

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO Y LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CÉSAR VALLEJO N° 8170 DE LA UGEL 04**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

FELIX FREDDY ESTRADA ALTAMIRANO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

ASESOR: DR. ADÁN HUMBERTO ESTELA ESTELA

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA

A mi hija Alison, la motivación y el legado de toda esta aventura, a mis padres Matías y Luz por ser mi mayor admiración y ejemplos de lucha, constancia y perseverancia, en honor a ellos va gran parte de esta historia.

A mis hermanos menores Pablo y Marco con el amor incalculable que les tengo.

A Dios y a la Virgen María por estar ahí, observando y guiándome en todo.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi mayor gratitud y aprecio al:

Dr. Adán Humberto Estela Estela, mi asesor, por su invaluable asesoramiento y compromiso, siempre tan detallado, minucioso y de impecable trascendencia académica y personal con sus estudiantes.

Siempre le estaré agradecido por guiarme en el camino de la investigación, espero algún día llegar a ser al menos la mitad de lo que él es.

Profesor Magister Pedro Díaz, por sus valiosísimos aportes académicos en el campo de la estadística.

Todo el equipo de colaboradores de la FACEE, que hicieron posible cumplir y alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Por último, a mí mismo, por trazarme la meta y cumplirla y no decaer ante diversas adversidades (pandemia entre otros), fueron meses muy difíciles.

Si podemos ver más allá del miedo, encontramos lo que más importa.

INTRODUCCIÓN

La investigación presente titulada Plan Estratégico y Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04, que plantea como objetivo general determinar cómo la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del liderazgo transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Para una mejor apreciación, la tesis, está estructurada en capítulos, donde el primero: habla sobre el planteamiento del estudio, la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema general y específico, los objetivos, justificación y alcance y limitaciones.

En el segundo capítulo está estructurado por el Marco Teórico, se detallan en ella los antecedentes de la investigación, las bases teóricas científicas y la definición de términos básicos.

En el tercer capítulo se hace referencia a la hipótesis general y las hipótesis específicas, identificación de variables y unidades de análisis, así como la matriz de operacionalización de variables y matriz lógica de consistencia.

En el cuarto capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, se presenta el tipo y método de investigación, diseño, población y muestra, así como los instrumentos de recogida de datos, técnicas de procedimiento, análisis de datos y procedimiento para la ejecución del estudio.

En el quinto capítulo se desarrollan los resultados y discusiones, donde se detalla la operatividad y alcance de las herramientas estadísticas, como datos cuantitativos, contrastación de hipótesis, análisis y discusión de resultados.

En el sexto capítulo se aborda los temas de conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE ILUSTRACIONES	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Objetivos Generales y Específicos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación o Importancia del Estudio.....	6
1.4.1 Justificación teórica.....	6
1.4.2 Justificación práctica	7

1.4.3	Justificación metodológica.....	8
1.4.4	Justificación social	8
1.5	Alcance y Delimitaciones.....	9
1.5.1	Delimitación espacial	9
1.5.2	Delimitación temporal.....	9
1.5.3	Delimitación social.....	9
1.5.4	Delimitación conceptual.....	9
1.6	Limitaciones del Estudio	10
CAPÍTULO II.....		11
2	MARCO TEÓRICO	11
2.1	Antecedentes de la Investigación	11
2.1.1	Antecedentes nacionales	11
2.1.2	Antecedentes internacionales	14
2.2	Bases Teórico-Científicas.....	17
2.2.1	Plan Estratégico.....	17
2.2.2	Liderazgo.....	68
2.3	Definición de Términos Básicos.....	80
CAPÍTULO III		82
3	HIPÓTESIS Y VARIABLES	82
3.1	Hipótesis y/o Supuestos Básicos	82
3.1.1	Hipótesis general	82
3.1.2	Hipótesis específicas	82

3.2	Identificación de Variables y Unidades de Análisis.....	82
3.3	Matriz de Operacionalización de Variables.....	84
3.4	Matriz Lógica de Consistencia	85
CAPÍTULO IV		86
4	MÉTODO	86
4.1	Tipo y Método de Investigación.....	86
4.2	Diseño Específico de Investigación.....	87
4.3	Población, Muestra o Participante	87
4.3.1	Población.....	87
4.3.2	Muestra.....	88
4.4	Instrumentos de Recogida de Datos	89
4.5	Técnicas de Procedimiento y Análisis de Datos.....	89
4.6	Procedimiento para la Ejecución del Estudio	89
CAPÍTULO V		90
5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	90
5.1	Datos Cuantitativos	90
5.2	Análisis de Resultados.....	114
5.2.1	Contraste de hipótesis del objetivo general.....	114
5.2.2	Contraste de hipótesis del objetivo específico 1	116
5.2.3	Contraste de hipótesis del objetivo específico 2	118
5.2.4	Contraste de hipótesis del objetivo específico 3	120
5.2.5	Contraste de hipótesis del objetivo específico 4	122

5.3	Discusión de Resultados	124
5.3.1	Dimensión formulación / liderazgo transformador	124
5.3.2	Dimensión formulación / influencia idealizada	126
5.3.3	Dimensión formulación / motivación inspiracional	128
5.3.4	Dimensión formulación / estimulación intelectual.....	130
CAPÍTULO VI.....		133
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
6.1	Conclusiones.....	133
6.2	Recomendaciones	136
6.3	Recomendaciones Finales	139
REFERENCIAS		140
APÉNDICE		146
APÉNDICE A: MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA.....		147
APÉNDICE B: CUESTIONARIO		148

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Formulación objetivos.....	90
Tabla 2: Formulación objetivos corto y largo plazo.....	91
Tabla 3: Formulación visión oportuna.....	92
Tabla 4: Formulación visión compartida.....	93
Tabla 5: Formulación misión razón de ser.....	94
Tabla 6: Formulación - misión socializada.....	95
Tabla 7: Formulación valores e importancia.....	96
Tabla 8: Formulación valores socializados.....	97
Tabla 9: Formulación valores principios y creencias.....	98
Tabla 10: Formulación oportunidades amenazas.....	99
Tabla 11: Formulación fortalezas debilidades.....	100
Tabla 12: Líder influencia.....	101
Tabla 13: Liderazgo desarrollo modelo confianza.....	102
Tabla 14: Líder ideario.....	103
Tabla 15: Líder trascendencia personal.....	104
Tabla 16: Motivación inspiracional trabajo en equipo.....	105
Tabla 17: Líder motivador trascendencia de tareas y acciones.....	106
Tabla 18: Líder transformador desarrollo del ser.....	107
Tabla 19: Líder incentivador fomento de creatividad e innovación.....	108
Tabla 20: Liderazgo de sugerencia de ideas y ambiente adecuado.....	109
Tabla 21: Liderazgo emprendedor y estimulación en colaboradores.....	110
Tabla 22: Liderazgo motivacional constante en colaboradores.....	111

Tabla 23: Consideración individual desarrollo integral de personas.....	112
Tabla 24: Capital humano prestación de atención a las necesidades	113
Tabla 25: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis general.....	114
Tabla 26: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Liderazgo Transformador ..	114
Tabla 27: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Liderazgo Transformador ..	115
Tabla 28: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 1.....	116
Tabla 29: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Modelo de Influencia Idealizada	117
Tabla 30: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 2.....	118
Tabla 31: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Motivación Inspiracional...	119
Tabla 32: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 3.....	120
Tabla 33: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Estimulación Intelectual	121
Tabla 34: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 4.....	122
Tabla 35: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Consideración Individualizada	123

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Componentes de la declaración de la misión	27
Ilustración 2: Características de la declaración de la misión.....	28
Ilustración 3:Fuerzas externas	33
Ilustración 4:Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	38
Ilustración 5:Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	44
Ilustración 6 – Lista de preguntas para una auditoría administrativa	56
Ilustración 7- Siete funciones del marketing básicas.....	57
Ilustración 8:Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	67
Ilustración 9: Cuadro poblacional de colaboradores de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04 – Año 2021	88
Ilustración 10: Cuadro muestral de colaboradores de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04 – Año 2021	89
Ilustración 11: Formulación objetivos.....	90
Ilustración 12: Formulación objetivos corto y largo plazo.....	91
Ilustración 13: Formulación visión oportuna	92
Ilustración 14: Formulación visión compartida.....	93
Ilustración 15: Formulación misión razón de ser	94
Ilustración 16: Formulación - misión socializada	95
Ilustración 17: Formulación valores e importancia	96
Ilustración 18: Formulación valores socializados	97
Ilustración 19: Formulación valores principios y creencias	98
Ilustración 20: Formulación oportunidades amenazas	99

Ilustración 21: Formulación fortalezas debilidades.....	100
Ilustración 22: Líder influencia	101
Ilustración 23: Liderazgo desarrollo modelo confianza	102
Ilustración 24: Líder ideario	103
Ilustración 25: Líder trascendencia personal	104
Ilustración 26: Motivación inspiracional trabajo en equipo	105
Ilustración 27: Líder motivador trascendencia de tareas y acciones	106
Ilustración 28: Líder transformador desarrollo del ser	107
Ilustración 29: Líder incentivador fomento de creatividad e innovación	108
Ilustración 30: Liderazgo de sugerencia de ideas y ambiente adecuado	109
Ilustración 31: Liderazgo emprendedor y estimulación en colaboradores	110
Ilustración 32: Liderazgo motivacional constante en colaboradores.....	111
Ilustración 33: Consideración individual desarrollo integral de personas.....	112
Ilustración 34: Capital humano prestación de atención a las necesidades	113

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue determinar cómo la formulación de un Plan Estratégico influyó en el modelo del Liderazgo Transformador en la Institución en estudio. La investigación comprendió los conceptos de formulación del plan estratégico y liderazgo transformador con sus dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Se utilizó la metodología de investigación de carácter descriptiva aplicada de tipo cuantitativa, correlacional, la estrategia utilizada fue cuasi experimental, de corte transversal. La muestra seleccionada fue de 30 docentes utilizando el instrumento del cuestionario, la técnica encuesta, así como las herramientas estadísticas del SPSS y el Excel.

La investigación concluyó aceptando que, la Formulación del Plan Estratégico influye en el Modelo del Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04, contrastada con una prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 10,997 una significancia asintótica bilateral de 0,027 y una prueba de Chi-cuadrado Invertido de 9.487729037 es decir, aceptando la hipótesis alternativa y rechazando la nula. Además, la dimensión formulación del plan estratégico tuvo fuerte repercusión en la dimensión influencia idealizada, así mismo influyó en la dimensión motivación inspiracional por último influyó en la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformador, permitiendo aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula. Por el contrario, la dimensión formulación no influyó en la dimensión estimulación intelectual, que acepta la hipótesis nula y rechaza la alternativa, de la variable liderazgo transformador.

Palabras claves: plan estratégico, liderazgo transformador, influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

ABSTRACT

The General goal of this research is to formulate a strategic plan which influences The transformative leadership model of the Institution proposed herein. The present research comprises the formulation of concepts for the strategic plan and the transformative leadership and their dimensions: the idealized influence, Inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration. The methodology used in the research was applied descriptive as in the quantitative type, correlational. This strategy was quasi-experimental and cross-theme. The sample selected consists of 30 interviewed teachers, using the questionnaire as an instrument. the technique used was a poll as well as SPSS statistics tools and Excel.

The research concluded that the strategic plan formulated does influence the transformative leadership model in The Educational Institution N° 8170 Cesar Vallejo From UGEL 04, the research was contrasted with Pearson Chi-square test of 10,997 with a bilateral asymptotic of 0,027 and an inverted Chi-square test of 9,487729037 this means that, the alternative hypothesis was accepted and the invalid one discarded. In addition, the strategic plan formulation dimension had a strong impact on the idealized influence, in the same way, it influenced the inspirational motivation and finally the individual consideration dimension of the transformative leadership, this enabled to accept the alternative hypothesis and discard the invalid one. By contrast, the formulated dimension did not influence on the intellectual stimulation dimension, allowing to accept the invalid hypothesis and discard the alternative one of the transformative leadership variable.

Keywords: strategic plan, transformative leadership, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration.

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

✓ Diagnóstico global

La implementación de un modelo de plan estratégico y las acertadas decisiones de directivos que aplican una filosofía participativa, transformadora de generación de equipos que trascienda los límites de una empresa convencional, es, académicamente hablando, el arma más poderosa para transformar una organización con ventaja competitiva para una sociedad del siglo XXI.

