégico responde a los cambios que puedan realizar la persona, las que son agrupadas o estructuradas en equipos para lograr objetivos comunes.

Los cambios a efectuar son, respuesta a nuevos retos que desea afrontar la organización y sus integrantes, sin olvidar que ellos ya mantienen una cultura que comparten y los une.

Para poder efectuar un cambio organizacional es necesario determinar una estrategia de desarrollo de las instituciones, por lo que se requiere de un proceso y de tiempo para lograr resultados.

La Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica nació por consenso del pueblo iqueño, ya que la sociedad en pleno participó para su creación, en la década de los 50, fue creada

mediante Ley N° 12495 y actualmente brinda formación académica en 16 facultades con 26 carreras profesionales, cuenta con una Escuela de Post Grado que ofrece 12 maestrías y 6 doctorados, cuenta con docentes ordinarios en sus tres categorías: Principal, Asociado y Auxiliar; así como docentes contratados y trabajadores permanentes que participan en el desempeño de sus funciones académicas y administrativas, cuya visión y misión es:

Visión es una comunidad científica, moderna, humanística y tecnológica que exalta los valores y acredita altos niveles de calidad en la gestión académica y administrativa contribuyendo eficazmente al desarrollo económico, social y cultural de la región y del País.

Misión Cear y desarrollar conocimientos científicos, generar tecnologías que se orienten al desarrollo sostenido de la región y del País, en el marco de los valores humanos proporcionando los medios necesarios que permitan a la comunidad universitaria responder en forma adecuada al cambio permanente que enfrenta la sociedad.

Encontramos que en la UNICA nuestra Finalidad es ofrecer a la juventud de la región y del país una formación académica, ética, intelectual y social para forjarle personalidades y profesiones afines con una presencia positiva. La conciencia de sus compromisos con el mundo actual, como construcciones del presente y el porvenir.

La presente investigación en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, encontramos una serie de cambios, con el planteamiento de una visión de futuro académico mejor

definidos, analizar cómo se plantea el pensamiento estratégico en los integrantes de la alta dirección y cómo repercute en el cambio institucional.

2.1.2. Antecedentes Teóricos

Todo proceso de planeamiento estratégico parte de un diagnóstico, que nos permite determinar la situación de la empresa, e identificar los problemas, sus causas y consecuencias. A partir de ello se plantea el FODA. Los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias. En esta fase es importante el ser humano y como el fenómeno social influye en la persona. (Herrscher, 2005)

El pensamiento estratégico conlleva a prepararse y estar en condiciones de recibir muchos desafíos futuros, tanto los previsibles como imprevisibles en materia de oportunidades perfectamente articuladas.

La Misión de la organización es muy importante ya que de esta manera podemos fijar la Visión, que es lo que esperamos alcanzar, también debemos incorporar los valores que representa la mística que forma parte de la cultura organizacional la que se plasma con información y los conocimientos articulados. (Oregon 2004)

Es la coordinación de ideas creativas permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

“La cultura es un fenómeno profundo, complejo, de difícil comprensión pero necesario para comprender el comportamiento de una organización; añade que a través de su estudio se conoce qué cambios son factibles realizar y su efecto, cuáles no y qué se debe aprovechar para reforzar la identidad organizacional; ésta ayuda a resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna y reduce la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable (Donnelly, Gibson, Ivancevich 2001).

En los procesos de cambio es imprescindible integrar la parte técnica y la parte humana y sobre todo esta última deben ser tratados con mucho tino ya que los cambios son aceptados por la persona. Los éxitos de la empresa dependen de los cambios, los que actualmente son constantes debido fundamentalmente a la tecnología y a la globalización. (Turull 2003)

Los cambios son los que generan el éxito, la que se refleja con las ventajas competitivas. Los cambios son necesarios y se debe innovar permanentemente de allí que muchos autores indican que “empresas que no se innova muere”.

El cambio es una actitud para poder avanzar y ser protagonista.

2.1.3. Definición del Problema

2.1.3.1. Problema General

¿De qué manera el pensamiento estratégico influye en el cambio organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?

2.1.3.2. Problemas Secundarios

- a) ¿De qué manera la **Misión** influye en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?
- b) ¿De qué manera la **Visión** influye en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?
- c) ¿De qué manera los **Valores éticos** influyen en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?
- d) ¿De qué manera el **Cumplimiento de los Objetivos estratégicos** influye en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?
- e) ¿De qué manera las **Estrategias** influyen en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

El desarrollo de la presente investigación tiene por finalidad determinar la influencia del Pensamiento Estratégico en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

De tal manera, que se diseñe un plan estratégico para cada facultad, en base al Plan Estrategia general que la universidad ha diseñado, de esta manera responda a sus problemas y requerimientos, donde participen los docentes, trabajadores y alumnos, lo que conlleva a que comprometan sus objetivos personales con los de la organización, como parte del cambio organizacional de la misma.

2.2.2. Objetivo General

Determinar la influencia del Pensamiento Estratégico en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

2.2.2.1. Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia de la **Misión** en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.
- b) Determinar la influencia de la **Visión** en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

- c) Determinar la influencia de los **Valores Éticos** en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.
- d) Determinar la influencia del **Cumplimiento de los Objetivos estratégicos** en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica.
- e) Determinar la influencia de las **Estrategas** en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

2.2.3. Delimitación de la Investigación

- a) Delimitación Temporal: La investigación estuvo delimitada de enero 2018 a febrero 2019.
- b) Delimitación Espacial: La investigación abarco el espacio geográfico de la ciudad de Ica.
- c) Delimitación Conceptual: Pensamiento Estratégico, Cambio Organizacional.

2.2.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Lo único permanente en la actualidad son los cambios (Vento 2019)¹ debido fundamentalmente en los cambios tecnológicos y de la ciencia en esta investigación, se puede reconocer las implicaciones que acarrea los cambios que se van suscitando en la sociedad, más aún en el ámbito empresarial, Es necesario precisar en qué contexto las empresas, sobre todo las peruanas,

¹ Vento Rodríguez Carlos Enrique (2019) Doctor en Economía y Medio Ambiente, docente Universitario de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. (autor de la frase)

se desenvuelven, para estar al tanto sobre cuáles son sus posibilidades de desarrollarse en este mundo altamente globalizado y competitivo; y cómo pueden llegar a gestionar el cambio como única alternativa viable de supervivencia.

La importancia de ésta radica que se formularan los planes estratégicos y operativos anuales donde se identifiquen las fortalezas y oportunidades de la Universidad, como parte del objetivo de cambio que se fomenta y hacer frente a la competencia académica que significan las universidades privadas que se han instalado en la ciudad de Ica.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1. Supuestos Teóricos

Las escuelas de pensamiento estratégico prescriptivas que el entorno de negocios se caracteriza por sus permanentes cambios. El desafío de la formulación de la estrategia es el de influenciar el medio ambiente, ya sea respondiendo o adaptando la organización a él. Es una actitud que el entorno se puede analizar y que las oportunidades y amenazas se pueden identificar a partir del análisis del entorno.

Vivas (2000) nos señala que el Pensamiento Estratégico es como una cultura orientada a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.

Mintzberg et ál. (1997) afirman que pensar estratégicamente significa la manera como la alta dirección de la organización

usa el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de analizar, comprender e interpretar el campo de objetivos el miedo del entorno de la empresa y circunstancias que giran en torno a la empresa. El pensamiento estratégico exige el desenvolvimiento de una actitud gerencial estratégica y actuar proactivamente, adelantándose al futuro y no ser reactiva para dar respuestas a hechos pasados, donde en situaciones normales predomina lo urgente sobre lo importante.

La formación de estrategias es un elemento implícito dentro del contexto donde se desarrolla el objeto de estudio de la investigación, lo cual contribuirá a entender y profundizar el análisis.

Una Teoría de Cambio nos permite ordenar nuestro pensamiento y en lo que se conjuga los conocimiento y experiencia, que son necesarias para alcanzar los cambios deseados en un contexto determinado. En parte, lo hace a partir de la explicitación y análisis crítico de nuestros supuestos (AECF 2004, Aspen Institute 2004).

Los procesos de cambio social nos quieren llevar a algún sitio donde no estuvimos jamás. Los actores involucrados imaginan y visualizan la realidad futura de una manera que no es posible entender a plenitud desde el momento presente. Esto se debe en parte a una cuestión fundamental: siendo que el futuro es algo que no han experimentado en la actualidad (más allá de experimentarlo abstractamente) no tienen esa experiencia de vida futura instalada en ellos mismos.

Teoría de Cambio de Kurt Lewin (1933) (TdC) nos proporciona el instrumento necesario para monitorear nuestra acción y

poder así también rendir cuentas de nuestros actos; a nosotros mismos y a los demás. La utilización sistemática de una TdC como instrumento de monitoreo de proceso nos ayuda a: i) (des)aprender y a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de los supuestos a partir de los cuales configuramos inicialmente nuestra TdC; ii) releer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, nos obliga a determinar nuevas condiciones; iii) (re)definir nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente y de mejor manera lo mencionado en los puntos anteriores. (Retolaza 2010:4)

Una Teoría de Cambio es:

Un ejercicio de visualización creativa y consciente que nos permite concentrar nuestra energía en determinadas realidades futuras no sólo posibles, sino también probables y deseables.

Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) un explicitación crítico de nuestros supuestos.

Un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que deseamos provocar.

Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.

Un mapa semi-estructurado de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.

Una herramienta de proceso que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra acción de manera individual y también colectiva.

2.3.2. Hipótesis General y Específicos

2.3.2.1. Hipótesis General

El Pensamiento Estratégico influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

2.3.2.2. Hipótesis Específicas

- a) La **Misión** influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.
- b) La **Visión** influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.
- c) Los **Valores Éticos** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.
- d) El **Cumplimiento de los Objetivos estratégicos** influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

- e) Las **Estrategias** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

2.3.3. Variables e Indicadores

2.3.3.1. Identificación de las Variables

Variable Independiente (VI)

El Pensamiento Estratégico

Variable Dependiente (VD)

Cambio Organizacional

2.3.3.2. Identificación Operacional de las Variables

VARIABLES	INDICADORES
VI El Pensamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> √ La Misión √ La Visión √ Los Valores éticos √ Cumplimiento de Objetivos Estratégicos √ Estrategias
VD: Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> √ Cambio en la estructura √ Cambio en la Gestión √ Cambio en la división de trabajo √ Grado de Compromiso √ Programación

CAPITULO III:

MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población

La población estuvo formada por personal docente ordinarios y contratados (1212) y administrativo (837) que labora en las diferentes dependencias de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, haciendo un total de 2049 trabajadores.

Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (2049)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio

(0.50)

q = (1-p) = 0.50

E = Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (2049) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (2049 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{1967.8596}{5.1175 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1967.8596}{6.0779}$$

$$n = 324$$

Trabajadores

3.2 Tipo y Nivel de Investigación

3.2.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es explicativo, el cual nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

3.2.2 Nivel de Investigación

La investigación se ubicó en el nivel Explicativa.

3.3 Método y Diseño de la Investigación

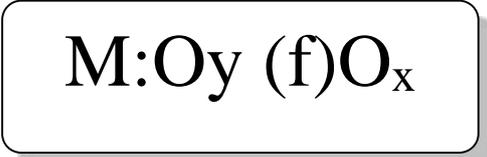
3.3.1 Método de Investigación

La investigación aplicó método descriptivo de las variables.

3.3.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación corresponde a una investigación, Ex post-facto o retrospectivo.

Diseño específico es el siguiente:


$$M:Oy (f)O_x$$

Donde:

M = Muestra

O = Observación

x = Proceso del Pensamiento Estratégico

y = Cambio Organizacional

f = En función de

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas e Instrumentos

-) **Recolección de Información Indirecta.** - Recopilación de información como bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a libros, revistas, periódicos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
-) **Recolección de Información Directa.** - mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada.
-) **Técnicas de Muestreo.** - Aleatorio simple y determinación del tamaño de la muestra.

3.4.2 Instrumentos

El cuestionario fue dirigida a la muestra seleccionada en forma aleatoria, observando criterios metodológicos para determinar sus términos, para lo cual, y en forma previa, se instrumentalizó el cuestionario de preguntas.

3.5 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se seguirá el siguiente procedimiento:

-) Cálculo de las frecuencias
-) Cálculo de los puntajes obtenidos
-) Gráficos respectivos.

3.6 Prueba de la Hipótesis

La prueba de la hipótesis que se realizó fue chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

CAPITULO IV:

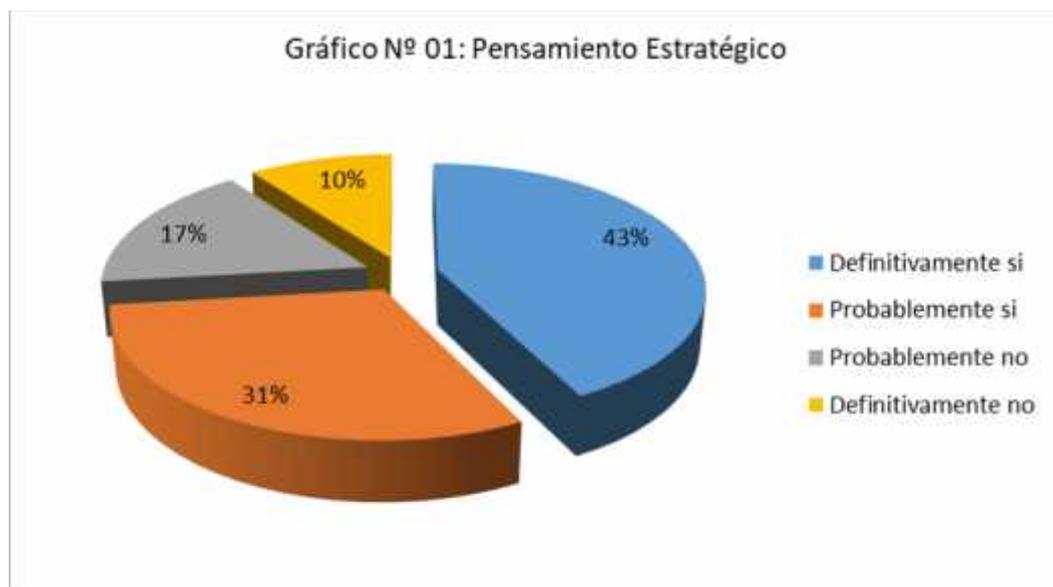
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los Resultados

En este capítulo se desarrolló el trabajo de campo que constituyo en aplicación de encuestas que fueron aplicados al personal docente y administrativo que labora en las diferentes dependencias de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, los cuales fueron representados en tablas y gráficos con sus respectivos interpretación, para luego realizar la contrastación de las hipótesis y realizar la discusión de los resultados para finalmente concluir y recomendar.

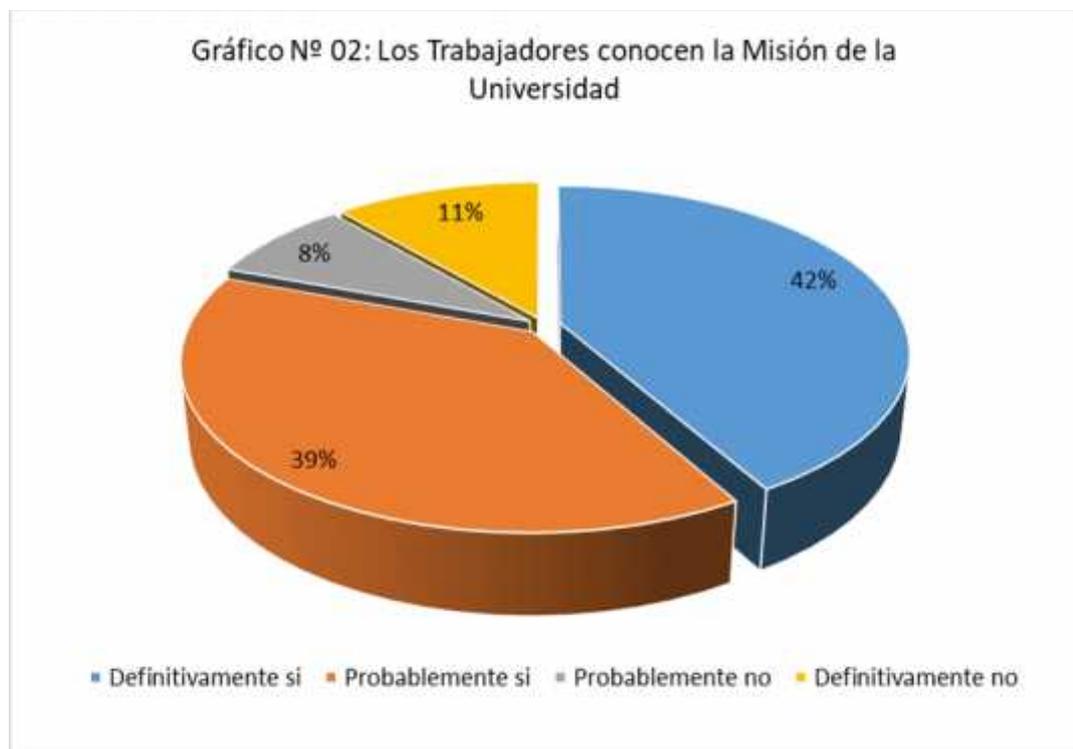
4.1.1 Resultados de la encuesta aplicada

Tabla N° 01		
Pensamiento Estratégico		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	138	43%
Probablemente si	99	31%
Probablemente no	54	17%
Definitivamente no	33	10%
Total	324	100%



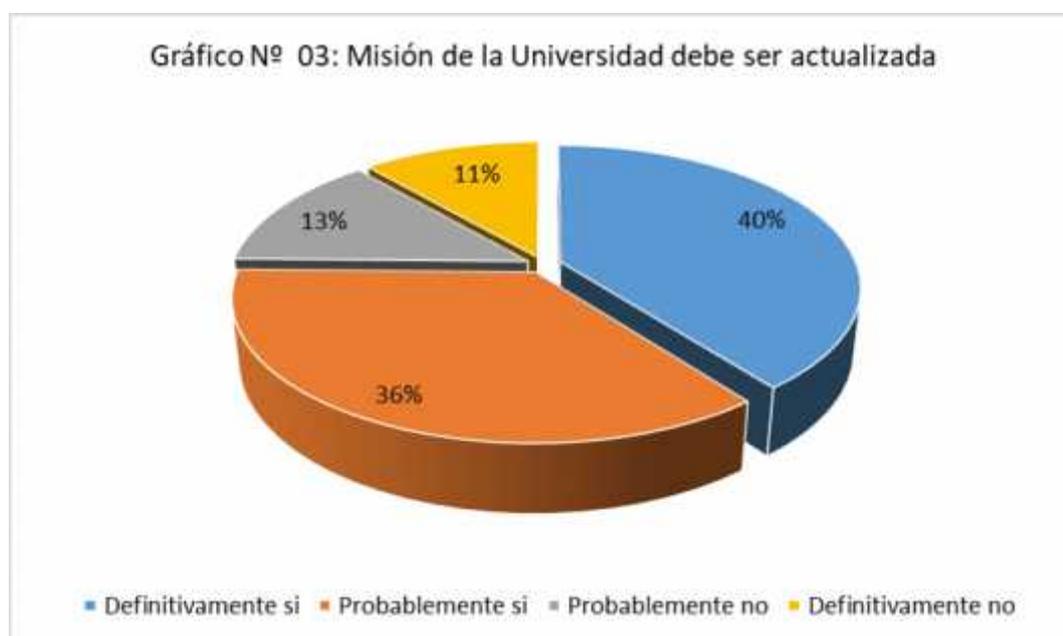
A la interrogante considera que el pensamiento Estratégico permite, el cambio organizacional de la UNICA, los entrevistados respondieron definitivamente si 43%, probablemente si 31%, probablemente no 17% y definitivamente no 10%, lo que nos demuestra que el 74% de los encuestados concuerdan que el pensamiento estratégico permite cambios organizacionales.

Tabla N° 02		
Los Trabajadores conocen la Misión de la Universidad		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	135	42%
Probablemente si	126	39%
Probablemente no	26	8%
Definitivamente no	37	11%
Total	324	100%



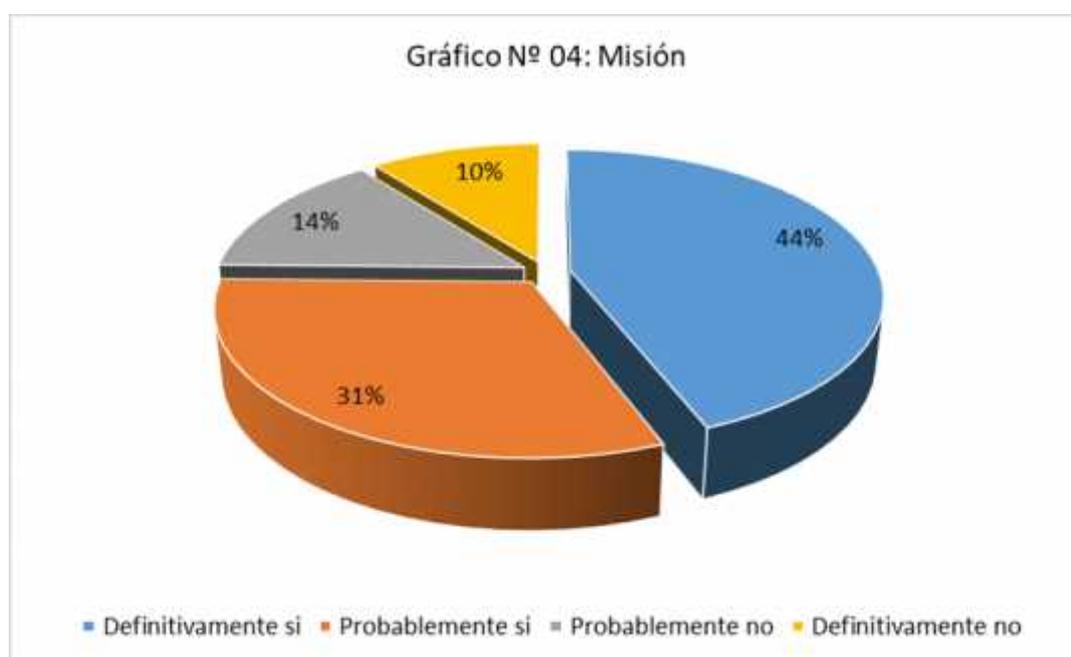
A la interrogante considera que los trabajadores conocen la Misión de la Universidad, los encuestados contestaron de la manera siguiente: definitivamente si 42%, probablemente si 39%, definitivamente no 11% y probablemente no 8%.

Tabla N° 03		
Misión de la Universidad debe ser actualizada		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	128	40%
Probablemente si	116	36%
Probablemente no	43	13%
Definitivamente no	37	11%
Total	324	100%



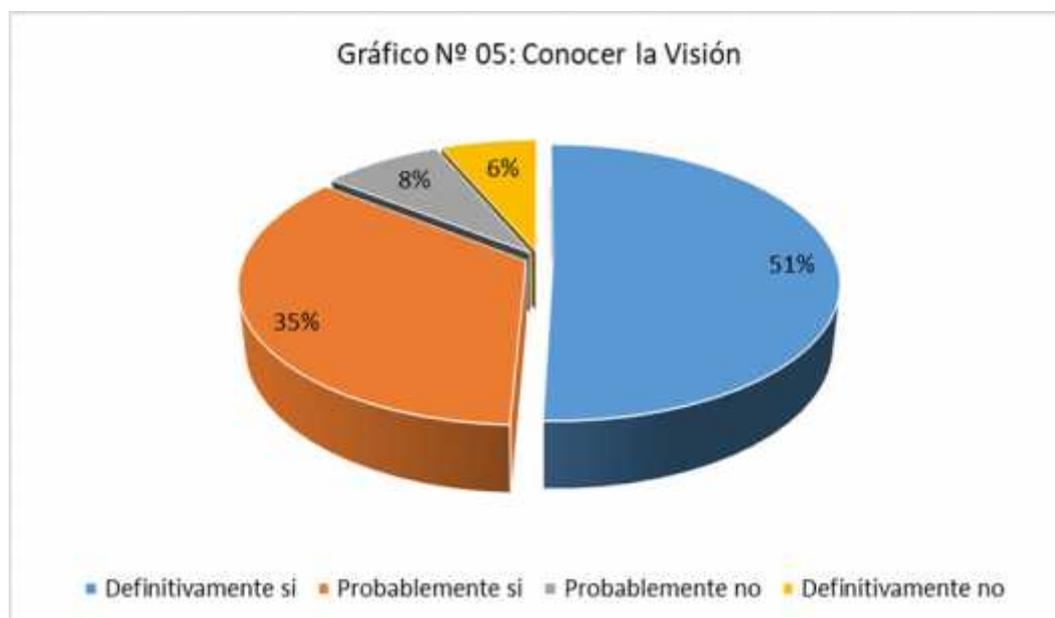
A la pregunta considera que la Misión de la universidad debe ser actualizada periódicamente de acuerdo a los avances de la ciencia y tecnología el 40% de los entrevistados contestaron definitivamente si 40%, el 36% probablemente sí, el 13% probablemente no y el 11% definitivamente no.

Tabla Nº 04		
Misión		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	143	44%
Probablemente si	101	31%
Probablemente no	46	14%
Definitivamente no	34	10%
Total	324	100%



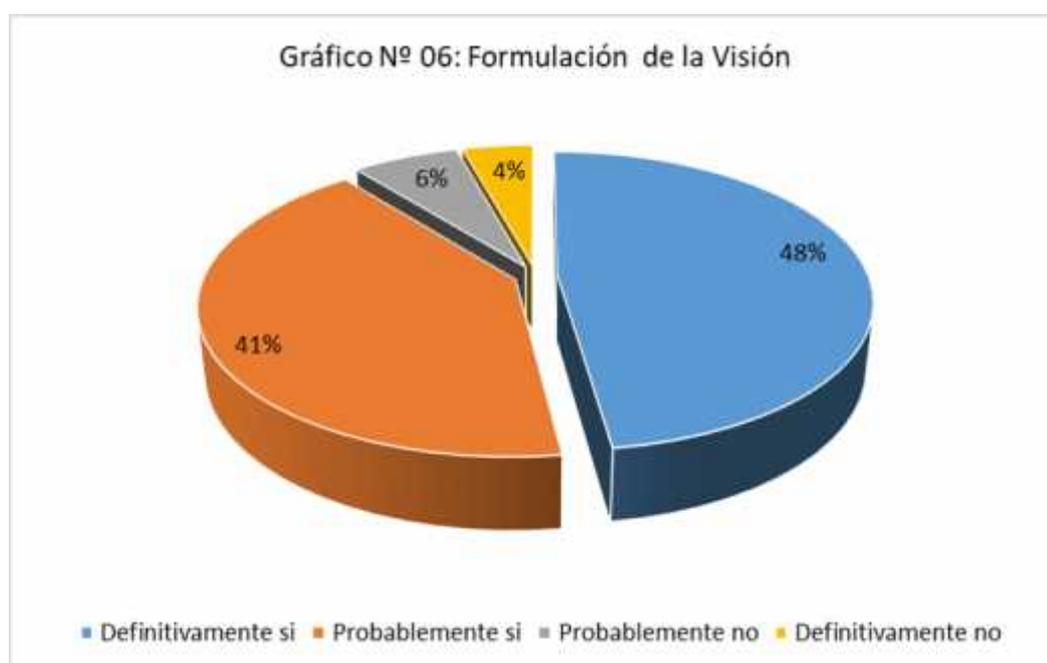
A la pregunta considera que las actualizaciones de la Misión coadyuvan a la mejora de los servicios que presta la universidad el 44% de los entrevistados respondieron definitivamente si, el 31% probablemente sí, el 14% probablemente no y el 10% definitivamente no.