En ese sentido, en una investigación realizada en Madrid España por Ruiz, Erburu, Arboledas y Ruz (2016) con el título “New Strategic Direction and Restructuring: The NH Hotel Group Case - Nuevo rumbo estratégico y reestructuración: el caso NH Hotel Group”, buscaron implantar un modelo de plan estratégico para reestructurar su cartera de negocios a consecuencia del entorno competitivo, la crisis económica, el cambio vertiginoso de la globalización.

El cambio de rumbo, la redefinición de los objetivos y la visión que optó la organización NH Hotel Group, pone en manifiesto, según los resultados obtenidos en los años 2015 y 2016 que la ejecución, evolución y transformación que experimentó, la organización, con las acertadas estrategias del plan, ayudó a mejorar la productividad y los resultados empresariales obtenidos, mejorando su rentabilidad, participación y valor en el mercado, retomando su posición como un referente líder en el sector hotelero en España.

✓ Diagnóstico regional

La educación, siendo un derecho fundamental para todos los ciudadanos, debe garantizar igualdad de condiciones y equidad para optar por una vida social plena, llena de oportunidades para el desarrollo y transformación de la comunidad. En ese sentido, una

investigación realizada por Cuta (2018), donde hace referencia a la: “Incidencia de un Modelo de Gestión Participativa en la Formulación del Plan Estratégico Para la Incorporación de TIC en La I.E.D Colegio La Estancia San Isidro Labrador”, tuvo como objetivo general analizar la incidencia de sus variables y que a través de la gestión participativa, la formulación del plan estratégico y la incorporación de las Tics en una comunidad educativa, buscó solucionar los problemas encontrados en ella.

Los problemas encontrados como una escasa participación de toda la comunidad educativa en los procesos de toma de decisiones, que es justamente la falta de un modelo de liderazgo transformador que ayude en atenuar dicha problemática, el desconocimiento al mundo de las Tics, tan vital y necesario para el desarrollo y transformación social y la poca integración entre otros, hacen que las brechas sociales entre una educación integral de calidad y una educación agónica, se acreciente aún más.

El estudio buscó “adaptar un modelo de gestión participativa para la formulación de un plan estratégico”, así como también; “implementar un Ambiente de Aprendizaje mediado por TIC, acorde con el modelo de gestión participativa, que aporte a la formulación del plan estratégico” y por último aterrizó su objetivo específico en; “verificar el impacto de la implementación de un plan estratégico de incorporación de las TIC”.

El estudio concluyó en que la gestión participativa permitió la integración de los individuos y la comunidad total, basados en principios fundamentales como el respeto, la igualdad, el pluralismo, la libertad de expresión y el desarrollo de una autonomía del ser y del hacer como eje principal de equipos de trabajo.

✓ **Diagnóstico local**

La implementación, incorporación y desarrollo de la formulación de un plan estratégico, es el plan de juego de una organización, en el que se van creando las piezas del juego y estratégicamente se van colocando en los lugares correspondientes, de modo que al final las

piezas creadas e implementadas tengan sentido, coherencia y una ventaja competitiva con el resto.

Cada pieza del juego representa una realidad y a la vez posee una función, pero necesita unirse con otras piezas para adquirir el verdadero sentido del plan. Así, al final del juego se tendría que hacer la siguiente pregunta ¿Cómo se puede estar seguro de que dichas piezas encajarán entre sí, que cada una es una pieza única y viable, y sobre todo que tiene la forma adecuada para un proceso dinámico y continuo?, a esta interrogante solo se tiene una respuesta; la coherencia interna del plan, a través de un análisis de la situación externa e interna del objeto de estudio.

Desde el punto de vista, interno, de una institución básica regular, que es el objeto de estudio, se observa que desde el área de la administración y/o dirección existe una gran falta de compromiso para los usuarios y clientes, así como la carencia e inexistencia de canales de atención, tan básicos y necesarios en pleno siglo XXI.

En cuanto al capital humano que labora en la institución se evidencia la falta de implementación de un plan de capacitación, una enorme carencia de formación de equipos de trabajo, así como los diferentes obstáculos para la mejora continua. El empowerment, un término clave y quizás desconocido por parte de los integrantes de la institución en estudio, hace que exista una deficiente delegación de funciones, procesos operativos ineficientes e incluso inexistentes, y todo ello parte por la falta de inoperancia de la matriz principal de toda actividad humana, el liderazgo, una ausente notoriedad de este gran concepto por parte de la alta gerencia, quienes asumen las riendas del presente y futuro de la institución.

En cuanto a los procesos administrativos de la institución se observa que, existe una acrecentada burocracia, y demora por actualizar la base de datos de la institución con información básica y esencial.

El presupuesto, es un mal endémico cada vez más arraigado en el país, que tiene su base en el estado y repercute directa o indirectamente en todas las instituciones del Perú. Así pues, la falta del presupuesto en sí mismo, la falta de recursos tecnológicos tan básicos y de primera necesidad, las computadoras de mínimamente una o dos generaciones atrás, las tabletas y el no uso o falta de internet, así como la inexistente familiarización con la tecnología, la conectividad e infraestructura tecnológica, acrecientan la brecha social cada vez más notoria, golpeada y trágica en la sociedad.

La carencia de liderazgo, así como la falta de un plan estratégico en todos los procesos administrativos, hacen que todo lo mencionado líneas arriba permitan que, en primer lugar la institución de estudio no posea ninguna ventaja competitiva con los demás, y en segundo lugar los avances en los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, cada vez ostenten menor calidad, y que estos conocimientos en vez de tener una amplitud enriquecedora de una sociedad con futuro, se tenga una sociedad débil y golpeada por el atraso.

La pandemia, acrecienta aún más las brechas sociales, aumentando la vulnerabilidad de los estudiantes, incrementando los males sociales, y desnudando por completo la falta de liderazgo, así como la falta de una gestión administrativa eficiente e implementada por la formulación de un plan estratégico, que permita a la institución alcanzar sus objetivos deseados.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?

1.2.2 Problemas específicos

- ✓ ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?
- ✓ ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?
- ✓ ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?
- ✓ ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?

1.3 Objetivos Generales y Específicos

1.3.1 Objetivo general

Determinar como la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Explicar cómo la formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.
- ✓ Identificar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.
- ✓ Analizar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

- ✓ Comparar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

1.4 Justificación o Importancia del Estudio

Mediante la investigación presente, y con todos los alcances de la ciencia y evidencia, se busca utilizar las doctrinas basadas en la literatura del libro de Fred R. David decimocuarta edición llamado “Administración Estratégica” al mismo que se suman doctrinas de otros autores que han extendido sus conocimientos en la variable de Plan estratégico, y por aparte del “Liderazgo Transformador” se utiliza como base el libro de David Fischman “El Líder Transformador” así como la suma de otros autores que han contribuido a las bases teóricas de la variable. Se busca que la alta gerencia o el área de dirección institucional, haciendo un paralelo al gerente general de una organización, tenga capacidad para gerenciar, organizar, guiar, dirigir y estimular a sus colaboradores para cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos trazados y deseados en favor de la institución y los estudiantes que en ella se encuentran y de esta manera poder determinar si existe una influencia directa entre la formulación del plan estratégico y el liderazgo transformador.

1.4.1 Justificación teórica

A través de la justificación teórica, se pretende aportar conocimiento válido, científico y existente para el desarrollo de la primera etapa del plan estratégico (La Formulación) y un modelo de Liderazgo llamado, liderazgo transformador.

Con el aporte de la presente investigación, se puede tomar como base teórica científica para la ampliación de futuras investigaciones que pretendan extender los conocimientos científicos del plan estratégico y el liderazgo transformador, mirados desde otra óptica o punto de vista. Así mismo la información obtenida en la presente investigación, sirve

fundamentalmente como piedra angular o cimiento para apoyar otras teorías relacionadas a la administración, administración estratégica y liderazgo transformador.

1.4.2 Justificación práctica

A través de la presente investigación, se pretende implementar y desarrollar lineamientos y directrices que ayuden el proceso sistémico de la institución en estudio, pues existe una gran necesidad de mejorar la cultura organizacional, a través de una propuesta de implementación de la formulación de un plan estratégico y un modelo de liderazgo transformador.

La investigación es conveniente porque ayuda a mejorar los procesos internos de la institución, así mismo sirve para sentar las bases de una doctrina científica que no solo aporta valor y conocimiento a la institución, sino que además a todas las personas que pertenecen a la Institución Educativa César Vallejo 8171. Su estudio es de vital importancia pues desde el enfoque de la administración se aterrizan y utilizan bases teóricas científicas de autores de reconocida trayectoria y experiencia, para los casos de trabajo de campo, del mismo modo el presente estudio contribuye en mejorar la praxis del líder y los colaboradores pertenecientes a la institución para alcanzar los objetivos propuestos en su visión.

En conclusión, el estudio ayuda a resolver diversos problemas generando un gran impacto, no solo en toda la organización como nuevo modelo educativo, sino que además cambia la percepción de la población estudiantil, padres de familia, personal de la alta dirección, administrativos, docentes y comunidad entera, así como la de otras instituciones de la UGEL 04 viendo a la institución en estudio como una institución con ventaja competitiva y que además repercute en los procesos de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes incrementando sus potencialidades tanto en habilidades duras como blandas.

1.4.3 Justificación metodológica

Se utiliza el método científico como herramienta fundamental para observar, describir, diagnosticar y analizar los fenómenos o grupo de fenómenos que intervienen en la realidad como parte de la identificación del problema, pasando a un segundo nivel de implementación y desarrollo de la formulación del plan estratégico en el que se toma en cuenta como parte de toda la cultura organizacional de la institución en estudio. Así mismo, la investigación se apoya en la creación de un instrumento para la recolección de datos, que aporta valor a nuevas definiciones, tanto para las variables como para sus respectivas dimensiones, manteniendo así la esencia de las teorías científicas validadas.

El estudio contribuye, aportando valor y manteniendo la estructurada de hacer investigación en base a procedimientos sistémicos y al análisis e interpretación de los datos de la realidad. Una vez implementada y desarrollada la investigación, por el método científico, se demuestra su validez y confiabilidad, así de esta manera, los fundamentos metodológicos pueden ser utilizados en diferentes trabajos de investigación.

1.4.4 Justificación social

Al implementar y desarrollar la presente investigación, la trascendencia y relevancia es indudablemente el aporte del plan estratégico y estilo de liderazgo transformador que repercute no solo en la institución de estudio, sino también en la sociedad, tanto en el escenario educativo como poblacional. Los beneficiarios son, los estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria, la comunidad y padres de familia, ayudando a resolver el o los problemas encontrados en el diagnóstico y mejorando la calidad y desempeño educativo a través de su modelo estratégico y de liderazgo transformacional. En definitiva, los beneficios se dan a nivel local y regional, posicionando a la institución como una institución líder con aportes científicos, válidos y demostrados.

1.5 Alcance y Delimitaciones

1.5.1 Delimitación espacial

El estudio se realiza en la ciudad de Lima Norte, en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 perteneciente a la UGEL 04 del distrito de Comas.

1.5.2 Delimitación temporal

La investigación tiene como punto de partida en el mes de marzo del 2021, concluyendo con el trabajo de campo en el mes de agosto del mismo año.

1.5.3 Delimitación social

Con el aporte de las bases teóricas-científicas de la formulación del plan estratégico y estilo de liderazgo transformador, permite que la investigación beneficié a los estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria de toda la comunidad educativa, así como también a las autoridades, administrativos, docentes y padres de familia de los estudiantes matriculados en el año escolar 2021 de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 perteneciente a la UGEL 04 – Año Nuevo - Comas.

1.5.4 Delimitación conceptual

Con la implementación de la formulación de un plan estratégico y el modelo de liderazgo transformador, previamente analizados y estudiados, permite la contribución de la mejora continua, de procesos, progreso y ventaja competitiva de la organización, para desarrollar e incrementar la calidad del servicio a toda la comunidad estudiantil, alumnos y padres de familia. Así mismo, la investigación aterriza su estudio con énfasis en la primera dimensión “la formulación” del plan estratégico y sus indicadores como misión, visión, objetivos, valores, evaluación externa y evaluación interna.

Por el lado de la variable del liderazgo transformador, se aplican conceptos nuevos apoyados en bases científicas de autores reconocidos, así mismo se desarrollan las dimensiones como influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, el cual forman parte de la construcción de la base teórica para la presente tesis y de esta manera se determina como la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

1.6 Limitaciones del Estudio

El estudio básicamente tuvo dos limitaciones u obstáculos, la primera de ellas fue a la hora de concretar la reunión formal con el director de la institución en estudio, para hacerle llegar los documentos oficiales que fueron generados por mi universidad de procedencia el cual respalda y garantiza mi investigación con la rigurosidad y seriedad que amerita, y para que la institución en estudio me permita realizar el trabajo de campo respectivo. Para ese entonces la institución se encontraba cerrada por la coyuntura nacional.

La segunda limitación fue a la hora de recoger los datos generados producto del instrumento utilizado en la muestra. Muchos de los docentes no respondían al pedido de entregar el cuestionario en el tiempo solicitado y demoraron más de lo establecido, aproximadamente tres semanas.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Según Valdiviezo (2019), en su tesis titulada “Liderazgo Transformacional de los docentes y Calidad Educativa, de la Unidad de Simón Bolívar de Puerto Bolívar – Ecuador, 2018”, hace referencia que el modelo del liderazgo transformador en los docentes tiene una fuerte relación directa con la calidad educativa percibida por los estudiantes y la comunidad en estudio.

El objetivo general, fue establecer si existe relación alguna entre la Calidad Educativa y el liderazgo transformacional que se reflejan en las cualidades del docente, en la Unidad Simón Bolívar de Puerto Bolívar, Ecuador. La metodología utilizada para su investigación fue, el método cuantitativo, así como el tipo de investigación básico y correlacional descriptivo, con un diseño de estudio no experimental. La investigación concluyó, con la afirmación de relación existente entre la Calidad Educativa y el Liderazgo Transformacional en la Unidad Simón Bolívar de Puerto Bolívar, Ecuador 2018, así como también existió relación significativa entre la Calidad Educativa y las cualidades del docente como la motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada y el carisma del docente.

Según Sánchez (2018), en su tesis titulada “Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea Lozano del Distrito de Huacho Provincia de Huara – 2016”, hace referencia que a través de la implementación del plan estratégico y la gestión de la calidad, se puede aportar

fundamentalmente a mejorar la calidad de la educación, a la eficiente gestión de procesos y planificación y a promover un modelo de autogestión inmerso en la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo.

El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea Lozano del distrito de Huacho, Provincia de Huaura – 2016. El tipo de investigación empleado fue básico, de nivel descriptivo y correlacional entre las variables. Así mismo, se utilizó el método de investigación llamado triangulación, y el diseño de investigación no experimental de corte transversal, llegando a la conclusión que existe una relación directa entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea del Distrito de Huacho, Provincia de Huaura – 2016, así como la relación existente entre el PEI, Matriz FODA, Gestión Administrativa con la variable Gestión de la Calidad.

Tomando en cuenta los estudios realizados por Cuya (2017), quien hace referencia en su tesis titulada “El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015”, indica que el plan estratégico y la gestión educativa son herramientas fundamentales para llevar a una institución a un escenario eficiente, ordenado, con objetivos trazables, medibles y realizables a mediano y largo plazo, y que además son ejes estratégicos para mejorar la calidad del servicio.

El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio”, del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. Dicho estudio tuvo como metodología un enfoque de investigación no experimental de diseño descriptivo, correlacional y bivariada, de corte transversal. Así pues, concluye la autora, que el estudio

realizado sobre ambas variables, el Planeamiento Estratégico indudablemente mejora la Gestión Educativa de la Institución N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

Tomando en cuenta los estudios de Changanquí y Huapaya (2017), que manifiesta en su tesis titulada “Estilos de Liderazgo Directivo y la Calidad de Gestión Educativa desde la percepción docente de cuatro Instituciones Educativas Públicas”, señala como objetivo principal en; determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el nivel de calidad de gestión educativa desde el discernimiento docente de cuatro instituciones públicas pertenecientes a la UGEL 01. Dicho estudio tuvo un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional.

Así mismo la investigación, estuvo orientada en una muestra conformada por 174 docentes todos licenciados en educación, con un mínimo de tres años de servicio, entre ambos sexos, con un rango de edad de 20 y 50 años entre los niveles de primaria y secundaria de cuatro Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 01, utilizando el cuestionario multifactorial de liderazgo y un instrumento de encuesta. El estudio concluyó que existe una relación significativa entre ambas variables, la calidad de gestión educativa y los estilos de liderazgo directivo con una predominancia en el estilo de liderazgo transformador entre todos los directores, pero que, se percibe, entre los docentes de dicho estudio, una mayor correlación entre un líder correctivo/evitador y la calidad de la gestión educativa.

Según Quispe (2015), en su tesis titulada “Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del Distrito de Andahuaylas, 2015”, hace referencia que la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el centro recreacional en mención, hacen una distinción de ventaja competitiva, ya que su

implementación ayudará a la toma de decisiones más acertadas y a mejorar todos los canales de procesos y productivos de la empresa.

El objetivo de su estudio fue determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del Distrito de Andahuaylas, 2015. La metodología estuvo basada en un estudio cuantitativo con un análisis descriptivo y un diseño de investigación no experimental de corte transeccional correlacional. Para finalizar, la autora concluyó que, si existe relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. De la misma manera, la autora, mencionó que también existe relación directa de su primer objetivo específico el análisis filosófico y su segundo objetivo específico el análisis ambiental con la competitividad empresarial, pero que no sucede con su tercer objetivo específico la formulación estratégica, que no llegó a relacionarse significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Según Rovira (2020), en su tesis titulada “Liderazgo Transformacional y su influencia en el desempeño docente”, sostuvo que, el liderazgo transformacional tiene una fuerte influencia en el ejercicio, cometido y trabajo docente en un centro de educación básica regular, cumpliendo así con las exigencias y estándares profesionales que requiere el modelo de liderazgo transformacional.

Así mismo, su objetivo principal, según la autora, fue determinar si el Liderazgo transformacional influye en el desempeño docente. La metodología utilizada fue el enfoque

cuanti-cualitativo, utilizando el diseño no experimental de corte transversal correlacional con carácter descriptivo. La autora concluyó que, a través del uso de tabulaciones de su instrumento, encuesta, y en el ejercicio del cumplimiento de su objetivo: que el liderazgo transformacional si influye en el desempeño docente, así como también, que existe la necesidad de implementar y desarrollar un plan de capacitación en liderazgo transformacional, la necesidad de que el líder propicie y socialice la dimensión de consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la influencia idealizada para un mejor desempeño docente en la Unidad Educativa Guillermo Ordoñez.

Según De León (2018), en su tesis titulada “Liderazgo y Empoderamiento - Estudio realizado con colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A. - Quetzaltenango”, sostuvo que, el liderazgo tiene una fuerte relación con el empoderamiento en los trabajadores del área de ventas de la Empresa Decorabaños S.A. y se encuentra en un estándar alto para la influencia, forma de pensar y actuar de su equipo de trabajo así como para cumplir de forma eficiente sus objetivos y metas.

Así mismo, su objetivo principal, según el autor, fue identificar el nivel de liderazgo y empoderamiento en los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Decorabaños S.A. La metodología utilizada fue cuantitativa, con un diseño descriptivo y correlacional. El autor concluyó que, el nivel de liderazgo y empoderamiento con el que se opera en la empresa Decorabaños S.A. de la ciudad de Quetzaltenango es alto y que predomina al 100 % en los colaboradores evaluados, así mismo menciona el autor, que, al encontrar una relación fuerte, estableció que un factor crecerá de forma mínima en tanto que se considere al otro y viceversa en los colaboradores de la empresa Decorabaños S.A. de la ciudad de Quetzaltenango.

Según Cárcamo (2019), quién manifiesta en su tesis titulada “Propuesta de Planeación Estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel ubicada en Managua, para el periodo 2019 – 2020”, menciona que, la planeación estratégica ayudará a la empresa de estudio a ser más ordenada, sistemática y metódica para sus funciones administrativas y desarrollar ventajas competitivas con la competencia.

El objetivo principal fue, desarrollar una propuesta de Planeación que permita el mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Publidel para el año 2020. Así mismo, la autora utilizó como su diseño metodológico el tipo de investigación descriptiva, con el método de investigación de muestreo no probabilístico. La investigación concluyó, a través de una muestra seleccionada de dos personas que son el gerente general y el jefe administrativo de una población total de diez colaboradores de la empresa Publidel, que, la implementación de una propuesta de planeación estratégica permitió mejorar, perfeccionar y optimizar los procesos y actividades en el área administrativa.

Según Tumbaco (2017), quién manifiesta en su tesis titulada “Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en Disan Ecuador S.A.”, menciona que, se pretende contribuir con la implementación de un modelo de plan estratégico para la gestión de cobranza y que ayude a la recuperación de la cartera de clientes, con el único fin de mejorar la calidad de la recaudación y la gestión económica en la empresa Disan.

El objetivo principal fue, desarrollar un modelo de plan estratégico para la gestión de cobranza en la empresa Disan Ecuador. Así mismo, el autor utilizó como su diseño de investigación un enfoque mixto, combinando los métodos cualitativos y cuantitativos, su tipo de investigación fue el estudio descriptivo, del mismo modo, el método de investigación utilizado por el autor fue; histórico-lógico, análisis y síntesis e inducción y deducción. La investigación concluyó por parte del autor en; que no existe un procedimiento o políticas

definidas en el departamento de cobranzas, No existe un análisis adecuado de la capacidad del cliente, los recursos de la empresa están siendo inmovilizados por la falta de recuperación oportuna, así como las ventas son casi al 90 % a crédito, lo que produce permanentes vencimientos de cartera de clientes.

2.2 Bases Teórico-Científicas

2.2.1 Plan Estratégico

Según Fred R. (2013), define el concepto de administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

En referencia a lo mencionado por el autor, hablar de la administración estratégica o planeación estratégica es hablar sin duda de un mundo fascinante e interesante, pero a la vez complejo y amplio, que requiere de todo un arte y a la vez ciencia que nos permite formular, implementar y evaluar las decisiones que tomamos con el apoyo e integración de varias disciplinas como “la administración, el marketing, la producción y operaciones, la contabilidad y las finanzas, los sistemas de tecnologías de la información”, etc. Para hacer que una organización logre sus objetivos trazados a mediano y largo plazo, y con ello se llegué al éxito deseado.

En plan estratégico cuenta con tres principales etapas que demarcan la línea de análisis, acción y desarrollo para cualquier organización, como son: la formulación, la implementación y la evaluación estratégica.

En definitiva, la planeación estratégica es un proceso de constante aprendizaje, apoyo mutuo entre áreas, reeducación en la cultura organizacional, compromiso por parte de todos los niveles de la institución, ya que al hacerlo y estar inmersos en este nuevo concepto, el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización se fortalece en un ciento un

por ciento y se tiene como repercusión altos niveles de eficiencia y eficacia productiva, el cual los alienta a tomar mejores decisiones en sus actividades y que hacen ya que potencia mejor sus habilidades y capacidades de imaginación e iniciativa laboral adquiriendo una ventaja competitiva en la institucional y personal. (Fred R., 2013).

Según Michael Porter (2008, pág. 20) afirma que: “La estrategia requiere de una constante disciplina y una comunicación clara”.

Como bien lo menciona Michael Porter, un académico estadounidense considerado como el padre de la estrategia empresarial por sus innumerables aportes a nivel mundial siendo un referente incuestionable en el escenario económico y empresarial, la estrategia requiere de una constante disciplina y una comunicación clara, es decir, para pretender desarrollar un plan estratégico no basta solo con querer hacerlo, ya que hace falta saber y conocer con todos los detalles minuciosos todas las condiciones actuales con las que está afrontando la organización, y ser muy ordenado y metódico para llevar a cabo una tarea nada sencilla. Así mismo, el autor afirma que la comunicación debe ser clara, apuntar en el aspecto comunicacional sobre conceptos bien aterrizados, pensados y puntuales, sin llegar a lo etéreo, volátil o subjetivo que confunda el mensaje de lo que realmente se pretende decir y hacer.

Así mismo, enfocados en el punto de la estrategia Michael Porter afirma que: “La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer” (Porter, 2008).