Tabla N° 05		
Conocer la Visión		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	164	51%
Probablemente si	113	35%
Probablemente no	26	8%
Definitivamente no	21	6%
Total	324	100%



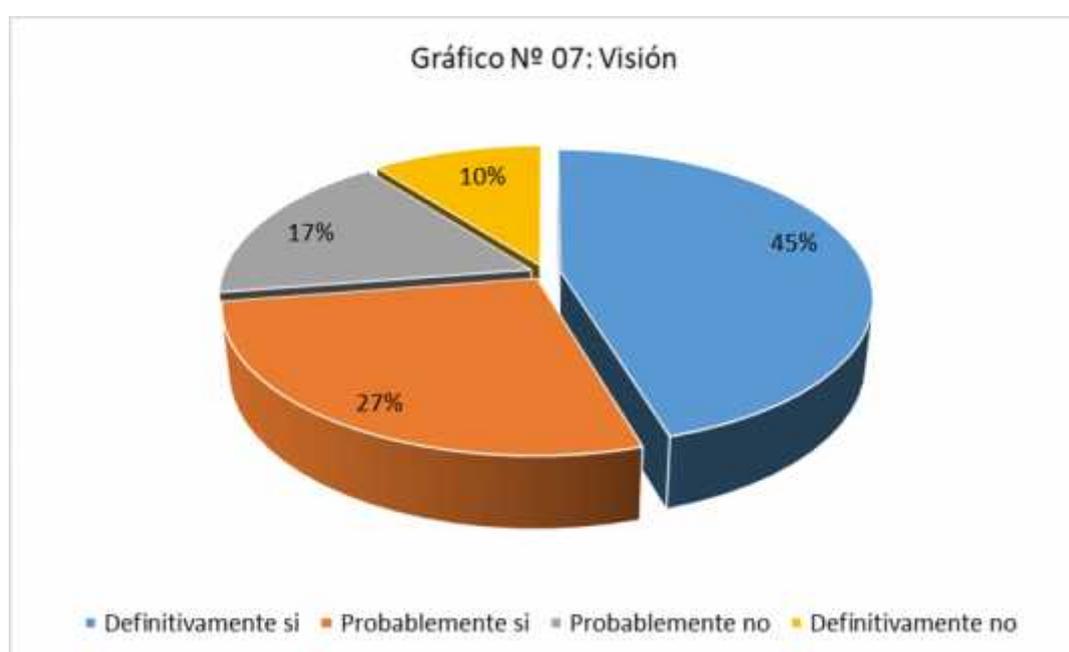
A la pregunta considera que al conocer la Visión de la universidad los trabajadores asumirán un mayor grado de compromiso con la institución, los encuestados respondieron definitivamente si 51%, probablemente si 35%, probablemente no 8% y definitivamente no 6%.

Tabla N° 06		
Formulación de la Visión		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	155	48%
Probablemente si	134	41%
Probablemente no	21	6%
Definitivamente no	14	4%
Total	324	100%



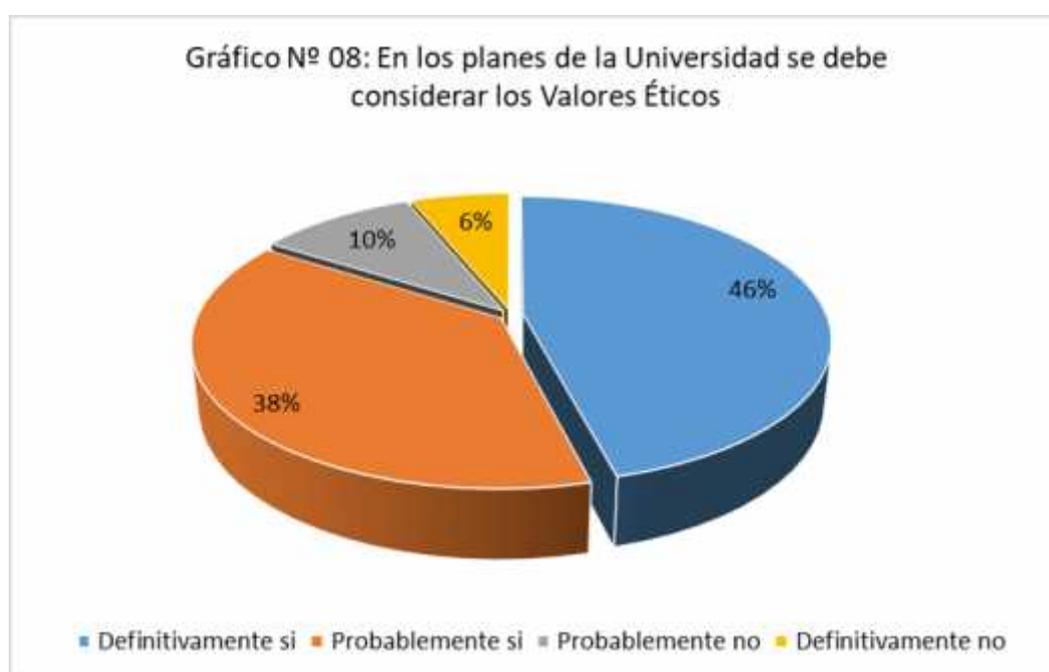
Al realizarles la interrogante considera que los docentes y administrativos deben participar activamente en la formulación de la visión de la universidad los entrevistados contestaron definitivamente si 48%, probablemente si 41%, probablemente no 6% y definitivamente no 4%.

Tabla N° 07		
Visión		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	147	45%
Probablemente si	88	27%
Probablemente no	55	17%
Definitivamente no	34	10%
Total	324	100%



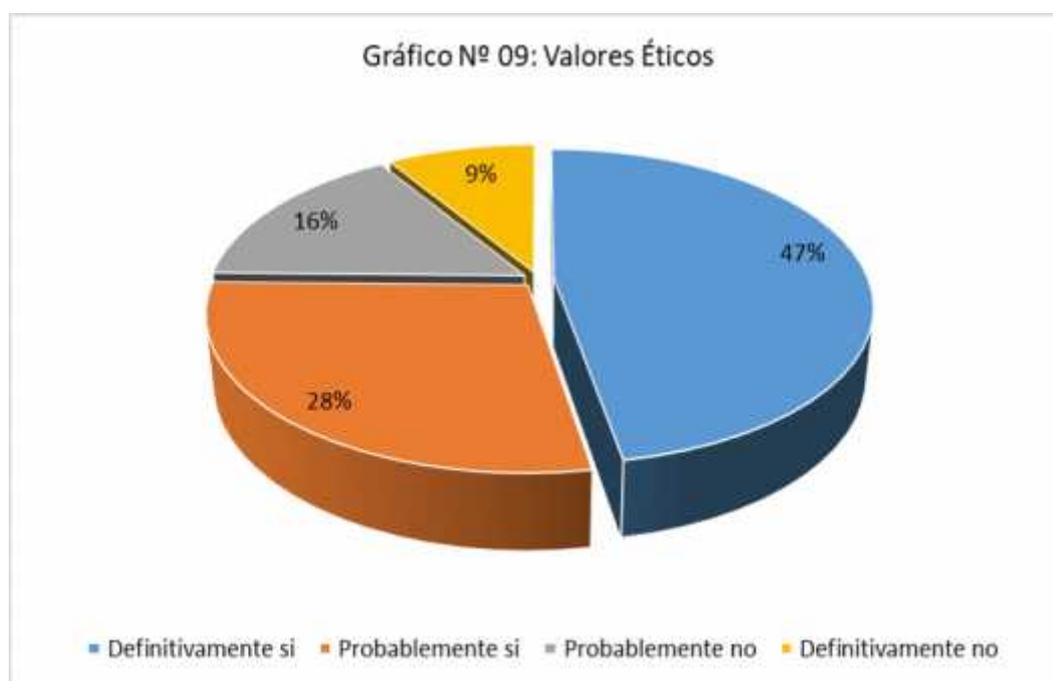
A la pregunta considera que la visión determinara que la universidad mejore su gestión e impulse el Cambio Organizacional los entrevistados contestaron de la manera siguiente: definitivamente si 45%, probablemente si 27%, probablemente no 17% y definitivamente no 10%.

Tabla N° 08		
En los planes Estratégicos de la Universidad se debe considerar los Valores Éticos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	149	46%
Probablemente si	123	38%
Probablemente no	32	10%
Definitivamente no	20	6%
Total	324	100%



A la pregunta considera que en los planes estratégicos de la universidad se debe considerar los Valores Éticos, los encuestados contestaron definitivamente si 46%, probablemente si 38%, probablemente no 10% y definitivamente no 6%; cómo se puede apreciar el 84% de los entrevistados consideran importante que se deba considerar los valores éticos en los planes de la universidad.

Tabla N° 09		
Valores Éticos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	153	47%
Probablemente si	91	28%
Probablemente no	51	16%
Definitivamente no	29	9%
Total	324	100%



A la pregunta considera que los Valores Éticos, permitirá a las autoridades y trabajadores de la universidad un mayor compromiso con la gestión institucional, el 47% de los encuestados respondieron Definitivamente sí, el 28% Probablemente sí, el 16% Probablemente no y el 9% Definitivamente no.

Tabla N° 10		
La Fijación de Valores Impulsara Los Cambios		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	172	53%
Probablemente si	123	38%
Probablemente no	17	5%
Definitivamente no	12	4%
Total	324	100%



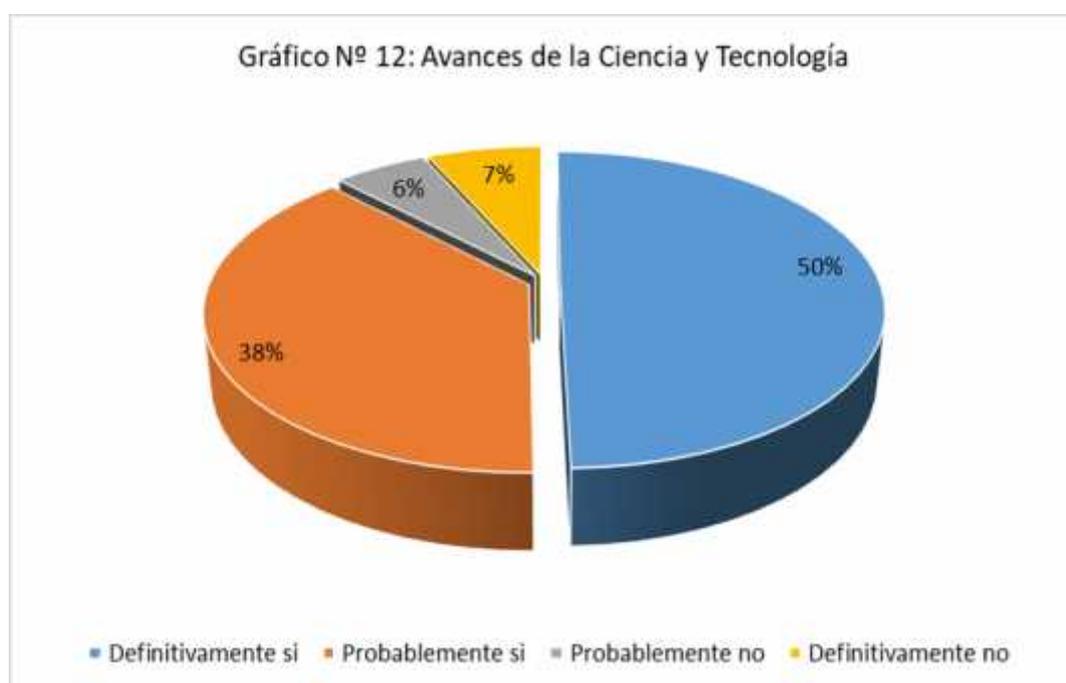
A la interrogante considera que la fijación de valores impulsara los Cambios Organizacionales en la universidad, el 53% de los entrevistados tuvieron como respuesta Definitivamente sí, el 38% Probablemente sí, el 5% Probablemente no, y el 4% Definitivamente no.