En referencia a lo mencionado por Michael Porter, el poder de decisión juega un papel muy importante y trascendental en la organización, ya que cuando uno opta por tomar una decisión correcta, esta aplica para un escenario positivo, así como también para el escenario negativo. Es decir, tanto el concepto de aquello que no hay que hacer y aquello que sí hay

que hacer en la toma de decisiones, repercuten drásticamente en la organización, y ambas son de gran vitalidad e importancia. Ya que cuando uno es consciente de la estrategia que tome como el no, sabe que aquello no es conveniente para la organización por todos los enfoques observados, de la misma manera cuando se decida sobre aquello que si se va a hacer, es porque el panorama brinda una proyección favorable para la organización. De esta manera, uno debe evaluar antes de tomar una decisión, previo diagnóstico, que tan beneficioso y conveniente es la opción a elegir, ya que de ello depende el éxito y fracaso de la organización.

Del mismo modo, señala, Andrés Fernández Romero en su libro *Dirección y Planeación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*, “si una planificación estratégica no responde a una sistemática, metodológica y un proceso formal, es otra cosa distinta a una planificación estratégica” (Fernández, 2004).

De acuerdo con el autor, la planificación estratégica debe ser sistémica, metódica y formal, si no cumple con esos requisitos base, es cualquier otra cosa menos una verdadera planificación estratégica. Es sistémica porque todos los procesos están interrelacionados entre sí, mantiene en conjunto las áreas involucradas haciendo del proceso un todo, pues nada camina aislado o de forma diferente.

Es metódica porque mantiene una disciplina en todo el proceso, cumple con los hábitos requeridos y mantiene un método que va de la mano con el orden que busca lograr los objetivos propuestos. Así mismo, es formal porque cumple con las condiciones necesarias de seriedad y responsabilidad, siguiendo la línea y estructura esencial de lo sistémico y metódico.

2.2.1.1 Formulación

La formulación siendo la primera etapa del plan estratégico, es la base, cimiento y la columna vertebral de toda organización. Es considerada como la razón de ser y el punto de partida del plan de juego de la empresa, para que de esta manera se pueda llevar los fundamentos y la doctrina de todo el plan estratégico a un siguiente nivel. Si esta primera etapa no está bien diagnosticada, implementada y desarrollada, así como organizada, metódica y disciplinada, de nada servirá la segunda ni mucho menos la tercera etapa cuando se pretenda desarrollar todo el universo del Plan Estratégico.

Esta primera etapa, es el proceso más analítico y minucioso de la formulación, pues brinda asistencia a las empresas para que puedan plantear bien sus objetivos y determinar la más indicada e idónea estrategia a implementar.

Es por ello, que en la presente investigación se pretende sentar las bases bien estructuradas de la primera etapa de la planificación estratégica, que es la formulación.

Dentro de la formulación se desarrollará el concepto de objetivos, visión y misión de la organización, la axiología de los valores, así como identificación de las oportunidades y amenazas externas, para que de esta manera se determine las fortalezas y debilidades de la institución en estudio.

A través de la formulación se puede establecer objetivos medibles, alcanzables, realizables y viables a largo plazo, se logra generar estrategias alternativas y fundar estrategias particulares para cada objetivo específico planteado. En conclusión, la etapa de la formulación permite tomar decisiones que comprometan a la organización a involucrarse en un cambio sustancial durante un periodo de tiempo prolongado, de las estrategias optadas dependerán las ventajas competitivas para la organización, así como el éxito o fracaso de esta. (Fred R., 2013). Administración Estratégica. Decimocuarta edición: Pearson Educación.

“Una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 5).

Tal como menciona el autor, una estratégica es el patrón o plan de metas y políticas fundamentales de la toma de decisión. Es decidir qué hacer en función a un análisis sistemático, metódico y de formalidad. Es diagnosticar e identificar las oportunidades y los riesgos pertinentes dentro del proceso analítico, así como establecer los recursos necesarios tanto físicos, humanos, económicos y tecnológicos para administrar potencial a la organización y emprender con éxito el proceso de la etapa de la formulación.

El capital humano, en esta parte del proceso, es una pieza clave, es el núcleo del proceso, pues permite aterrizar y concretar los objetivos trazados, es por lo que, el personal con el que debe contar la institución para el proceso de Plan y Formulación Estratégica debe poseer la parte axiológica bien arraigada en su ser, pues esto permite que la atmósfera de la organización y la cultura organizacional direccionen todos sus esfuerzos en concretar los objetivos, como visión, misión y análisis interno como externo, bien planteados en la etapa de la formulación del Plan Estratégico. De tal manera, el autor hace referencia de un paralelo del administrador como un Líder de alto nivel que transforme y tenga las aspiraciones gerenciales para lograr con éxito los objetivos trazados por la organización.

2.2.1.2 Visión

¿En qué queremos convertirnos?

Toda organización pasó, pasa y pasará por esta aparentemente simple pregunta, en cuanto a forma, pero que tiene un sentido muy amplio y un fondo muy extenso como esencial para sentar las bases de la organización y alcanzar los objetivos a largo plazo.

Qué pretende esta pregunta en la visión, ¿Qué desea alcanzar?, ¿Qué busca lograr?, ¿Qué aspectos quiere aterrizar?, ¿Cómo pretende hacerlo?, ¿En cuánto tiempo?, son solo algunas de las preguntas que podemos ir plasmando al hacernos la pregunta general del enfoque de la visión. ¿En qué queremos convertirnos?, forma parte de la pregunta fundamental de la empresa al momento de fundar las bases de la visión.

Es precisamente en este momento donde la alta gerencia como los estrategas principales, gerentes, ejecutivos, administradores y en conjunto con todos los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos, socialicen y enfaticen en qué es lo que se quiere llegar a ser, pero al responder dicha interrogante de la manera más clara, breve y objetiva, al mismo tiempo se estará fundando los bases para desarrollar una misión precisa, minuciosa y detallada. En otras palabras, por estructura, primero se deberá optar por desarrollar los principios fundamentales de la visión para que a partir de ello se pueda desarrollar la esencia de la misión (Fred R., 2013, pág. 45).

“Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos” (Fred R., 2013, pág. 47).

De acuerdo con el autor, sin duda alguna, al estar dentro de un mundo de nuevas oportunidades y desafíos, crea en los colaboradores una sensación de bienestar y atmósfera beneficiosa para la empresa. Pero, para llegar a ese punto final, se debe iniciar con la creación y desarrollo de una visión compartida, es decir que todos los agentes tanto internos como externos de la organización aporten hacia el horizonte de la visión, de esta manera se crea una conciencia de identificación y compromiso con la institución.

Según VP Consultores Empresariales, se denomina visión empresarial “a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo,

proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello” (García, 2015).

“La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. Es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretender ser” (Chiavenato, 2009, pág. 50).

De acuerdo con ambos autores líneas arriba, los seres humanos, tenemos un don dado por naturaleza, es que al nacer poseemos innumerables capacidades. Muchas personas recorren el camino de la vida desarrollando esas capacidades y van descubriendo en qué son buenos y en qué no son tan buenos. Cuando existe algo que te apasiona, motiva y atrae, vamos desarrollando aquella capacidad por el simple gusto, la praxis hace que se convierta en habilidad.

La habilidad se trabaja, se construye y se desarrolla con una disciplina y metodología minuciosa, es ahí donde las personas que se interesan por desarrollar el arte de visionar desarrollan tanto su habilidad que buscan ir más allá, ir a lo trascendente. El enfoque de un visionario no solo es traspasar las fronteras de lo que quiere llegar a ser, no solo es llegar y alcanzar los objetivos trazados por la organización, sino, es llegar acompañado de un conjunto de recursos humanos, técnicos, metodológicos y sistémicos.

La imagen que muestra la organización respecto a su visión es la atmósfera que mueve a los colaboradores a fin de alcanzar aquello que se pretende.

Fred R. (2013) plantea la siguiente pregunta: “¿En qué queremos convertirnos?”. Vuelve esta interrogante después que la organización alcanzó el éxito, pero el éxito tiende a convertirse obsoleto cuando llegan a palpar lo que inicialmente visionaron, pues aparecen nuevas realidades coyunturales, nuevas situaciones a resolver y nuevos paradigmas

organizacionales. Es ahí donde la visión, se convierte en un constante círculo de actualización y renovación (Fred R., 2013, pág. 49).

2.2.1.3 Misión

Toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. “La misión incluye los objetivos esenciales del negocio” (Chiavenato, 2009, pág. 49).

En referencia y de acuerdo con lo mencionado por el autor, Idalberto Chiavenato, cuando una organización nace, al igual que el ser humano, está llamado a cumplir un propósito en la vida una finalidad que lo distinga de los demás, aquello que lo hace único e irrepetible dentro de la atmósfera terrestre, aquello que perdure en el tiempo por su manera de ser y existir. Con la constante evolución y los cambios de la globalización, que en definitiva es comunicación en tiempo real, la misión no puede ser decisiva ni estática, más bien sufre cambios a lo largo de su trajinar corporativo para el beneficio de la organización y todos los stakeholders relacionados con ella. Pues entonces, queda en manos de los estrategas tener la capacidad adaptativa para asumir con responsabilidad las nuevas experiencias de un mundo globalizado y adentrarse con éxito a las exigencias de un modelo y mercado competitivo.

Hablar de la misión en el contexto actual, es hablar de los lineamientos y filosofía, lo menciona el conocido pensador y académico de todos los tiempos, en el campo del management, el “Padre de la Administración Moderna” Peter Drucker. Es él, quien a mediados de la década de los 70, en sus estudios e investigaciones pioneras en una empresa

mundialmente conocida, fundó las bases de la literatura de la administración moderna para establecer la columna vertebral de una organización, la misión.

Así mismo, Fred R. David (2013) cita a Peter Drucker quién afirma que formular la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”.

La declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva (Fred R., 2013, pág. 45).

Conocido también como “credo organizacional” (Fred R., 2013). El autor considera que el objetivo de una organización es aquello que debe distinguirse de otras organizaciones, por lo que la expresión clara de la misión debe mantenerse en el tiempo como una filosofía de vida institucional, de una razón de ser más no de hacer. Significa que la esencia de la misión parte por establecer objetivos claros, realizables y viables, por lo que el autor considera a la misión como al credo organizacional, siendo este un elemento de entera necesidad y vitalidad que define el conjunto de valores axiológicos, principios y creencias sobre los que se fundamenta las bases de la misión para la organización.

Así mismo, señala Peter Drucker citado en el libro de Administración Estratégica de Fred R. David (2013), que, “la misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de estructuras gerenciales”.

En referencia a lo mencionado por el Padre de la Administración Moderna, la misión es la base y columna vertebral de la organización. En ella, están sentadas todos los objetivos, prioridades y necesidades trazadas, se implementan, desarrollan y ejecutan estrategias sustentadas y viables. Es en efecto, el punto de inicio para diseñar e implementar la estructura

institucional, así como la implementación de la formulación del plan estratégico es la misión, “la razón de ser”, en ella recae toda la filosofía y modelo de trabajo del líder gerencial y de todo el equipo colaborativo tanto de los niveles jerárquicos, tácticos y operativos.

La misión básicamente cumple un rol de identidad y arraigo, es decir, todos los colaboradores indistintamente del nivel o área en que se encuentran, deben tener un horizonte y enfoque común para “el cumplimiento de los objetivos propuestos, sean estos a mediano o largo plazo”.

El compromiso de la alta gerencia, a través de su líder y equipo de trabajo, busca que la misión, en la organización, ayude a proporcionar criterios claros, precisos y a la vez flexibles a toda la comunidad participante, de esta manera la misión tiene una dirección dinámica, evolutiva y trascendente, ayudando así, que la organización cumpla eficientemente con aquello a la que se dedica y contribuya con el propósito de la organización.

A continuación, se presenta una tabla de nueve componentes y otra tabla de nueve características de la declaración de la misión extraído del libro de Administración Estratégica decimocuarta edición de (Fred R., 2013).

COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

1.	Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2.	Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3.	Mercados	En términos geográficos, ¿En dónde compite la empresa?
4.	Tecnología	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5.	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6.	Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7.	Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8.	Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9.	Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Ilustración 1: Componentes de la declaración de la misión

Fuente: Adaptado de Fred R. David

CARACTERÍSTICAS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

1.	Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos
2.	Su extensión es menor a 250 palabras
3.	Es inspiradora
4.	Identifica la utilidad de los productos de una empresa
5.	Revela la responsabilidad social de la empresa
6.	Revela la responsabilidad ambiental de la empresa
7.	Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados
8.	Es conciliadora
9.	Es perdurable

Ilustración 2: Características de la declaración de la misión

Fuente: Adaptado de Fred R, David

2.2.1.4 Objetivos

Objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. “Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control” (Fred R., 2013, pág. 11).

De acuerdo con el autor, los objetivos son la piedra angular en los que se establecen los cimientos para colocar sobre ella todo el proceso del ciclo administrativo como la planeación, organización, dirección y control, y están directamente relacionados con la misión y visión de la organización. Son los que marcan el rumbo y la dirección de la organización a la obtención de resultados esperados traducidos como éxito.

Objetivos anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. “Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales son la base para la asignación de recursos” (Fred R., 2013, pág. 11).

De acuerdo con el autor, los objetivos anuales son traducidos para lograr alcanzar metas a corto plazo, son los que demarcan el logro de resultados anualmente. Una característica importante es que los objetivos anuales son trascendentales para la implementación de estrategias y son la base para la concesión de las materias primas y/o recursos que toda área de la organización necesita.

2.2.1.5 Valores

Los valores dentro de una organización juegan un papel trascendental y de vital importancia, ya que estos establecen los lineamientos, principios, condiciones, cualidades y virtudes para fomentar una atmosfera apacible, agradable de cordial respeto entre colaboradores de una empresa. Los valores bien definidos contribuyen para alcanzar los objetivos trazados previamente en la visión y misión, es por ello que, se considera un factor determinante que no debe dejarse de lado a la hora de formular un plan estratégico.

Así mismo los valores organizacionales, tienen una relación directa con las bases fundadas en la estructura de la misión y visión, pues su ejercicio y desarrollo en la práctica genera cambios sustanciales no solo entre el conjunto de colaboradores, sino que repercute en todos los niveles de la cultura organizacional de la empresa.

En la Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga, los autores de la revista valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida, Fabián J. M. Rueda y Maria Isabel de Campos, citan a Mario Tamayo y Tamayo (1996), quién afirma que, los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos (Rueda & De Campos , 2016).

De acuerdo con el autor, los valores forman parte del ABC de los principios y creencias de toda la organización. Son los que direccionan el horizonte de la empresa, fomentando un núcleo cultural-organizacional que se evidencia en las tareas cotidianas de los trabajadores, y tiene repercusión en los objetivos de la organización como también en la sociedad como un aspecto positivo digno de imitar.

“El valor es una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se encuentran en un objeto, y esa relación no se da en el vacío, sino en una situación física y humana determinada” (Gilli, 2011).

De acuerdo con el autor, el valor siendo una cualidad, transversaliza su esencia en todo el órgano estructural de la organización, significa que, es como una atmósfera que atraviesa cada rincón de la empresa y crea una sensación de acción-reacción con el colaborador frente a los objetivos trazados en la visión y misión que previamente fueron sustentados, analizados

y viabilizados. Esta sensación se da desde la alta gerencia hasta los niveles operativos, creando un fuerte lazo de arraigo y compromiso corporativo.

Según Perla Gómez Gallardo, los valores tienen una relación directa con lo bueno, es decir, son esas cualidades que se consideran valiosas. Los valores no existen por sí mismos, sino que descansan en un depositario o sostén que, por lo general, es el orden corporal. La necesidad de un depositario en quién descansar da valor a un carácter peculiar. Los valores no son, por consiguiente, cosas, ni evidencias, ni esencias, sino valores (Gómez, 2017).

De acuerdo con el autor, los valores están estrechamente relacionados con todo lo bueno que pasa en la empresa.

Los valores en la empresa, a través de las cualidades, efectivas, auténticas y verdaderas crean positivismo organizacional, crean una filosofía e identidad en el colaborador que lo motiva a trascender más allá del espacio o área física que lo involucra con la organización. Según la (Rae), el término depositario significa que contiene o encierra algo, que es perteneciente o relativo al depósito. Teniendo en cuenta el significado, y de acuerdo con lo mencionado por el autor, los valores descansan y aterrizan en un espacio físico y metafórico, propiamente diseñado para su plena atención y cuidado, ya que esta filosofía, principios, creencias y estándares son los que apoyan y gravitan en la visión y la misión de la cultura organizacional. En conclusión, los valores por sí mismos no existen, es el capital humano, la estructura orgánica y el depositario quien le da, la verdadera esencia atmosférica de valores e identidad a la organización.

2.2.1.6 Evaluación Externa

A Través de la evaluación externa, “conocida también como análisis del entorno o análisis industrial”, nos permite conocer y tener un marco amplio de referencia para conseguir, equiparar y analizar toda la información externa. La evaluación externa tiene un fin principal, es la identificación y análisis de eventos y tendencias coyunturales que escapan de la mano de la organización.

La evaluación externa, es conocida también como auditoría externa, nos permite ir más allá de nuestras cuatro paredes, que es justamente conocer las oportunidades y amenazas que se suscitan en el entorno. Son un factor clave a la que una organización se enfrenta muy a menudo pero que poca importancia o relevancia se le da.

La auditoría externa, dado el escenario en el que se encuentran, permite a la alta gerencia, estrategas y administradores a proponer y formular estrategias de acción eficientes que permitan aprovechar esas oportunidades encontradas, así como contar con un panorama amplio y claro de cómo evitar o reducir el impacto de las amenazas.

“El propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar” (Fred R., 2013, pág. 62).

Con relación a lo mencionado por el autor, se trata de desarrollar una lista no extensa ni exhaustiva de todos los elementos que puedan afectar directamente a la organización, pues ello demanda una investigación minuciosa, prolija y meticulosa. Así mismo, se trata de observar, conocer e identificar los factores claves que afectarán directamente a la organización y estas puedan tener un marco lógico interpretativo de respuestas aptas, efectivas y coherentes.

2.2.1.6.1 Fuerzas externas clave

Según lo manifestado por (Fred R., 2013), en su libro Administración Estratégica las fuerzas externas se clasifican en cinco vastas categorías:

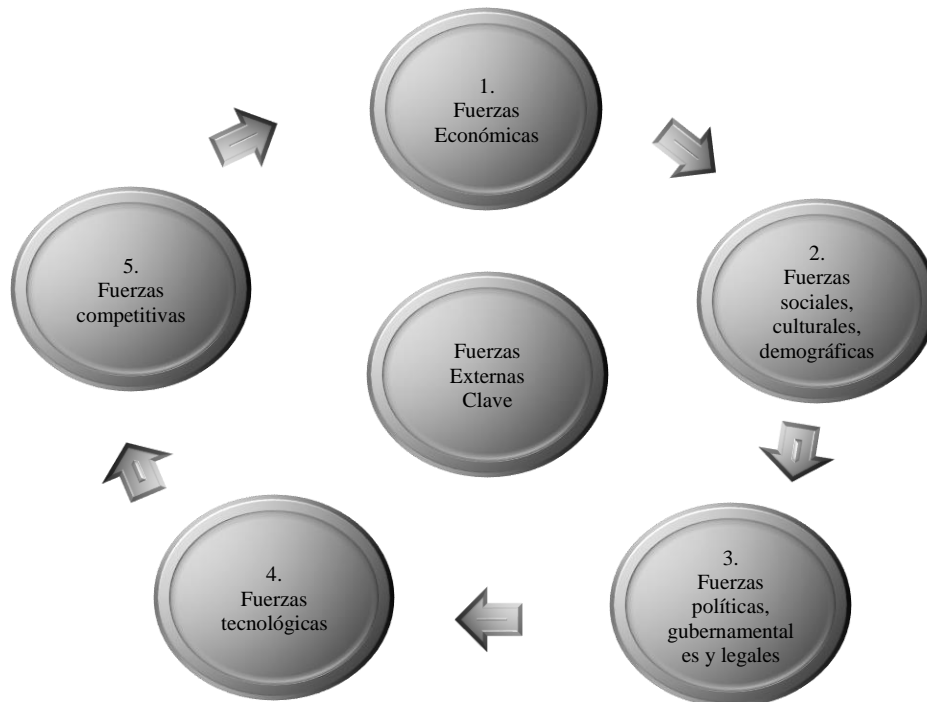


Ilustración 3:Fuerzas externas

Fuente: Adaptado de Fred R, David

Todos los posibles cambios ocurridos fuera de la institución llamados, fuerzas externas, generan gran impacto en la psicología del cliente, usuario y consumidor. Tal impacto no solo afecta a la persona, sino que también a la empresa como tal. Si no se toma, por el líder o estrategas, las medidas correctivas cuando esta empieza a generar cambios y modificaciones en las demandas de los clientes, será demasiado tarde.

Para ello es importante que el líder o administradores, identifiquen a tiempo dichos cambios, analicen y evalúen las oportunidades que se generan en el entorno, así como las amenazas que pudieran afectar a la organización. Siendo así, este concepto, ayuda a la

institución a desarrollar una mejor y clara misión, generando estrategias adecuadas y pertinentes para el logro de los objetivos a un largo plazo.

2.2.1.6.2 Proceso para ejecutar una auditoría externa

Para llevar a cabo una auditoría externa se debe involucrar a la mayor cantidad de gerentes y empelados posible. Ya que si los miembros de las organizaciones participan en el proceso de administración estratégica es más factible que la comprendan y se comprometan con ella. “La gente aprecia tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados que se relacionan con la campaña en donde trabaja” (Fred R., 2013, pág. 64).

De acuerdo con el autor, no solo los altos directivos y estrategias deben estar involucrados en los procesos de auditoría externa y administración estratégica, ya que, a la mayor cantidad de colaboradores inmersos, es mayor el logro y la satisfacción de la empresa, recabar información y data de fuentes confiables, permiten el arraigo e identificación del personal con la organización. Este último está científicamente comprobado, mientras se permita que el personal se involucre con los objetivos, tareas y actividades que persigue la empresa, con cierto nivel de empoderamiento, mayor será el beneficio tanto personal como institucional.

2.2.1.6.3 Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas hacen referencia a todos los eventos de tipo económico-externos que oscilan alrededor de la organización, y generan un impacto directo en ella.

2.2.1.6.4 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Al contar con cuatro grandes grupos como la fuerza social, cultural, demográfica y ambiental, y a través de los cambios generados por la globalización, estas generan un gran

impacto en las organizaciones, y por ende se ven afectadas por la rapidez en la que sucede y muy a menudo no se percata de los cambios en el mercado y cuando se alerta de ello, ya es demasiado tarde.

Los productos y servicios brindados por las organizaciones evolucionan drásticamente por causa de las fuerzas mencionadas. Las empresas generadoras de productos y servicios se ven afectadas por oportunidades y las amenazas que se generan a través de los cambios externos mencionados líneas arriba, por tanto, es deber de los estrategas y la alta gerencia vaticinar y asumir con entera responsabilidad los cambios externos y minimizar los riesgos que esta pueda causar.

2.2.1.6.5 Fuerzas políticas gubernamentales y legales

Este tipo de fuerza externa genera mucha incertidumbre en las organizaciones ya que está directamente ligada por la situación coyuntural con la que atraviesa el país. El sector político, muy a menudo, genera una situación de inestabilidad en todos los segmentos, estratos y niveles sociales, y ello repercute drásticamente en las organizaciones. Los cambios generados a partir de intereses particulares y conjunto de personas ligadas al poder y funcionamiento público “pueden afectar significativamente a la organización”. La dependencia generada entre las organizaciones y la economía a través de los gobiernos locales, regionales y nacional, hacen que la empresa se vea obligada a frenar sus actividades comerciales o de servicios y como consecuencia genera un impacto negativo en la columna vertebral de la organización.

2.2.1.6.6 Fuerzas tecnológicas

¿Qué es la globalización?, ¿Qué es el internet?, son dos preguntas que toda organización debe conocer muy bien y saber cuál es su funcionamiento y el impacto que genera cuando no vamos al ritmo de estos avances tecnológicos, así mismo, no asumir el reto de estar a la vanguardia y preparados en el marco de la adaptabilidad a los nuevos escenarios que el mercado moderno exige, lleva a la organización a un retroceso muy primitivo de las tics, que cada vez se hace difícil salir de allí pues los avances tecnológicos nunca se detienen.

Comunicación en tiempo real, es la respuesta a las dos preguntas planteadas. El mercado exige el uso de las tecnologías y sobre ellas una comunicación en tiempo real, que sea efectiva, atractiva y de fácil entendimiento. Las fuerzas externas a través de las fuerzas tecnológicas alteran los ciclos de vida de los productos y servicios de una organización.

“El internet está alterando las economías de escala, transformando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores” (Fred R., 2013, pág. 71).