Tabla N° 11		
Cumplimiento de los Objetivos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	136	42%
Probablemente si	101	31%
Probablemente no	48	15%
Definitivamente no	39	12%
Total	324	100%



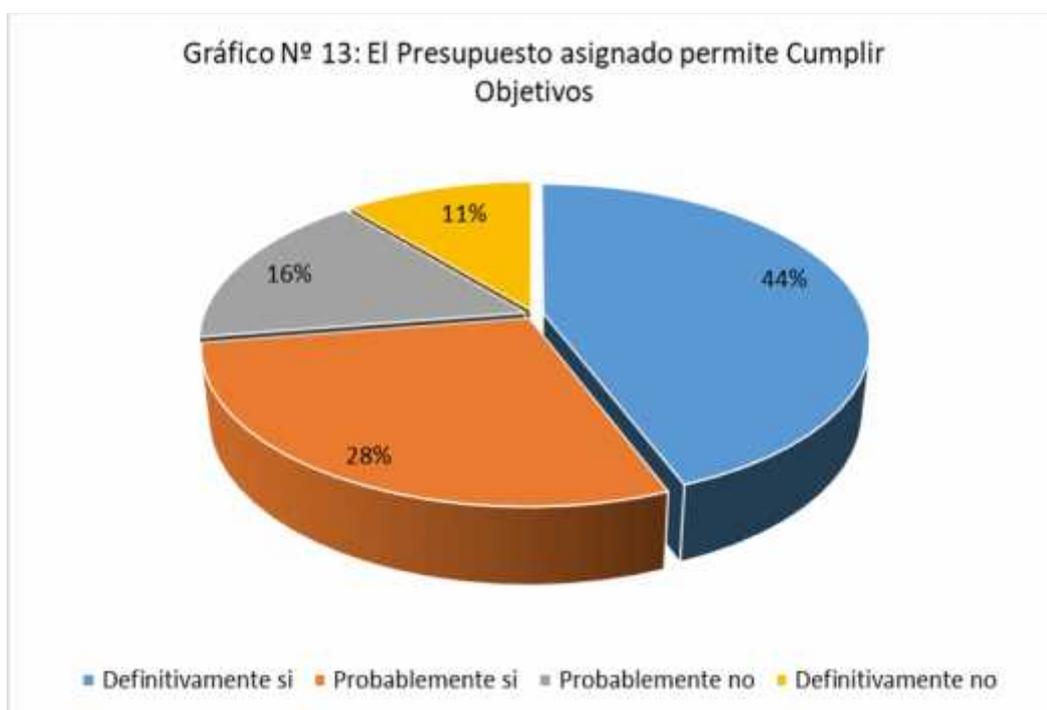
A la pregunta considera que el Cumplimiento de los Objetivos estratégicos permite el cambio organizacional de la universidad los encuestados contestaron definitivamente si 42%, probablemente si 31%, probablemente no 15% y definitivamente no 12%.

Tabla N° 12		
Avances de la Ciencia y Tecnología		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	161	50%
Probablemente si	123	38%
Probablemente no	18	6%
Definitivamente no	22	7%
Total	324	100%



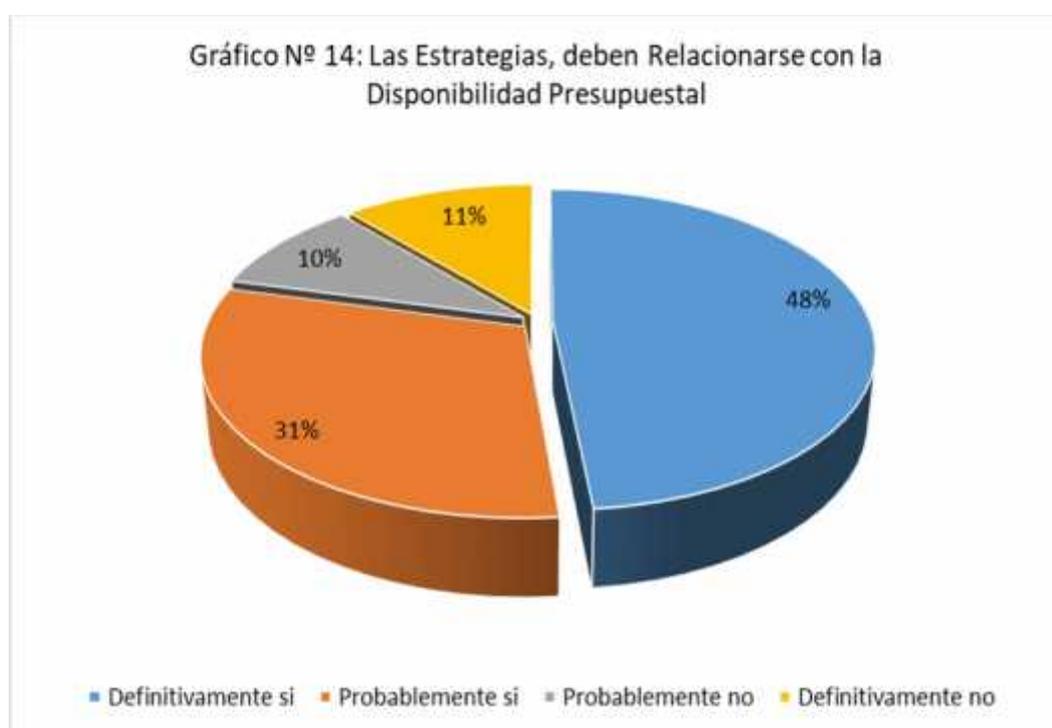
A la interrogante considera que los avances de la ciencia y tecnología son elementos fundamentales para que la universidad impulse permanentemente el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan el 50% de los encuestados contestaron definitivamente si, el 38% probablemente sí, el 7% definitivamente no y el 6% probablemente no.

Tabla N° 13		
El Presupuesto asignado permite Cumplir Objetivos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	143	44%
Probablemente si	92	28%
Probablemente no	53	16%
Definitivamente no	36	11%
Total	324	100%



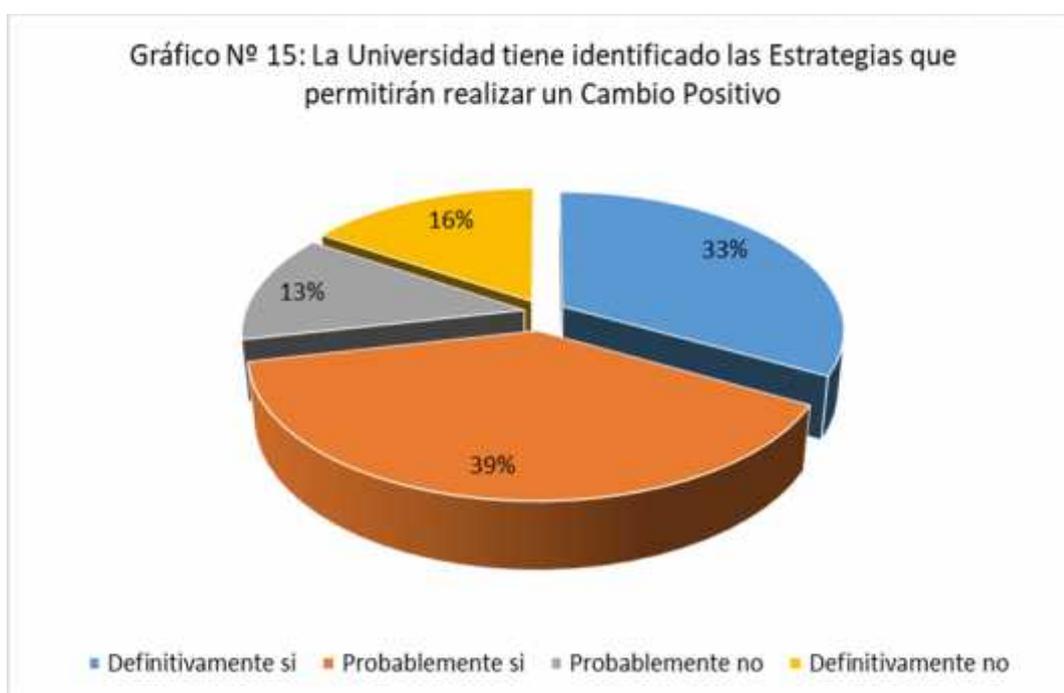
A la interrogante considera que el presupuesto asignado permite cumplir objetivos Estratégicos de la Universidad los entrevistados contestaron definitivamente si 44%, probablemente si 28%, probablemente no 16% y definitivamente no 11%. apreciándose que el 72% de los encuestados realzan la importancia de presupuesto para el cumplimiento de objetivos.

Tabla N° 14		
Las Estrategias, deben Relacionarse con la Disponibilidad Presupuestal		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	157	48%
Probablemente si	99	31%
Probablemente no	31	10%
Definitivamente no	37	11%
Total	324	100%



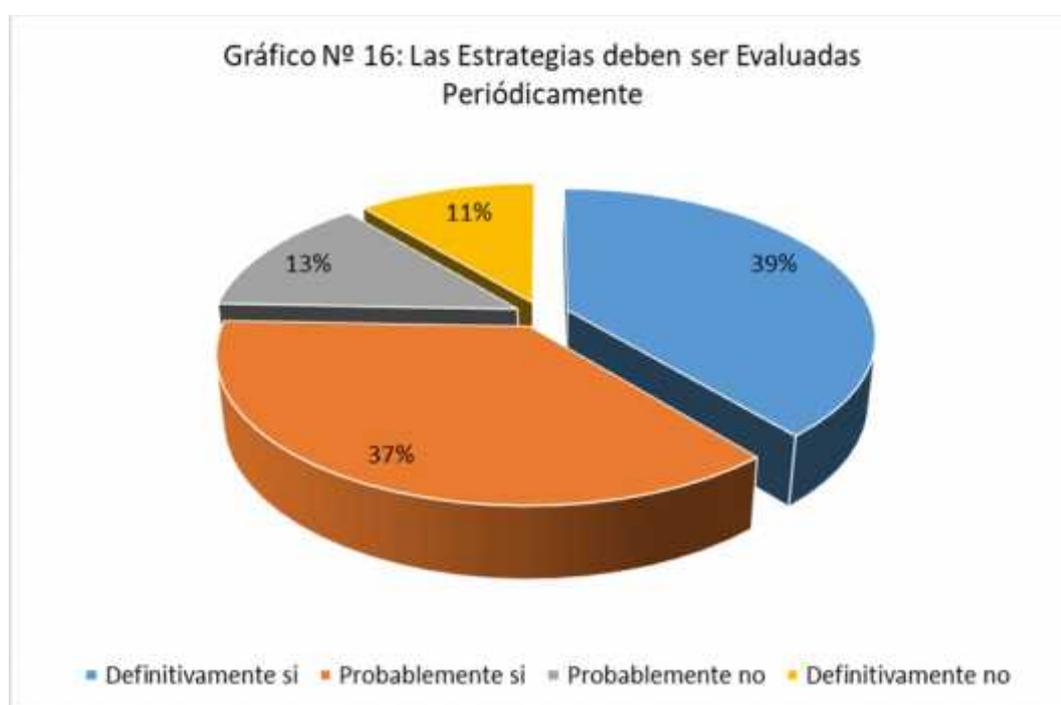
A pregunta considera que las Estrategias, siempre deben relacionarse con la disponibilidad presupuestal los docentes y personal administrativo encuestado respondieron definitivamente si 48%, probablemente si 31%, definitivamente no 11% y probablemente no 10%.

Tabla N° 15		
La Universidad tiene identificado las Estrategias que permitirán realizar un Cambio Positivo		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	107	33%
Probablemente si	125	39%
Probablemente no	41	13%
Definitivamente no	51	16%
Total	324	100%



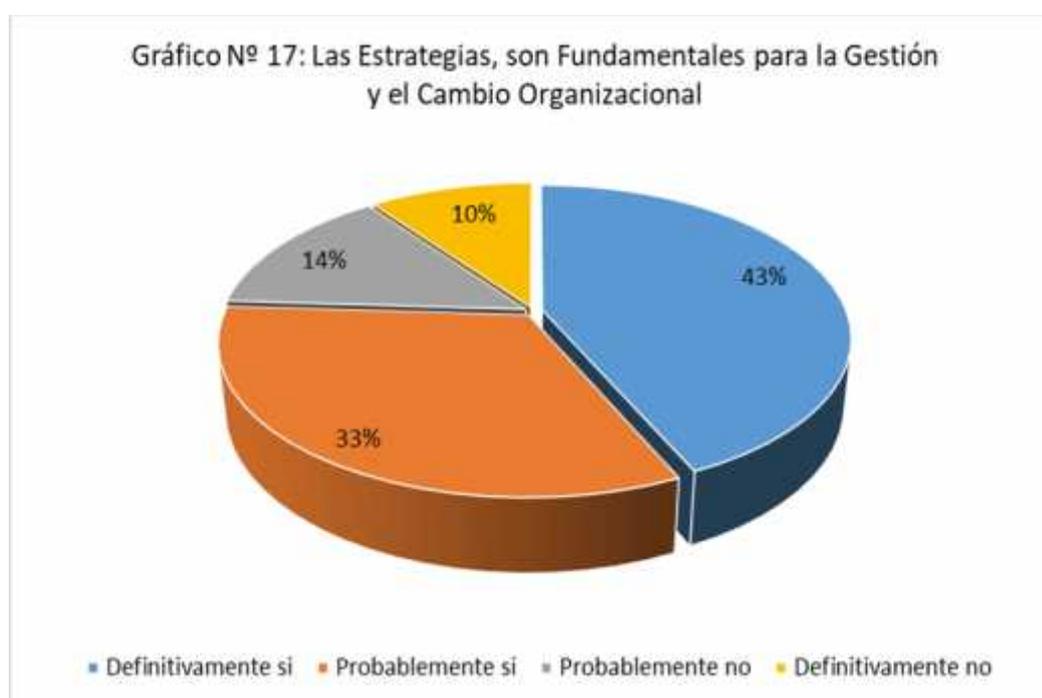
A la interrogante considera que la universidad tiene identificado las Estrategias que permitirán realizar un cambio positivo en nuestra institución los encuestados contestaron definitivamente si 33%, probablemente si 39%, definitivamente no 16% y probablemente no 13%.

Tabla N° 16		
Las Estrategias deben ser Evaluadas Periódicamente		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	126	39%
Probablemente si	119	37%
Probablemente no	43	13%
Definitivamente no	36	11%
Total	324	100%



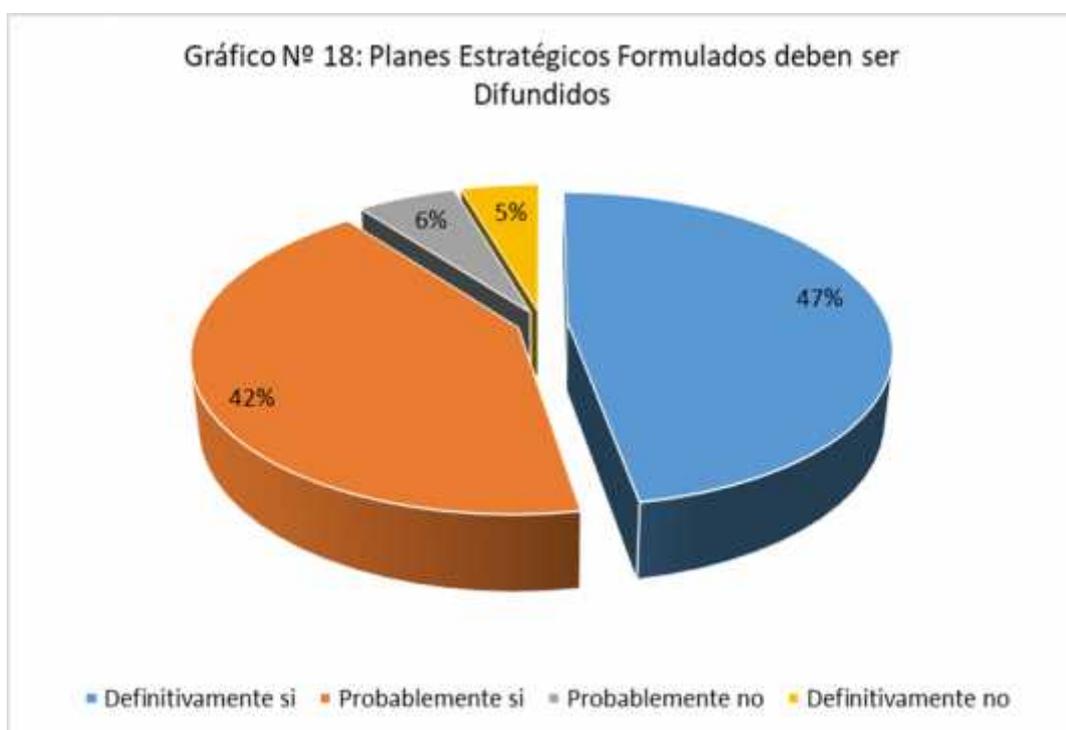
A la pregunta considera que las Estrategias deben ser evaluadas periódicamente para efectuar seguimiento a las acciones programadas, los entrevistados contestaron de la manera siguiente definitivamente si 39%, probablemente si 37%, probablemente no 13% y definitivamente no 11%.

Tabla N° 17		
Las Estrategias, son Fundamentales para la Gestión y El Cambio Organizacional		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	140	43%
Probablemente si	106	33%
Probablemente no	45	14%
Definitivamente no	33	10%
Total	324	100%



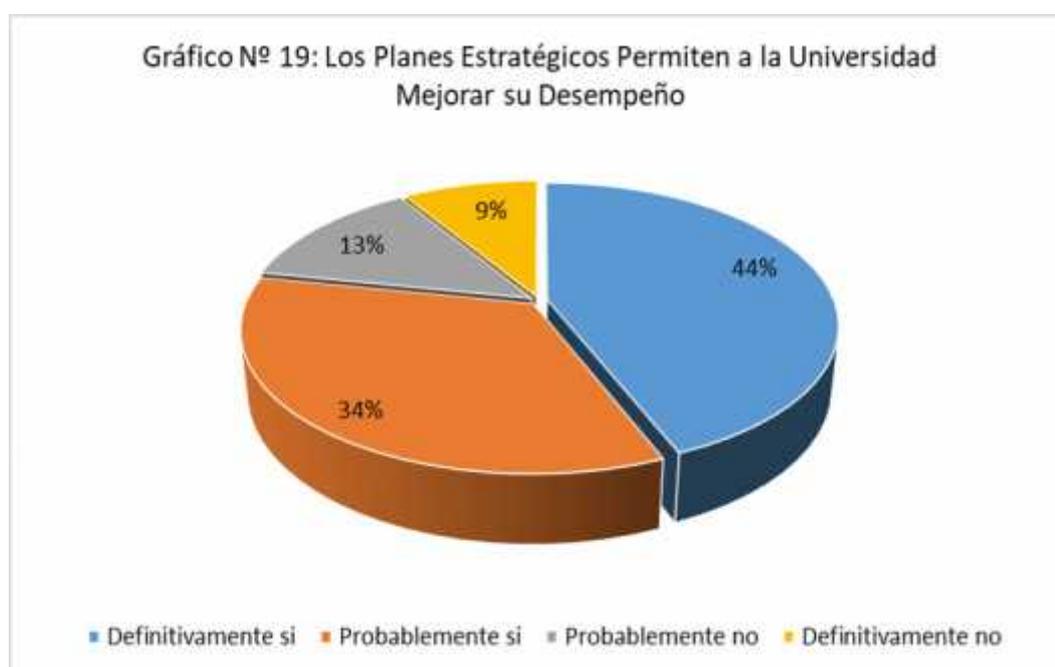
A la pregunta considera que las Estrategias, son fundamentales para la Gestión y el Cambio Organizacional de la universidad, los encuestados contestaron definitivamente si 43%, probablemente si 33%, probablemente no 14% y definitivamente no 10%; apreciándose que el 76% consideran la importancia de las estrategias para el Cambio Organizacional.

Tabla N° 18		
Planes Estratégicos Formulados deben ser Difundidos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	153	47%
Probablemente si	137	42%
Probablemente no	19	6%
Definitivamente no	15	5%
Total	324	100%



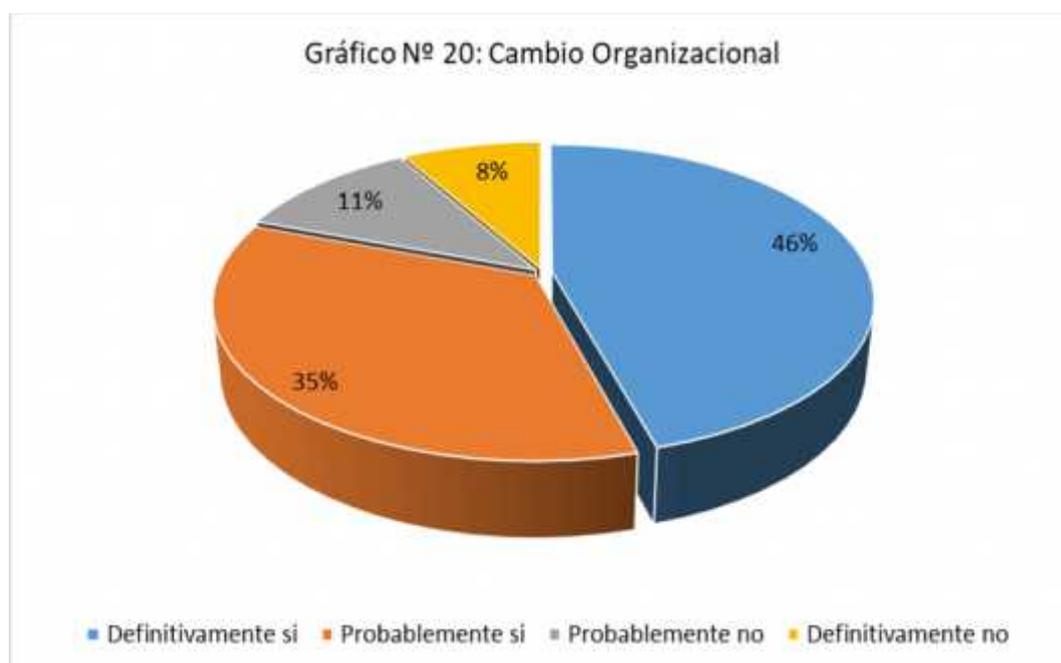
A la pregunta considera que los Planes Estratégicos formulados por la universidad, deben ser difundidos con la finalidad que todos los trabajadores lo conozcan y se identifique con lo planteado, los encuestados contestaron definitivamente si 47%, probablemente si 42%, probablemente no 6% y definitivamente no 5%. Como se puede apreciar el 89% de los entrevistados consideran que los planes estratégicos deben ser difundidos en todos los estamentos de la universidad.

Tabla N° 19		
Los Planes Estratégicos Permiten a la Universidad Mejorar su Desempeño		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	142	44%
Probablemente si	111	34%
Probablemente no	42	13%
Definitivamente no	29	9%
Total	324	100%



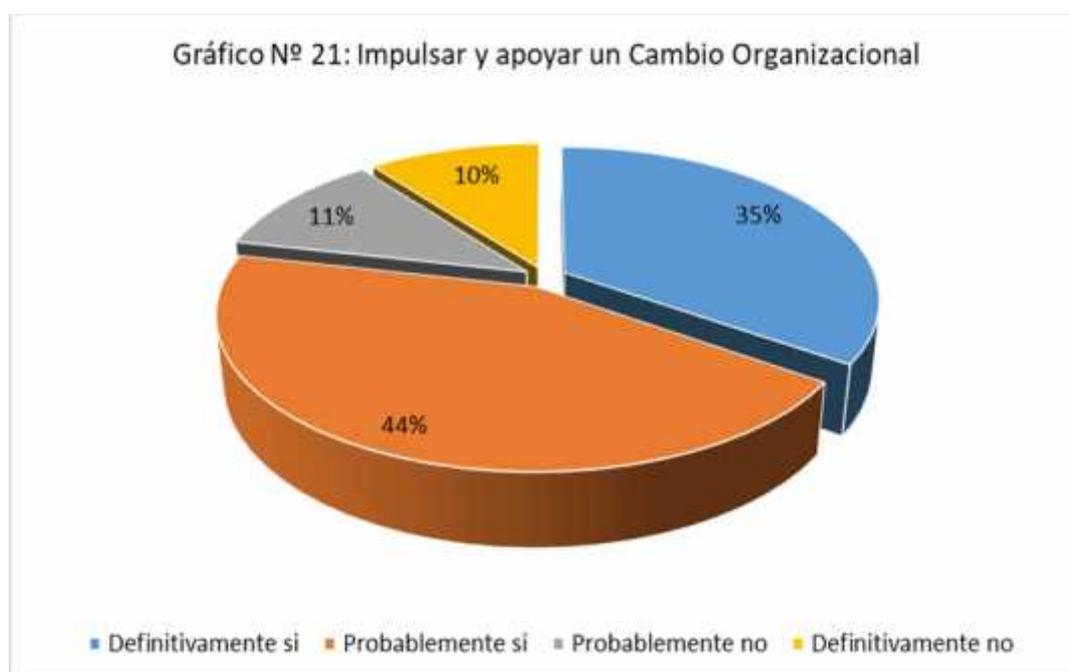
A la pregunta considera que los Planes Estratégicos permiten a la Universidad mejorar su Desempeño en el futuro, los encuestados contestaron definitivamente si 44%, probablemente si 34%, probablemente no 13% y definitivamente no 9%.

Tabla Nº 20		
Cambio Organizacional		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	148	46%
Probablemente si	113	35%
Probablemente no	36	11%
Definitivamente no	27	8%
Total	324	100%



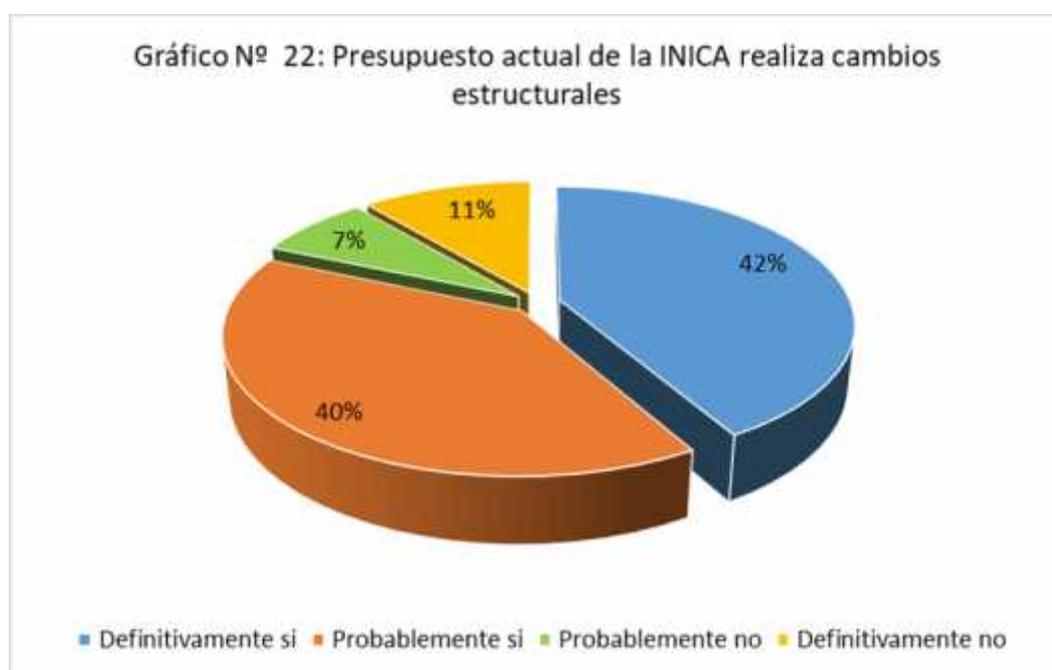
A la interrogante considera que un Cambio Organizacional le permitirá tener mayor seguridad en su trabajo y por ende mejorar su bienestar, los encuestados contestaron definitivamente si 46%, probablemente si 35%, probablemente no 11% y definitivamente no 8%.