En relación con lo mencionado por el autor, la tecnología puede afectar circunstancialmente los productos, servicios y todo el aparato y cadena productiva de la organización, así como hacer perder una ventaja competitiva ante la sociedad. La globalización y el internet son trascendentales a la hora de captar una oportunidad, así como la de desviar una amenaza. Los administradores y estrategias de la organización deben contar con las herramientas tecnológicas pertinentes y estar capacitados constantemente en las tics, para hacer frente a estos sucesos cada vez más agresivos y posicionar a la empresa con un nivel muy marcado de diferencia con la de su competencia.

2.2.1.6.7 Fuerzas competitivas

“Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil” (Fred R., 2013, pág. 72).

En acuerdo con lo mencionado por el autor, para poder formular las estrategias de la organización, es de vital importancia conocer a detalle las capacidades y los objetivos con las que cuenta la empresa de la competencia, así como sus fortalezas inmersas en su ADN, las debilidades que pueda estar atravesando internamente y las oportunidades y amenazas que sientan de los escenarios externos. Toda esa información, ayuda a analizar, plantear y desarrollar estrategias exitosas para la organización.

2.2.1.6.8 Análisis competitivo: tomado del modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este tipo de modelo es bastante y ampliamente utilizado por diversos estrategas y altos directivos para desarrollar y desplegar estrategias en diferentes organizaciones a lo largo y ancho del mundo.

La existente competencia se hace intensa y muy notoria entre las organizaciones, pero dicha intensidad varía mucho entre una y otra empresa.

“La intensidad de la competencia es más alta en industrias de ganancias bajas. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de obtención de utilidades”. “La rivalidad entre empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones” (Fred R., 2013, pág. 75).

Fred R. David cita a Michael Porter, en su libro de Administración Estratégica, autor de las siguientes ventajas competitivas:

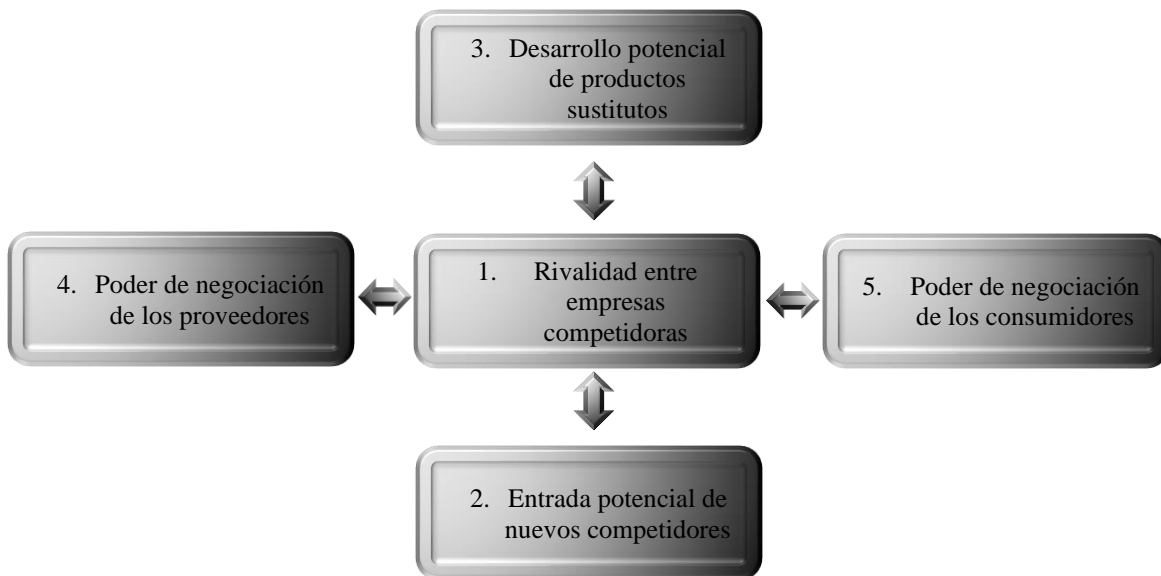


Ilustración 4: Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuente: Adaptado de Fred R, David.

1. Rivalidad entre empresas competidoras

“La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas” (Fred R., 2013, pág. 76).

Lo mencionado por el autor, en referencia a la propuesta de Michael Porter sobre rivalidad entre empresas competidoras, es totalmente cierto. Es por lo que muchas empresas deben pasar el día de hoy, pues, para tener el éxito deseado en función a la competencia es idear una estrategia transversal que llegue a toda la organización. Para ello, se debe conocer en cierta medida las estrategias de la empresa rival, del qué, cómo, cuándo y donde operan, así como conocer sus aspiraciones y objetivos a desarrollar. Teniendo como punto de partida esos datos, es de principal apoyo para una empresa que traza un horizonte de éxito proponer

estrategias que contengan valor agregado a sus aspiraciones y con ello generar una ventaja competitiva con la empresa rival.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

“Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta” (Fred R., 2013, pág. 77).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, cada vez que una empresa entra a un nuevo mercado, las tensiones, vibraciones y sobre todo la intensidad aumentan por parte de las empresas competidoras que ya gozan de cierto tiempo y espacio en el mercado. En ese sentido, es de vital importancia que los estrategas, administradores y la alta gerencia, posean el don de observar e identificar a las nuevas empresas competidoras que pugnan por entrar y ganarse un espacio en el mercado donde ellos gozan de un derecho asignado por el tiempo. Estar vigilantes y atentos les da la oportunidad de conocer las estrategias de ingreso de su competencia, así como fortalecer su potencial interno y captar las oportunidades que sea necesario.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

“La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se pueda cobrar antes que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precios determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales” (Fred R., 2013, pág. 77).

La sola presencia de productos sustitutos ayuda a los clientes a optar por otro, producto y/o servicio, que satisfaga sus necesidades. Los productos sustitutos ponen en jaque a los precios de las empresas que se encuentran ya posicionadas y con una gran demanda de productos y servicios. Cuando hay una opción de cambio donde el precio esté por debajo del producto que usualmente compraban y vean que puede ser reemplazado sin problemas,

estamos hablando de fidelidad del cliente. La competencia se vuelve más intensa, como lo menciona el autor, pues al colocar límites a los precios se determina una posible, muy alta, ganancia, pero una acelerada y fuerte competencia entre empresas competidoras.

4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto (Fred R., 2013, pág. 78).

Los proveedores y productores casi siempre tienden a generar puentes y una ayuda mutua entre sí, para el beneficio de ambos.

El poder de negociación de los proveedores se hace visible cuando existe una demanda, muy elevada de productos y servicios, que la oferta. Es de vital importancia dentro del marco del análisis de las fuerzas competitivas. Los proveedores muy a menudo ejercen poder de negociación, a lo que hacemos un paralelo con la presión de negociación que despliegan sobre las empresas, aumentando de esta manera los precios, reduciendo la calidad de sus productos o servicios, y a veces escaseando la materia prima.

5. Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando este es el caso, a

menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios (Fred R., 2013, pág. 78).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, el poder de negociación de los consumidores es de una fuerza inmensa, ya que, su efecto recae netamente en precios y calidad. Si los consumidores están organizados, se tiene la oportunidad de imponer dentro del marco de la exigencia y las condiciones, los precios, la calidad y el tipo de servicio.

Los clientes establecen un vínculo comercial con la empresa que brinda el producto o servicio, por tanto, un negocio no tendría razón de ser sin la interacción del cliente, es decir, no existiría una viabilidad comercial.

Por tanto, el poder de negociación de consumidores es alto, y como tal será considerada, dentro del entorno, como una amenaza para la empresa. Así mismo, si su poder negociador del consumidor es bajo, será una gran oportunidad para la empresa.

Es de vital importancia reconocer, identificar y fidelizar a consumidores potenciales y establecer vínculos y relaciones sólidas a largo plazo.

2.2.1.6.9 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La forma correcta de poder medir y capitalizar los factores externos de una organización, lo podemos hacer a través de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), el cual permite que los líderes, administradores, gerentes y estrategas recaben, resuman, obtengan y evalúen información tanto del escenario económico, social, cultural, demográfico, político, gubernamental, legal, ambiental, tecnológico y competitivo (Fred R., 2013, pág. 80). La matriz EFE, según las recomendaciones del autor Fred R. David, se puede desarrollar en cinco pasos básicos, minuciosos y efectivos:

- 1) Elaborar una lista de todos los factores externos claves que puedan ser identificados en el proceso de auditoría externa. Incluir un total de 15 a 20 elementos (factores), teniendo siempre en consideración como las oportunidades y las amenazas afectan directamente a la empresa y a la industria del segmento donde opera. En primer lugar, debemos hacer una lista de todas las oportunidades y después una lista de todas las amenazas. En este punto debemos ser muy específicos como podamos, debemos utilizar porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que se requiera y sea posible.
- 2) Asignaremos a cada elemento (factor) “una **ponderación** que fluctúe entre el rango de 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante)”. “La ponderación indica la preminencia y relevancia que tiene ese elemento y/o factor para alcanzar el éxito en el escenario donde se desenvuelve la organización”. “Por lo general a las oportunidades se les asigna valores de ponderación más altos que a las amenazas”, pero a esta última se les puede asignar una ponderación elevada si solo son realmente severas o amenazas. Es importante a la hora de determinar las ponderaciones más correctas y apropiadas para nuestra matriz, comparar a los competidores cercanos y exitosos con los que no son exitosos, o analizando minuciosamente cada elemento o factor y llegar a un consenso grupal. Un dato muy importante es que la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- 3) Asignaremos a cada elemento o factor externo clave una **clasificación** de 1 a 4 puntos el cual indica la eficacia de como responden las estrategias actuales de la organización a dicho factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio, 1 = la respuesta es deficiente. En este punto las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la organización; de esta manera, la clasificación depende de la organización, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es de vital importancia observar que las amenazas como

las oportunidades pueden fácilmente recibir 1, 2, 3 o 4 puntos, dependerá mucho del análisis y minuciosidad de los gerentes, administradores y estrategias de la empresa.

- 4) Como cuarto punto, ***multiplicaremos la ponderación de cada factor por su clasificación***, para establecer y decretar una puntuación ponderada efectiva.
- 5) Sumaremos las puntuaciones ponderadas para cada variable, a fin de establecer y determinar la puntuación ponderada total para la empresa (Fred R., 2013, pág. 81).

Ejemplo de matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10 % anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1 %	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

Ilustración 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Fuente: Adaptado de Fred R, David.

Después de completar los datos en el ejemplo de la matriz EFE, debemos tener en cuenta que, sin importar la cantidad de elementos o factores de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación final llamada “ponderada total” más alta que sea posible para una empresa es de 4.0, y la más baja es de 1.0. Por otro lado, la puntuación ponderada total promedio, para una organización, es de 2.5. Dicho esto, “cuando exista una puntuación ponderada total de 4.0 nos indica que la institución está respondiendo eficiente y extraordinariamente bien a todas las oportunidades y amenazas que existan en su entorno”. Por otro lado, cuando exista una puntuación total, en la empresa, de 1.0 ésta nos indica que las estrategias utilizadas por los estrategas, gerentes y administradores de la organización no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni impidiendo, ni evitando las amenazas externas (Fred R., 2013, pág. 81).

2.2.1.7 Evaluación Interna

La evaluación interna tiene su principal enfoque en la capacidad de identificar y evaluar todas las fortalezas y debilidades en la que una organización labora, así como las áreas funcionales de esta, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de administración de información.

Todas las áreas funcionales de una empresa están relacionadas entre sí, por un factor transversal, estas son las fortalezas y debilidades. Además, cabe mencionar que ninguna organización es semejante a otra, en cuanto a sus áreas funcionales, en ninguna de sus funciones y formas, cada empresa es única e irrepetible con sus propias características positivas y negativas, eso nos dice que la naturaleza de la auditoría interna es aprovechar

todas las fortalezas internas de la organización para hacer frente y superar las debilidades (Fred R., 2013).

2.2.1.7.1 *Fuerzas internas clave*

“La fortaleza de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas” (Fred R., 2013, pág. 95).

El autor hace referencia a que toda organización cuenta con innumerables fortalezas, y dichas fortalezas a veces son difícilmente igualables o superables por la competencia, por lo que se convierte en competencias distintivas. Toda organización que pretenda la integración de un plan estratégico en el núcleo de su empresa se compromete con todas sus formas posibles en “superar sus múltiples debilidades y convertirlas en fortalezas para la organización”, ya que finalmente, estas fortalezas pasan a un siguiente nivel para ser desarrolladas minuciosamente y ser convertidas en “*competencias distintivas*” que ayuden y aporten valor a la organización como una ventaja competitiva.