Tabla Nº 21		
Impulsar y apoyar un Cambio Organizacional		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	112	35%
Probablemente si	142	44%
Probablemente no	36	11%
Definitivamente no	34	10%
Total	324	100%



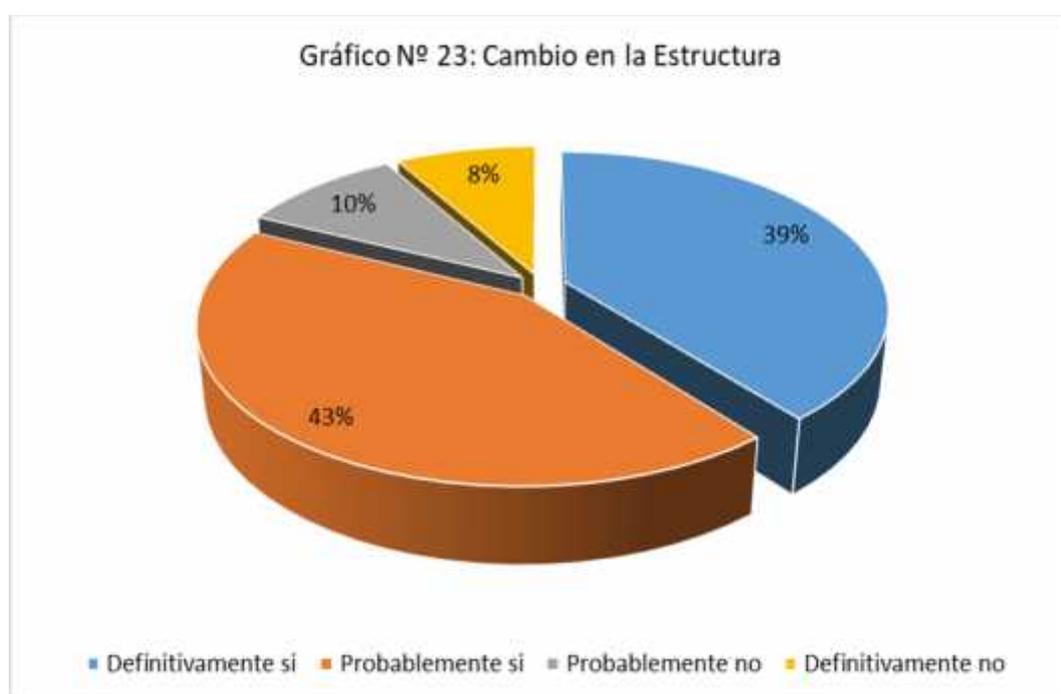
A la pregunta considera que los trabajadores deben impulsar y apoyar un cambio organizacional en la universidad los entrevistados contestaron de la manera siguiente: definitivamente si 35%, probablemente si 44%, probablemente no 11% y definitivamente no 10%.

Tabla N° 22		
Presupuesto actual de la INICA realiza cambios estructurales		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	135	42%
Probablemente si	129	40%
Probablemente no	24	7%
Definitivamente no	36	11%
Total	324	100%



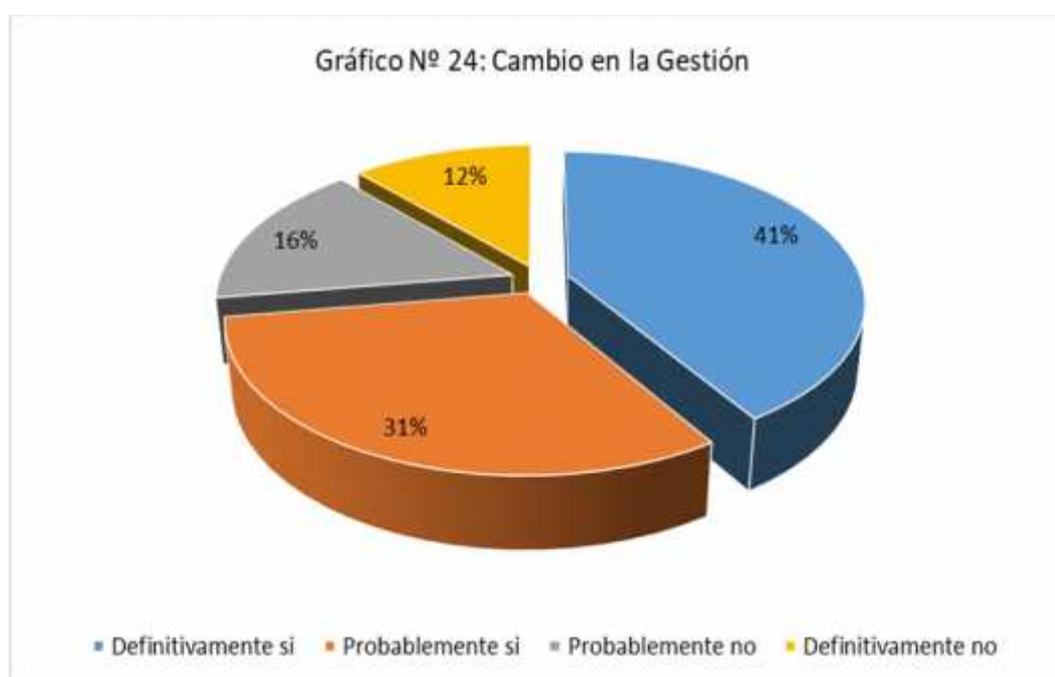
A la pregunta considera que con el presupuesto actual de la INICA realiza cambios estructurales para la mejora de la Gestión los encuestados contestaron definitivamente si 42%, probablemente si 40%, definitivamente no 11% y probablemente no 7%.

Tabla Nº 23		
Cambio en la Estructura		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	127	39%
Probablemente si	139	43%
Probablemente no	31	10%
Definitivamente no	27	8%
Total	324	100%



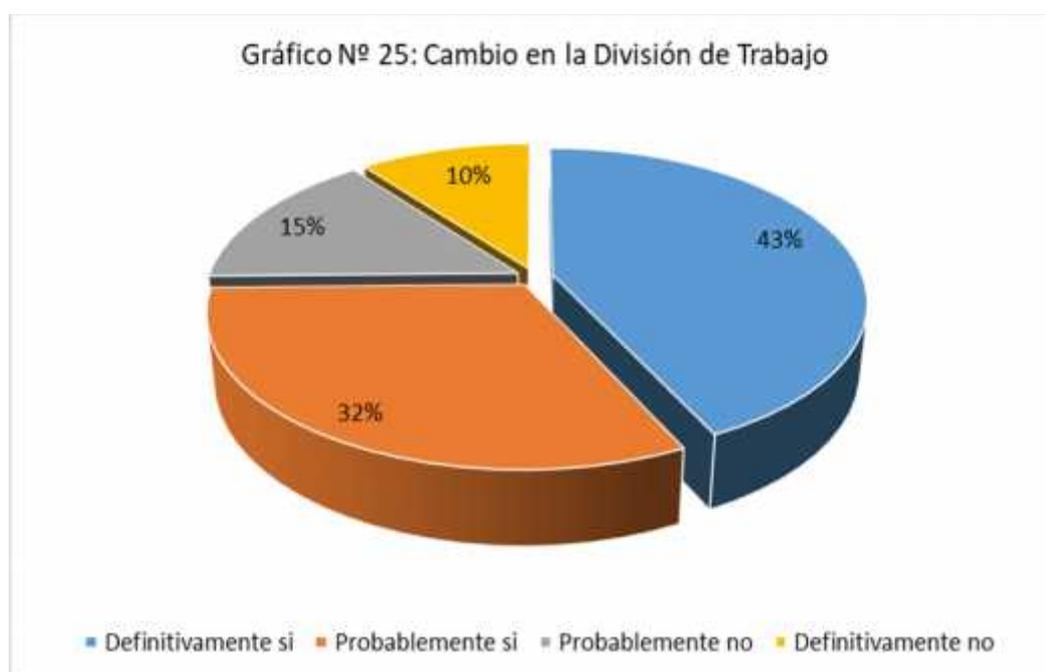
A la pregunta considera que el Cambio en la estructura de la Universidad permitirá racionalizar funciones y utilizar eficientemente los recursos los encuestados contestaron definitivamente si 39%, probablemente si 43%, probablemente no 10% y definitivamente no 8%.

Tabla N° 24		
Cambio en la Gestión		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	133	41%
Probablemente si	102	31%
Probablemente no	51	16%
Definitivamente no	38	12%
Total	324	100%



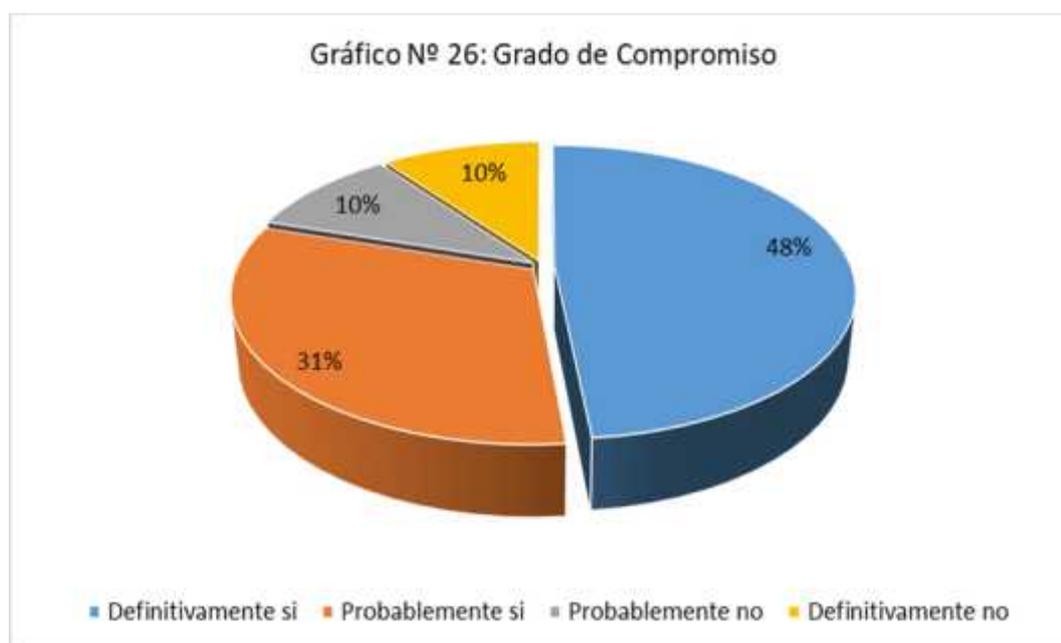
Al preguntarles a los encuestados si los Cambios en la Gestión, deben ser respaldados por el Plan Estratégico de la Universidad los entrevistados respondieron definitivamente si 41%, probablemente si 31%, probablemente no 16% y definitivamente no 12%.

Tabla N° 25		
Cambio en la División de Trabajo		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	139	43%
Probablemente si	103	32%
Probablemente no	48	15%
Definitivamente no	34	10%
Total	324	100%



Al realizarles la pregunta si los Cambios en la división de trabajo, permitirá a los trabajadores tener una especialidad y utilizar mejor los recursos de la Universidad los encuestados contestaron de la manera siguiente definitivamente si 43%, probablemente si 32%, probablemente no 15% y definitivamente no 10%.

Tabla N° 26		
Grado de Compromiso		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	157	48%
Probablemente si	102	31%
Probablemente no	32	10%
Definitivamente no	33	10%
Total	324	100%



A la pregunta considera que el Grado de Compromiso de los trabajadores con la institución, ¿está relacionado con su nivel remunerativo los encuestados contestaron definitivamente si 48%, probablemente si 31%, probablemente no 10% y definitivamente no 10%.

Tabla Nº 27		
Programación		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	123	38%
Probablemente si	103	32%
Probablemente no	33	10%
Definitivamente no	65	20%
Total	324	100%



A la interrogante considera que la Programación de las actividades y proyectos considerados en el Plan depende de la disponibilidad presupuestal los encuestados contestaron definitivamente si 38%, probablemente si 32%, definitivamente no 20% y probablemente no 10%.