2.2.1.7.2 *Proceso para llevar a cabo una auditoría interna*

El proceso adecuado y pertinente para la auditoría interna, se basa en la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización. Para este punto es necesario que se sumen la mayor parte de colaboradores de la empresa, si es de los tres niveles jerárquicos mucho mejor, como los del nivel estratégico, táctico y operativo, es decir; responsables de la alta dirección, gerentes, administradores, jefes de departamentos, etc.

Para este proceso se tiene como tarea y fundamento principal la recolección de datos e información de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa.

El proceso de auditoría interna favorece a la organización en 360 grados, pues facilita y suministra grandes oportunidades a todos los colaboradores inmersos en el proceso para ayudarlos a comprender mejor de qué manera y como es que encajan perfectamente un trabajador en los determinados puestos, departamentos y divisiones en la empresa.

De esta manera al realizar una auditoría interna, ésta, es el tiempo y lugar perfecto para acrecentar los niveles de comunicación en la organización. Es decir, mediante una reunión o foro de trabajo para mejorar los niveles de auditoría interna, optimizamos y mejoramos el proceso de comunicación asertiva y efectiva. En otras palabras, la comunicación, es el elemento o factor trascendental a la hora de desarrollar un plan estratégico en la organización y sobre todo en el campo de la administración.

Para cumplir con los estándares que una auditoría interna requiere, es de vital importancia contar con todos los datos de recopilación, asimilación, y evaluación de la base de información sobre las operaciones en la que la empresa se desenvuelve (Fred R., 2013, pág. 96).

2.2.1.7.3 Integración de estrategia y cultura

La cultura organizacional, no solo define a la empresa con la filosofía con la que desempeña sus labores, sino que además traza el camino, el horizonte y el medio para diseñar y definir el modelo y estándar de comportamiento próspero, y digno de imitar, por cada una de las personas que integran la organización.

La cultura organizacional fomenta un gran cambio con todas las vibraciones, fuerzas etéreas, evasivas y hasta inconscientes que conforman el espacio laboral. La cultura organizacional brinda una serie de fortalezas o una serie de debilidades muy importante para la empresa. Está en los estrategas o líderes de las empresas en reunir todas las fortalezas estudiarlas y aprovecharlas para reducir el impacto de las debilidades y evitar el resquebrajamiento organizacional.

La cultura organizacional y el individuo como ser único e irrepetible. Haciendo un paralelo ente esos dos conceptos donde perfectamente la simbiosis existe entre ambas, pero que a su vez son únicas y diferentes, podemos decir, que la personalidad de un colaborador (individuo) es por naturaleza única, que no existe ni existirá otra personalidad igual. De la misma manera no existen dos organizaciones con la misma atmósfera y cultura, es inviable e imposible, tampoco existe dos individuos con la misma personalidad. Por lo tanto, la cultura organizacional y su personalidad atmosférica son perdurables en el tiempo y éstas pueden ser desde cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables (Fred R., 2013, pág. 98).

“Cuando la cultura de una empresa se opone a las nuevas estrategias, el resultado será la confusión y la desorientación” (Fred R., 2013, pág. 99).

En referencia a lo mencionado por el autor, si la cultura organizacional se contrapone con las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, ésta crea caos y confusión dentro de todas las áreas existentes. No basta con crear las mejores estrategias para querer estar un paso delante, pues para ello hace falta que toda la atmósfera organizacional aterrice su confianza y filosofía en las nuevas directrices estratégicas. Confiar y dejarse guiar por los estrategas y líderes de la organización los lleva a un buen escenario competitivo. En definitiva, la cultura organizacional debe trabajar de la mano con la estrategia para unificar esfuerzos y transversalizar todos los procesos de la organización en objetivos generales para el beneficio de la empresa en función a su ventaja competitiva y comparativa.

2.2.1.7.4 Gerencia

La gerencia como área o concepto es la columna vertebral y el núcleo principal de las decisiones importantes en la organización. Los que lideran esta área deben conocer las verdaderas funciones gerenciales a 360 grados, ya que aterriza sus decisiones en cada rincón de la empresa y fuera de ella.

Según Fred R, David (2013), la gerencia se divide en cinco actividades básicas:

“Planeación, organización, motivación, administración del personal y control” (p.100).

Planeación

“Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados” (Fred R., 2013, pág. 100).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, la planeación es el primer elemento y el más importante del ciclo administrativo, es el proceso mediante el cual se diseña, se analiza, se evalúa y se determina si una actividad o tarea es viable o no. Es aquí donde se elabora el plan de acción a seguir, los medios o procesos a implementar y los objetivos a lograr de manera eficiente y eficaz.

Si planeamos verdaderamente bien y a detalle cada proceso, con la implementación necesaria y básica, no más ni menos, evitaremos caer en la trampa de trabajar en exceso para lograr muy poco.

El éxito inicial depende de la verdadera intención y ganas que se le ponga al proceso de planeación, en toda su etapa y dimensión. Brinda a la organización la oportunidad de unificar esfuerzos, viabilizar efectos y retribuir ganancias tanto extrínsecas como intrínsecas. Admite que una organización ponga en primera línea los factores de mayor relevancia y aterrice “su enfoque en los aspectos circunstancialmente críticos”. La planeación ayuda a la organización a recabar todos los recursos existentes, básicos y necesarios para desarrollar las acciones y tareas de la forma más eficientemente posible (Fred R., 2013, pág. 101).

Organización

“El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién” (Fred R., 2013, pág. 102).

La organización es la segunda etapa del ciclo administrativo, y como tal, es vital su implementación, desarrollo y ejecución en los procesos estructurales de una organización.

Si la empresa está verdaderamente organizada, conforme a los lineamientos establecidos en la etapa de la planeación, por lo general, se llega a lograr cada acción y objetivo deseado. Las empresas deben contar con gerentes, líderes y empleados no solo guiados por el efecto de la motivación, sino que además deben contar con el famoso concepto de “Engagement” un tipo de compromiso y arraigo consigo mismo y con la empresa que lo lleva a posicionarse en la cima del éxito.

Según Fred R. David (2013), la función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales:

“Subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad”.

Según el autor, estos tres conceptos son específicamente trascendentales en la organización. Las tareas en puestos de trabajo hacen referencia a la implementación y desarrollo de especificaciones y descripciones de los puestos de trabajo, combinar puestos para formar departamentos se refiere a generar y desarrollar un tipo de estructura organizacional basado en un segmento de control y una cadena de mando. En este segundo punto básicamente se refiere a las asignaciones de recursos para cada área o departamento y

la definición de objetivos para la empresa. Y delegar autoridad hace referencia a un grado de empoderamiento organizacional, es decir que se debe delegar responsabilidades para asumir ciertas decisiones, así como los resultados provenientes de ella.

Motivación

La motivación, un aspecto muy importante en los colaboradores de la empresa ya que depende de este factor, sea intrínseco o extrínseco que los colaboradores alcancen niveles muy elevados de neurotransmisores llamados dopamina que fundamentalmente logran liberar conductas emocionales como físicas, y ello hace que el nivel de atención por lograr, desarrollar y alcanzar los objetivos sea agradable y placentero.

Fredd R. David (2013), define a la motivación como “el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos”.

La motivación esencialmente revela por qué existen colaboradores que trabajan de forma diferente a otras. Todos los objetivos organizacionales como la implementación de estrategias y directrices políticas tienden a desaparecer o ser un mero documento existencial sin fundamento ni trascendencia, si los que integran el nivel más alto de la organización como gerentes, estrategas, líderes o colaboradores de los demás departamentos no se encuentran motivados. Es deber de la organización por medio de líder o gerencia general, optar por las mejores prácticas motivacionales que trasciendan la vida en el aspecto del ser y el hacer de sus colaboradores, con ello está garantizado la existencia y el éxito de la empresa.

Según Fredd R. David (2013), “la función de motivación de la administración se compone de al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional”.

El liderazgo hace referencia en llevar a la trascendencia a sus colaboradores, llevándolos a visionar los escenarios mucho más altos que el promedio, desarrollar y potenciar sus capacidades y desempeño y formar su personalidad tanto en el hacer, pero fundamentalmente en el ser.

Las dinámicas de grupos, hace referencia en la moral y la satisfacción del colaborador. En las organizaciones se forman grupos llamados (informales) y eso es bueno, ya que como seres humanos racionales y sociales, se tiene como naturaleza una constante necesidad de pertenecer a algún grupo de amigos o alianzas informales. Es tarea de los estrategas o líderes de la empresa, identificar dichos grupos informales, pero sobre todo a los que lideran esos grupos para aterrizar sobre ellos la formulación e implementación de los cambios estratégicos.

La comunicación debe efectiva y asertiva, transversalizada por todos los departamentos y áreas de la organización, para lograr los objetivos planteados y deseados en cada tiempo y espacio oportuno.

El cambio organizacional, hace referencia a la capacidad del líder o estrategas que tienen como enfoque y misión la transformación que deben incurrir todos los miembros de la empresa, tanto en el nivel funcional, estructural, atmosférico y de trascendencia.

Los buenos líderes establecen buenas relaciones con sus subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, representan un buen ejemplo y son confiables y

justos. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzar esa visión (Fred R., 2013, pág. 102).

De acuerdo con el autor los líderes deben estar comprometidos e identificados con sus colaboradores, esto les permite tener mejores prácticas laborales y personales. Conocerlos a profundidad a cada colaborador hace que, éste último, se sienta no uno más de la empresa, sino, parte importante de la empresa donde los logros institucionales son considerados logros personales y viceversa.

Administración del personal

“La complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos se han incrementado a tal grado que ahora todas las organizaciones, a excepción de las más pequeñas, necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo” (Fred R., 2013, pág. 103).

La empresa no existe sin el colaborador y el colaborador no existe ni tiene trascendencia sin la empresa. Existe una simbiosis y relación única entre el colaborador y la empresa. Según lo manifestado por el autor líneas arriba, hoy en día las organizaciones necesitan esencialmente del área de gestión del talento humano, para su funcionalidad y operatividad. Dicha área debe estar manejada por un experto que conozca las verdaderas dimensiones de la administración de recursos humanos, ya que de ella depende la administración del personal, el reclutamiento de los mejores talentos o capital humano, la entrevista y selección de personal basadas en las habilidades blandas y duras, orientación a cada personal, así como la importantísima capacitación, desarrollo y cuidado del colaborador. En esencia, el

concepto de administración de personal recae en el área de recursos humanos hoy llamado gestión del talento humano.

Control

“La función de control de administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas” (Fred R., 2013, pág. 104).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, la función de control es un proceso mediante el cual los líderes o gerentes de una empresa tienen la enorme responsabilidad de acompañar y guiar a sus colaboradores a fin de que estos hagan un buen trabajo con eficiencia y eficacia en función al logro de objetivos. El encargado de este proceso debe realizar evaluaciones de desempeño periódicamente a fin de mejorar las deficiencias encontradas en la producción, y aplicar las medidas correctivas para incrementar la eficiencia. Según Fred. R. David, el control consta de cuatro pasos fundamentales:

- 1) Establecer normas de desempeño.
- 2) Medir el desempeño individual y de la organización.
- 3) Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
- 4) Tomar acciones correctivas.

2.2.1.7.5 Lista de preguntas para una auditoría administrativa

De acuerdo con Fred R. David (2013), para realizar una auditoría administrativa en la organización, sugiere una lista de preguntas que; “puede ayudar a determinar las fortalezas y debilidades específicas de un área funcional del negocio. Un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una posible debilidad. Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortalezas”.

1) ¿La empresa utiliza concepto de administración estratégica?
2) ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3) ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
4) ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5) ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6) ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
7) ¿Es alta la moral de los empleados?
8) ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9) ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

Ilustración 6 – Lista de preguntas para una auditoría administrativa

Fuente: Adaptado de Fred R, David.

Marketing

Hablar del marketing en pleno siglo XXI es poner en contacto directo, aquello que se produce o se brinda como servicio a los potenciales clientes que esperan ser atendidos y cubrir sus necesidades al máximo. La velocidad de la globalización hace que el uso de esta herramienta que está ligado directamente al internet sean prioridad en las organizaciones.