4.2 Contrastación de Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

Formulación de la Hipótesis General

HG: El Pensamiento Estratégico influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

H0: El Pensamiento Estratégico no influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Frecuencias observadas

El Pensamiento Estratégico	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	72	53	12	1	138	43%
Probablemente si	44	30	12	13	99	31%
Probablemente no	22	19	7	6	54	17%
Definitivamente no	10	11	5	7	33	10%
Total	148	113	36	27	324	100%

Frecuencias esperadas

El Pensamiento Estratégico	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	63,04	48,13	15,33	11,50	138	43%
Probablemente si	45,22	34,53	11,00	8,25	99	31%
Probablemente no	24,67	18,83	6,00	4,50	54	17%
Definitivamente no	15,07	11,51	3,67	2,75	33	10%
Total	148,00	113,00	36,00	27,00	324	100%

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

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

Donde:

	=	Sumatoria
"O"	=	Frecuencia observada en cada celda
"E"	=	Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En las tablas podemos observar que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 09$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 25.27$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $25.27 > 16.919$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El Pensamiento Estratégico influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Formulación de la hipótesis 1

H1: La **Misión** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

H0: La **Misión** no influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Frecuencias observadas

Misión	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	75	38	17	13	143	44%
Probablemente si	34	45	13	9	101	31%
Probablemente no	25	10	6	5	46	14%
Definitivamente no	14	20	0	0	34	10%
Total	148	113	36	27	324	100%

Frecuencias esperadas

Misión	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	65,32	49,87	15,89	11,92	143	44%
Probablemente si	46,14	35,23	11,22	8,42	101	31%
Probablemente no	21,01	16,04	5,11	3,83	46	14%
Definitivamente no	15,53	11,86	3,78	2,83	34	10%
Total	148,00	113,00	36,00	27,00	324	100%

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

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

Donde:

- = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En las tablas podemos observar que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 26.56$$

7) Decisión Estadística

Dado que $26.56 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La **Misión** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Formulación de la hipótesis 2

H2: La **Visión** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

H0: La **Visión no** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Frecuencias observadas

Visión	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	77	55	11	4	147	45%
Probablemente si	35	32	10	11	88	27%
Probablemente no	26	17	4	8	55	17%
Definitivamente no	10	9	11	4	34	10%
Total	148	113	36	27	324	100%

Frecuencias esperadas

Visión	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	67,15	51,27	16,33	12,25	147	45%
Probablemente si	40,20	30,69	9,78	7,33	88	27%
Probablemente no	25,12	19,18	6,11	4,58	55	17%
Definitivamente no	15,53	11,86	3,78	2,83	34	10%
Total	148,00	113,00	36,00	27,00	324	100%

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

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

Donde:

- = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En las tablas podemos observar que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 32.08$$

7. Decisión Estadística

Dado que $32.08 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

La **Visión** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Formulación de la hipótesis 3

H3. Los **Valores Éticos** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

H0: Los **Valores Éticos** no influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Frecuencias observadas

Valores Éticos	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	74	51	24	4	153	47%
Probablemente si	45	30	8	8	91	28%
Probablemente no	17	21	4	9	51	16%
Definitivamente no	12	11	0	6	29	9%
Total	148	113	36	27	324	100%

Frecuencias esperadas

Valores Éticos	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	69,89	53,36	17,00	12,75	153	47%
Probablemente si	41,57	31,74	10,11	7,58	91	28%
Probablemente no	23,30	17,79	5,67	4,25	51	16%
Definitivamente no	13,25	10,11	3,22	2,42	29	9%
Total	148,00	113,00	36,00	27,00	324	100%

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

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

Donde:

- = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En las tablas podemos observar que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 26.89$$

7. Decisión Estadística

Dado que $26.89 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

Los **Valores Éticos** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Formulación de la hipótesis 4

H1: El **Cumplimiento de los Objetivos** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

H0: El **Cumplimiento de los Objetivos** no influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Frecuencias observadas

Cumplimiento de Objetivos	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	78	49	4	5	136	42%
Probablemente si	36	35	17	13	101	31%
Probablemente no	19	18	8	3	48	15%
Definitivamente no	15	11	7	6	39	12%
Total	148	113	36	27	324	100%

Frecuencias esperadas

Cumplimiento de Objetivos	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	62,12	47,43	15,11	11,33	136	42%
Probablemente si	46,14	35,23	11,22	8,42	101	31%
Probablemente no	21,93	16,74	5,33	4,00	48	15%
Definitivamente no	17,81	13,60	4,33	3,25	39	12%
Total	148,00	113,00	36,00	27,00	324	100%

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

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

Donde:

- = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En las tablas podemos observar que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 30.50$$

7. Decisión Estadística

Dado que $30.50 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

El **Cumplimiento de los Objetivos** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Formulación de la hipótesis 5

H5: Las **Estrategias** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

H0: Las **Estrategias** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Frecuencias observadas

Estrategias	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	69	46	22	3	140	43%
Probablemente si	45	37	10	14	106	33%
Probablemente no	20	20	3	2	45	14%
Definitivamente no	14	10	1	8	33	10%
Total	148	113	36	27	324	100%

Frecuencias esperadas

Estrategias	Cambio Organizacional				Total	%
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no		
Definitivamente si	63,95	48,83	15,56	11,67	140	43%
Probablemente si	48,42	36,97	11,78	8,83	106	33%
Probablemente no	20,56	15,69	5,00	3,75	45	14%
Definitivamente no	15,07	11,51	3,67	2,75	33	10%
Total	148,00	113,00	36,00	27,00	324	100%

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

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

Donde:

- = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En las tablas podemos observar que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 28.25$$

7. Decisión Estadística

Dado que $28.25 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

Las **Estrategias** influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

4.3 Discusión de Resultados

De acuerdo a las hipótesis, referente a la misión, visión, valores éticos, tenemos como referencia el trabajo de investigación de **Nelson 2007)** quien pone énfasis a los valores el cual hace referencia a la función primordial de la educación, de cualquier nivel. Las causas de la falta de valores son varias y complejas, las cuales están relacionadas con la situación de cambios y competitividad en el mundo del trabajo. La conformación de un nuevo orden en las relaciones interpersonales, caracterizadas por la urgencia, la eficiencia, etc. Lo cual implica para las instituciones educativas y los educadores un nuevo desafío: cómo preparar para el mundo competitivo del trabajo buscando al mismo tiempo constituirse en promotores de lo esencialmente humano en esas relaciones, con una visión integral; conocer los valores reales de la Institución, y su jerarquía, es de gran interés para la comunidad, porque cuanto más claramente se conozca y comprenda el conjunto de valores, más intensa será su incidencia en la comunidad.

Esta investigación constituye una referencia, que permite conocer en qué estado se encuentra el tema de los valores en la Facultad de Ingeniería e Informática de la UCASAL, para desde esa base avanzar en el mejoramiento de las prácticas docentes. En esta investigación es de vital importancia debido a que tanto docentes como alumnos le asignan fundamental importancia a la presentación de valores en la carrera, si bien desde los docentes se percibe más claramente esa importancia para la formación integral del profesional.

Con respecto a la hipótesis las Estrategias influyen positivamente en el Cambio Organizacional, se tiene la investigación de **Romero (2016)** quien propone un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador, la investigación es de corte explicativa, el cual tuvo como conclusión, el modelo de gestión estratégica institucional articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; han sido definidos en base a planteamientos teóricos que validan una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.

Con respecto a la hipótesis de que el Pensamiento Estratégico influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, se tiene a las investigaciones de **Muñoz (2013)** la cual tuvo como objetivo identificar las características que conforman el pensamiento estratégico en la figura del planificador de cuentas; investigación que nos hace referencia a empresas se ven obligadas a dirigir sus procesos en medio de un panorama caracterizado por la incertidumbre, las dinámicas cambiantes y la complejidad. Los imperativos avances del entorno llevan a que las marcas encuentren la necesidad de ofrecer a su público objetivo elementos que les permitan diferenciarse de sus competidores y ganar su lealtad. Para ello, desarrollan estrategias de comunicación que les ayudan a alcanzar los objetivos propuestos, objetivos que siempre deben estar alineados con los objetivos de comercialización, el tipo de investigación que se realizó fue analítico-interpretativo de corte exploratorio. En este estudio se

considera importante que el planificador de cuentas debe conocer los conceptos que permiten integrar, así como los que distancian, a las diferentes disciplinas frente al concepto de estrategia. Este reconocimiento le permitirá establecer diálogos interdisciplinarios donde predomine el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo en beneficio de los consumidores, las marcas, los anunciantes, las agencias y las estrategias.

Así mismo, tenemos la investigación de **González (2011)** la que hace referencia de las tres características del pensamiento estratégico que vale la pena sean consideradas por separado son: cambio, innovación e improvisación; la percepción que se tenga del cambio es muy importante, al estar este concepto ligado por definición al desarrollo, entendiendo este como evolución, crecimiento y diferenciación. Hay quienes perciben este como una amenaza. Otros lo perciben como algo que está fuera de su alcance, y su respuesta es esperar a que alguien actúe en su nombre. Muchos esperan que sea el gobierno.

La innovación es concebida como la puesta en práctica de ideas nuevas, dentro de una cultura. Cuanto más radical sea esa idea, más traumático y profundo tenderá a ser su impacto. La innovación es necesaria para introducir el aprendizaje del proceso estratégico. Una mentalidad innovadora, producirá un liderazgo menos interesado en la formulación e implementación de las estrategias, que en el manejo de un proceso mediante el cual las estrategias parecen conformarse casi por si solas.

En el estudio enfoca lo que necesitan los planificadores con mentalidad innovadora e improvisadores estratégicos. Para lograrlo es necesario comenzar por organizar las ideas y la propuesta, y el planeamiento estratégico es una buena herramienta.

Con los argumentos presentados en esta investigación se termina confirmando que el Pensamiento Estratégico, la misión, visión, valores éticos, Cumplimiento de los Objetivos y las Estrategias influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

CAPITULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- a. El Pensamiento Estratégico influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 25.27, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- b. La Misión influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 26.56, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- c. La Visión influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 32.08, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- d. Los Valores Éticos influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 26.89, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

- e. El Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 30.50, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

- f. Las Estrategias influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 28.25, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

5.2 Recomendaciones

- a) La Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica debe desempeñar un rol esencial enfocado en el Pensamiento Estratégico quien es el que prevé aspectos a realizarse en el futuro y de esta manera lograr un eficiente cambio organizacional.

Para ello debe implementarse un programa de capacitación dirigido a docentes y personal administrativo, con la finalidad de cumplir con los objetivos fijados en los planes de la institución y fomentar una cultura de previsión y organización de acciones que permita a la universidad cumplir eficientemente y eficazmente con las metas planteadas.

- b) La Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica debe tener como principio fundamental situar la misión es la razón de ser de toda institución y facilitar los procesos de cambio de las organizaciones.

Para ello es necesario fijar claramente las funciones de cada uno de los trabajadores y buscar iniciativas innovadoras que permitan agilizar y simplificar los procesos.

- c) Identificar a las personas que pueden facilitar el cambio, lo cual es necesario dar responsabilidad y difundir la visión de la institución y así tener un verdadero cambio organizacional.

La Universidad debe actualizar los legajos personales que permitan identificar la capacidad y experiencia de los trabajadores, que impulsen mejoras, en un marco de una nueva

organización acorde con los avances tecnológicos, que permitan mejorar la eficiencia de sus funciones.

- d) La Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, debe difundir entre todo su personal los valores éticos de tal manera que se fortalezca el cambio organizacional.

Naturalmente los valores forman parte de una organización de excelencia, ya que nos permitirá actuar con transparencia, ya que nos permitirá actuar con transparencia, rendir cuanta oportunamente de las acciones que se realiza en todos los niveles de la universidad.

- e) Es importante trabajar y adecuar los Planes Estratégicos, los cuales nos van a ayudar a que los gerentes o directivos de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Referencias Bibliográficas

- AECF, (2004) *Theory of Change: a practical tool for action, results. and learning*, Washington: AECF.
- Andrews, K. R. Andrews, K. R. (1981) *Corporate strategy as a vital function of the board*. Harvard Business Review. P. 59.
- Ansoff, Igor (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona. España: Universidad de Navarra.
- Aspen Institute (2004) *Theory of change as a tool for strategic planning*. New York: Aspen Institute.
- Barranco, Francisco Javier (2000) *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Editorial Pirámide - España p. 134.
- Barker, Chris (2008) *Cultural studies: theory and practice*. Londres: Sage (LIBRUNAM: HM623 B37 2008).
- Brunet L. (2005) *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas. p. 102.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010) *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management*. Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5 (nº2), pág. 141.
- Cortés, H., (1998) *Gerencia Efectiva*. Caracas, HCZ Consulying.
- Codina Jiménez Alexis (2016) *La evolución del management: Teorías, enfoques, críticas y propuestas*. <https://manuelgross.blogspot.com>

- Chiavenatto, Idalberto (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición, Editorial McGraw Hill Interamericano. Santa Fe - Bogotá - Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2006) *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Pearson Educación. pp. 20.
- Donelly, Gibson, Ivancevich (2001) *Las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill - México pág. 22.
- Donelly, Gibson, Ivancevich (2000) *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* - Editorial Mc Graw Hill - México- p. 67.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J., (1997) *Eficacia Organizacional*. Madrid.
- Flores García Rada J. (2002) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones* - Universidad del Pacífico - Lima Perú. - p. 76.
- Fred Davis (1997) *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Prentice Hall - Quinta Edición México p. 8.
- Gallego Fabio (2004) *El Pensamiento Estratégico*. Primera Edición, p. 12.
- García, J. (2010) *Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio*. Universidad Del Zulia, 95-104.
- González González María Jesús (2011) *El Pensamiento Estratégico como Motor de la Gestión de Cambio en el Territorio*. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N.º 55 - 2011, págs. 211. S.N.: 0212-9426
- Guillermina Baena Paz (2015) *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina*. Universidad Nacional Autónoma de México facultad de ciencias políticas y

sociales dirección general de personal académico Proyecto Papime.
<http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva>.

Harrison Trice y Janice Beyer (2004) *Las Culturas de Cambio Organizacional*.
Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Herrera Rubio, Jorge E. & Hernández, Orlando (2017) *Análisis del pensamiento estratégico para la competitividad en instituciones públicas de educación superior en el Norte de Santander*. Revista Espacios.
<https://www.revistaespacios.com>.

Hernández Vela, H, Garrido García, N.P. y Rico Pérez M.C. (2016) *Construcción de un instrumento para la medición del clima organizacional de los docentes en Instituciones de Educación Superior*. ACACIA Mérida, México.

Hernández y Rodríguez, Sergio (2002) *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*", Mc Graw Hill.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John, (2004) *Administración un enfoque basado en competencias*, 9a Edición, 2004, Thomson.

Hellriegel, Don - Slocum, John W., (2009) "Administración", 7a Edición, International Thomson Editores.

Herrscher, Enrique (2005) *Planeamiento Sistémico: Un enfoque Estratégico para conducir en la oscuridad*. CORDOBA: MACCHI.

Ibáñez Machicao, M. (2007) *Administración de recursos humanos en la empresa*.
Lima: Editorial San Marcos, p. 133

James, A. y F. Stoner, (s/f) *Administration*. Primera Parte. Quinta Edición. (S-editorial)

- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard (2006) Dirección Estratégica, 7ª Edición, Pearson Educación.
- Kurt Lewin, (1933) pionero en la teorización del cambio y considerado como padre de la psicología moderna, nace en Polonia.
- Labarca, Nelson (2008) *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Opción. Enero-abril año/volumen 24, número 005. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Lewin, Kurt (1988) *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991) *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona. Ed.Ariel.
- Méndez Rosaura (2003) *Estrategias para la Mediación del Cambio Organizacional en Instituciones de Educación Básica Rural en el Municipio Jiménez – Estado Lara* - Tesis de Post grado La Universidad Va a la Escuela" (LUVE).
- Mintzberg, Henry (1999) *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Mintzberg Henry, Quinn, J (1998) *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice – Hall, México.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. (1997) *El proceso estratégico*. conceptos, contextos y casos. Prentice Hall, México.
- Michael A. Hitt (1999) *Administración Estratégica*. (3ª ED.) Ediciones paraninfo.
- Muñoz Sánchez Omar (2013) *El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario*. Tesis de doctorado. Universitat Ramon Llull.

- Eduardo José Nelson (2007) *Los Valores Éticos y Humanos en la Carrera de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería e Informática de la UCASAL*. <https://www.ucasal.edu.ar>.
- Ohmae, K. (2004) *La Mente Del Estratega*. McGraw-Hill /Interamericana de México, S. A.
- Ojeda Hernández, F. (2006) *Diccionario de administración de empresas*. Buenos Aires: Claridad, p. 91.
- Oregon Progress Board (2004) *Developing Consistent Administrative Performance Measures for State*.
- Pavon, Julián, y Goodman, Richard (1981) *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*, CDTI-CSIC, Madrid.
- Pérez, C. (2008) *Pensamiento Estratégico*. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. "Universidad Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela
- Porter Michael (1990) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones Vergara.
- Porter Michael (1982) *Estrategia competitiva*. México: Ed. Cecsá.
- Ramírez Mejía Fabián Iliusha (2008) *El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento*. Disponible: www.gestiopolis.com.
- Retolaza Eguren Iñigo (2010) *Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social PNUD*. Impreso por: Sergráfica, S.A. Litografía, p. 4.
- Robert, M. (2006) *El Nuevo Pensamiento Estratégico*. Puro y Simple. Editorial. McGraw-Hill. México.

- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2005) *Administración*, 8ª Edición, Prentice Hall, México.
- Rodríguez M. Eduardo (2003) *Gerencia del Conocimiento y Pensamiento Estratégico* - Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA - Bogotá Colombia - p. 140
- Rodríguez Eduardo (2006) *Gerencia del Conocimiento y Pensamiento Estratégico*. Editorial: Editorial Carrera 7a S.A.S
- Romero Hidalgo Oscar Mauricio (2016) *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. Tesis de doctor. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sánchez, J. (2007) *Gerencia Estratégica de las Organizaciones del Siglo XXI*. <http://www.oocities.org>.
- Serna Gómez, Humberto (2000) *Índices de Gestión*, 7ª Edición, 3R, Colombia
- Schemerhorn, John R., "Administración", Limusa Wiley, México, 2001.
- Silvestri, K. (2010) *Pensamiento Estratégico y Éxito Gerencial en Organizaciones Empresariales*. CICAG.
- Steiner, George A., (2005) *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, 32ª Edición, CECSA, México
- Turull, Jordi y Vivas, Carlos (2003) *El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès*, ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá

- Terry George & Stepklin Franklin (1993) *Principios de la Administración*. 9na Edición. México. Ed. Continental, S.A de C. V.
- Thompson, A. A Y Strickland, A. J (2011) *Administración Estratégica*. Textos Y Casos 13ª Edición for FREE.
- Yter Antonio Vallejos Díaz (2006) *La Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en la Universidad Nacional de Cajamarca*. Universidad Alas Peruanas.
- Vento Rodríguez Carlos Enrique (2019) Doctor en Economía y Medio Ambiente, docente Universitario de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. (autor de la frase).
- Vivas, R. (2000) *Gerencia y pensamiento estratégico*. Material de trabajo. Universidad Rafael Beloso Chacín (Urbe), Maracaibo (Venezuela).

Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA**TÍTULO: El Pensamiento Estratégico y el Cambio Organizacional en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><u>PRINCIPAL</u></p> <p>¿De qué manera el Pensamiento Estratégico influye en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?</p> <p><u>ESPECIFICOS</u></p> <p>a. ¿De qué manera la <u>Misión</u> influye en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?</p> <p>b. ¿De qué manera la <u>Visión</u> influye en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?</p> <p>c. ¿De qué manera los <u>Valores éticos</u> influyen en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?</p> <p>d. ¿De qué manera el <u>Cumplimiento de los Objetivos estratégicos</u> influye en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?</p> <p>e. ¿De qué manera las <u>Estrategias</u> influyen en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica?</p>	<p><u>PRINCIPAL</u></p> <p>Determinar la influencia del Pensamiento Estratégico en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p><u>ESPECIFICOS</u></p> <p>a. Determinar la influencia de la <u>Misión</u> en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p>b. Determinar la influencia de la <u>Visión</u> en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p>c. Determinar la influencia de los <u>Valores Éticos</u> en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p>d. El <u>Cumplimiento de los Objetivos</u> estratégicos influyen en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica.</p> <p>e. Determinar la influencia de las <u>Estrategas</u> en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p>	<p><u>PRINCIPAL</u></p> <p>El Pensamiento Estratégico influye positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p><u>ESPECIFICOS</u></p> <p>a. La <u>Misión</u> influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p>b. La <u>Visión</u> influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p>c. Los <u>Valores Éticos</u> influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p>d. El <u>Cumplimiento de los Objetivos</u> estratégicos influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p> <p>e. Las <u>Estrategias</u> influyen positivamente en el Cambio Organizacional de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.</p>	<p>VI:</p> <p>El Pensamiento Estratégico</p> <p>VD:</p> <p>Cambio Organizacional</p>	<p>) Nivel de la Misión</p> <p>) Nivel de la Visión</p> <p>) Nivel de los Valores Éticos</p> <p>) Nivel de Cumplimiento de los Objetivos estratégicos.</p> <p>) Nivel de Estrategias</p> <p>) Cambio en la estructura</p> <p>) Cambio en la Gestión</p> <p>) Cambio en la división de trabajo</p> <p>) Grado de Compromiso</p> <p>) Programación</p>	<p><u>Población:</u></p> <p>2049 trabajadores (docentes y Administrativos)</p> <p><u>Muestra:</u> 324 trabajadores</p> <p><u>Tipo:</u> Explicativo</p> <p><u>Nivel:</u> Explicativo</p> <p><u>Método:</u> Descriptivo</p> <p><u>Diseño:</u> Ex post - facto</p> <p><u>Técnicas:</u> Análisis documental</p> <p><u>Instrumento:</u> Cuestionario</p>

ENCUESTA

Estimados Señores:

Con la finalidad de identificar el grado de cambio realizado en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica (UNICA) solicitamos su colaboración en la siguiente encuesta, agradeciendo anticipadamente su participación.

PREGUNTAS:

1. ¿Considera usted que el pensamiento Estratégico permite, el cambio organizacional de la UNICA?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

2. Considera usted que los trabajadores conocen la Misión de la Universidad
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

3. ¿Considera usted que la Misión de la universidad, debe ser actualizada periódicamente de acuerdo a los avances de la ciencia y tecnología?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

4. ¿Las actualizaciones de la Misión, coadyuvan a la mejora de la Gestión y de los servicios que presta la universidad?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

5. ¿Considera usted que al conocer la Visión de la universidad los trabajadores asumirán un mayor grado de compromiso con la institución?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

6. ¿Considera usted, que los docentes y administrativos deben participar activamente en la formulación de la visión de la universidad?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

7. ¿Considera usted que la visión determinara que la universidad mejore su gestión e impulse el Cambio Organizacional?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

8. ¿Considera usted que en los planes estratégicos de la universidad se debe considerar los Valores Éticos?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

9. ¿Considera usted que los Valores Éticos, permitirá a las autoridades y trabajadores de la universidad un mayor compromiso con la gestión institucional?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que la fijación de valores impulsara los Cambios Organizacionales en la universidad?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

11. ¿Considera usted que el Cumplimiento de los Objetivos estratégicos permite el cambio organizacional de la universidad?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

12. ¿Considera usted, que los avances de la ciencia y tecnología son elementos fundamentales para que la universidad impulse permanentemente el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

13. ¿Considera usted que el presupuesto asignado permite cumplir objetivos estratégicos de la Universidad?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

14. ¿Considera usted, que las Estrategias, siempre deben relacionarse con la disponibilidad presupuestal?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
15. ¿Considera usted, que la universidad tiene identificado las Estrategias que permitirán realizar un cambio positivo en nuestra institución?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
16. ¿Considera usted, que las Estrategias deben ser evaluadas periódicamente para efectuar seguimiento a las acciones programadas?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
17. ¿Considera usted, que las Estrategias, son fundamentales para la Gestión y el cambio organizacional de la universidad?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
18. ¿Considera usted, que los Planes Estratégicos formulados por la universidad, deben ser difundidos con la finalidad que todos los trabajadores lo conozcan y se identifique con lo planteado?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
19. ¿Considera Ud., que los Planes Estratégicos permiten a la universidad mejorar su desempeño en el futuro?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no

VD:

20. ¿Considera usted, que un Cambio Organizacional le permitirá tener mayor seguridad en su trabajo y por ende mejorar su bienestar?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
21. ¿Considera usted que los trabajadores deben impulsar y apoyar un cambio organizacional en la universidad?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
22. ¿Considera usted que con el presupuesto actual de la INICA realiza cambios estructurales para la mejora de la Gestión?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
23. ¿Considera usted que el Cambio en la estructura de la Universidad permitirá racionalizar funciones y utilizar eficientemente los recursos?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
24. ¿Considera usted que los Cambios en la Gestión, deben ser respaldados por el Plan Estratégico de la Universidad?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
25. Los Cambios en la división de trabajo, ¿permitirá a los trabajadores tener una especialidad y utilizar mejor los recursos de la Universidad?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no

26. Considera usted que el grado de compromiso de los trabajadores con la institución, ¿está relacionado con su nivel remunerativo?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
27. ¿Considera usted que la Programación de las actividades y proyectos considerados en el Plan depende de la disponibilidad presupuestal?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no

Validaciones

HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: cuestionario

	50	60	70	80	90	100
1. En qué porcentaje estima usted que con esta prueba logra el objetivo propuesto	()	()	()	()	()	(✓)
2. En qué porcentaje considera usted que las observaciones están referidas a los conceptos del tema	()	()	()	()	()	(✓)
3. Qué porcentaje se las observaciones formuladas son suficientes para lograr los objetivos	()	()	()	()	()	(✓)
4. En qué porcentaje de las observaciones de la guía son de fácil comprensión	()	()	()	()	()	(✓)
5. Qué porcentaje se las observaciones siguen una secuencia lógica	()	()	()	()	()	(✓)
6. En qué porcentaje Valore usted que con esta guía se obtendrá datos similares en otras muestras	()	()	()	()	()	(-)

Sugerencias:

1. Que observaciones considera usted que se deberían agregar

.....

2. Que observaciones estima usted que podría eliminarse

.....

3. Que observaciones considera usted que se deberían formularse o precisarse mejor

.....

Fecha: 26-06-19

Validado por: MAX EDGARDO TRUJILLO VERA

Firma: 

Doctor en Economía

HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: cuestionario

		50	60	70	80	90	100
1	En qué porcentaje estima usted que con esta prueba logra el objetivo propuesto	()	()	()	()	()	(X)
2	En qué porcentaje considera usted que las observaciones están referidas a los conceptos del tema	()	()	()	()	()	(X)
3	Qué porcentaje de las observaciones formuladas son suficientes para lograr los objetivos	()	()	()	()	()	(X)
4	En qué porcentaje de las observaciones de la guía son de fácil comprensión	()	()	()	()	()	(X)
5	Qué porcentaje de las observaciones siguen una secuencia lógica	()	()	()	()	()	(X)
6	En qué porcentaje Valore usted que con esta guía se obtendrá datos similares en otras muestras	()	()	()	()	()	(X)

Sugerencias:

1. Que observaciones considera usted que se deberían agregar

.....

.....

.....

.....

2. Que observaciones estima usted que podría eliminarse

.....

.....

.....

3. Que observaciones considera usted que se deberían formularse o precisarse mejor

.....

.....

.....

Fecha:

Validado por: *Dr. Carlos F. Sánchez L.*Firma: *[Firma]*

Doctor en Administración

HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: cuestionario

	50	60	70	80	90	100
1. En qué porcentaje estima usted que con esta prueba logra el objetivo propuesto	()	()	()	()	()	(✓)
2. En qué porcentaje considera usted que las observaciones están referidas a los conceptos del tema	()	()	()	()	()	(✓)
3. Qué porcentaje se las observaciones formuladas son suficientes para lograr los objetivos	()	()	()	()	(✓)	()
4. En qué porcentaje de las observaciones de la guía son de fácil comprensión	()	()	()	()	()	(✓)
5. Qué porcentaje se las observaciones siguen una secuencia lógica	()	()	()	()	()	(✓)
6. En qué porcentaje Valore usted que con esta guía se obtendrá datos similares en otras muestras	()	()	()	()	()	(✓)

Sugerencias:

1. Que observaciones considera usted que se deberían agregar

.....

.....

.....

.....

2. Que observaciones estima usted que podría eliminarse

.....

.....

.....

3. Que observaciones considera usted que se deberían formularse o precisarse mejor

.....

.....

.....

Fecha:

Validado por: J. O. Carreras R.

Firma: [Firma]

Doctor en Administración