De acuerdo con Fred R. David (2013), menciona que el marketing es el “proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes”. Así mismo menciona el autor que existen siete funciones de marketing básicas, las cuales son adaptadas en el siguiente esquema:

SIETE FUNCIONES DEL MARKETING BÁSICAS

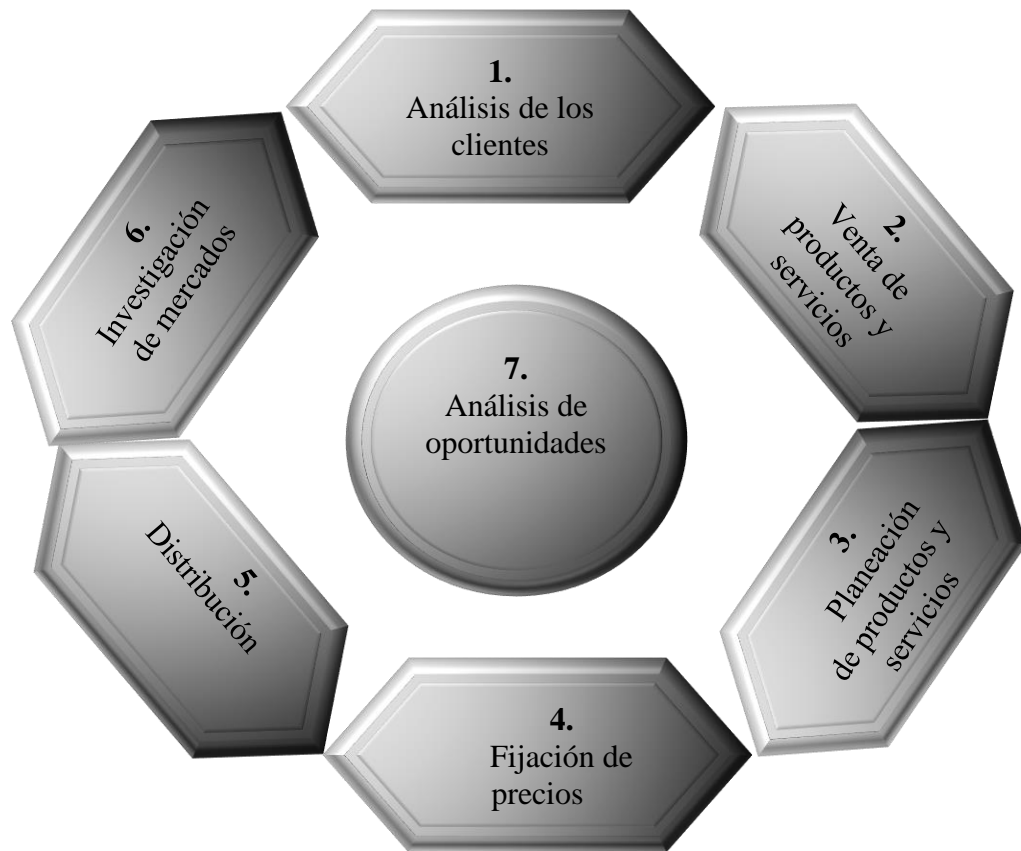


Ilustración 7- Siete funciones del marketing básicas

Fuente: Adaptado de Fred R, David.

“Comprender estas funciones ayudan a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas de esta área” (Fred R., 2013, pág. 104).

1) Análisis de clientes

“Las organizaciones exitosas hacen un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales” (Fred R., 2013, pág. 104).

En referencia a lo mencionado por Fred R. David, el análisis de clientes es un factor clave a la hora de conocer las inquietudes y verdaderas necesidades de los clientes y clientes potenciales. Existen muchas formas de hacer seguimientos a los clientes hoy en día, estos seguimientos conforman un patrón de compra para cada cliente, se examina y evalúa sus deseos y necesidades para justamente satisfacerlas a través de las estrategias de segmentación, demográficas y evaluación de mercado. Se aplican encuestas a los clientes/consumidores y se analiza su información básica y relevante. Si el análisis de datos de los clientes es efectivo, entonces, es de beneficio fundamental para realizar el desarrollo de una misión más ajustable al cliente y sus necesidades.

2) Venta de productos y servicios

“Por lo general, la implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio” (Fred R., 2013, pág. 105).

Según lo mencionado por el autor, la venta de productos y servicios tiene su base y fundamento en las capacidades y habilidades desarrolladas por los líderes o estrategas para desarrollar una trascendencia en su visión de venta, en función, a un plan que integre, capte y posicione al consumidor. La idea es ir más allá “de la venta de productos y servicios es, por consiguiente, venderles estados emocionales, comodidad”.

3) Planeación de productos y servicios

“La planeación de productos y servicios es importante en especial cuando una empresa está buscando desarrollar o diversificar sus productos” (Fred R., 2013, pág. 106).

En esta etapa de las siete funciones del marketing básicas, la planeación de productos y servicios contiene acciones concretas y directas, como, la prueba de mercado, el posicionamiento de marca y producto, la planeación de garantías, el empaque, las definiciones de las opciones del producto, las características de estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente.

El marketing de prueba es una técnica que ayuda enormemente a este proceso de “planeación de productos y servicios”.

4) Fijación de precios

“Los cinco principales grupos de interés que afectan a las decisiones de fijación de precios son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores” (Fred R., 2013, pág. 106).

De acuerdo con el autor, “dentro de la fijación de precios, existen cinco principales grupos de interés”, que crea un gran impacto en el corazón de la rentabilidad de la empresa. El precio juega un papel muy importante y está supeditado a cada elemento de interés si se pretende elevar el precio de un producto nuevo, así se venda poco, el margen de ganancia será mayor. Desde otro punto de vista significa que las organizaciones deben evitar es una especie de concertación o acuerdo de precios, esto hace que se mantenga el precio muy elevado perjudicando el nivel de obtención y compra de los consumidores.

5) Distribución

“La distribución abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle” (Fred R., 2013, pág. 107).

De lo mencionado por el autor, la distribución tiene un grado de importancia muy relevante en la organización, pues es el despliegue de todo un proceso sistemático, ordenado y eficiente, que tiene como misión a parte del almacenaje, cubrir a través de canales de distribución la mercadería y/o el producto terminado para su respectivo posicionamiento en el mercado segmentado. Las estrategias de desarrollo de mercado o la integración hacia adelante bien implementadas y desarrolladas, son escenarios exitosos para la organización. La distribución debe llegar al mercado final, a ese último punto del proceso para satisfacer las necesidades del cliente.

6) Investigación de mercados

“La investigación de mercados consiste en la recopilación, registro y análisis sistemáticos de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios” (Fred R., 2013, pág. 107).

Los estrategas y líderes de la organización siempre deben estar a la vanguardia para este proceso de investigación de mercados. Estar atentos a las necesidades o nuevas necesidades de los clientes o consumidores para lograr tener éxito en el mercado. Esto significa que deben tener la capacidad sistémica de recabar toda información minuciosamente y a detalle para apoyar al negocio de la empresa a través de instrumentos, procedimientos y escalas.

7) Análisis de costos y beneficios

El análisis de costos y beneficios es el procedimiento en el cual se establece y relaciona la evaluación de los costos totales, valorar los beneficios y riesgos que implican las decisiones tomadas desde el posicionamiento del marketing.

Según Fred R. (2013), se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios: 1) calcular los costos totales asociados a una decisión, 2) estimar todos los beneficios de la decisión y 3) comparar el total de los costos contra el total de los beneficios. (p.107).

Cuando se observa que los beneficios superan en gran medida a los costos totales, la oportunidad se vuelve más atractiva.

Finanzas y contabilidad

Según Fred R. David. (2013), “los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación” (p.108).

De acuerdo con el autor, el factor financiero en el mundo tiene un gran impacto en las decisiones administrativas y estratégicas de la empresa, pues van a modificar directamente las implementaciones estratégicas que se desarrollaron en beneficio de alcanzar objetivos organizacionales. De esta manera, se opta por cambiar los planes o la ruta, pero nunca cambiar los objetivos. Así mismo, y de acuerdo con el cambio, se debe establecer las nuevas fortalezas y debilidades financieras encontradas en la organización, para poder optar con la nueva formulación de estrategias.

Producciones y operaciones

“La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios” (Fred R., 2013, pág. 115).

Esta etapa de producción y operaciones de bienes y servicios es la parte operativa más importante de la estrategia, es donde la materia prima a través de un proceso sistémico, estructurado y metódico adquiere ciertos cambios en fondo y forma y terminan con un aspecto mucho más atractivo para el consumidor. Podemos definir en este proceso tres etapas principales: entrada, transformación y salida.

2.2.1.7.6 Investigación y desarrollo

“Las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D” (Fred R., 2013, pág. 116).

La I&D, son las siglas de investigación y desarrollo, hacen referencia que el producto o servicio que se quiera brindar en el mercado, este sea analizado, estudiado e investigado a detalle. Las estrategias que se emplean en este proceso ayudan inmensamente a obtener ventajas competitivas frente a la competencia. Es decir, las empresas deben invertir en I&D porque sus productos y servicios les proporcionan valores agregados de competencia directa, es decir, una ventaja contra su adversario.

La I&D, tiene como finalidad implementar y desarrollar nuevos productos antes que se le ocurra a la competencia, así mismo mejorar la calidad del producto a través de estudios de mercado, mejorar los niveles y procesos de elaboración y fabricación para minimizar costos.

2.2.1.7.7 *Sistemas de administración de información*

El propósito de un sistema de administración de información es mejorar el desempeño de una empresa al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. Por consiguiente, un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información a fin de poder responder a preguntas operativas y estratégicas importantes. (Fred R., 2013, pág. 118).

Según el autor, la finalidad que tiene “el sistema de administración de información” es el de mejorar el desempeño corporativo a través de la toma de decisiones gerenciales producto de una elevada y minuciosa información recopilada. Se considera el “centro y corazón de un sistema de información”, es una gran base de insumos válidos que contiene data importante para la toma de decisiones de estrategias, líderes y gerentes.

La data que constituye el sistema de información son aportes y contribuciones de las “evaluaciones internas y externas de la empresa”. Los datos obtenidos son transversalizados e integrados en tal forma que sirven de soporte para la toma de decisiones gerenciales.

2.2.1.7.8 *Análisis de la cadena de valor (ACV)*

“De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor” (Fred R., 2013, pág. 119).

En referencia con el autor, el ACV, permite a las organizaciones conocer e identificar a ciencia cierta sus fortalezas y debilidades, es decir, conocer el tipo de valor con el que

cuentan. Una organización florece cuando los ingresos totales superen la suma de los costos totales. Una práctica recomendada es que las empresas deben tener el hábito de conocer y reconocer sus propias fortalezas de operaciones de la cadena de valor, y así mismo, conocer la cadena de valor de la competencia, proveedores y distribuidores.

Benchmarking

“El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado” (Fred R., 2013, pág. 121).

Según el autor Fred R. David, aplicar el benchmarking dentro de la organización permite establecer una relación de pregunta inicial de; ¿Qué estamos haciendo bien y qué no frente a la competencia? es decir, si nuestra cadena de valor es realmente competitiva al de la competencia entonces, al compararnos podemos analizar los factores que nos marcan la pauta de diferenciación con la otra empresa. De esta manera, nuestro estándar, nuestro prestigio y nuestro nivel competitivo marca un antes y un después dentro del escenario comercial logrando el éxito empresarial.

2.2.1.7.9 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica” (Fred R., 2013, pág. 122).

De acuerdo con el autor, la matriz de evaluación de factores internos (EFI), contiene todos los elementos, factores, conceptos y directivas brindadas en la evaluación interna de la empresa. Esta matriz es una herramienta que nos permite la formulación de estrategias, la evaluación y síntesis de los factores internos como las fortalezas y debilidades en áreas

funcionales de la organización, además de su contribución en la identificación y evaluación de relaciones existentes entre áreas o departamentos.

Según Fred R. David (2013), el desarrollo de la matriz EFI se puede realizar para cualquier organización con la construcción y desarrollo de estos cinco pasos:

- 1) Cree una lista de factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
- 2) Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- 3) Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto las clasificaciones está basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 están basadas en la industria.
- 4) Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

- 5) Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una tienda de cómputo:

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
16. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
17. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
18. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
19. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
20. Los gastos en publicidad en periodo aumentó 10%	0.02	3	0.06
21. Los ingresos del segmento del servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
22. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
23. La razón entre la deuda y total de activos bajó a 43%	0.03	3	0.09
24. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Ilustración 8: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fuente: Adaptado de Fred R. David.

Después de completar los datos en el ejemplo de la matriz EFI, propuesto por Fred R. David, debemos tener en cuenta que, sin importar la cantidad de elementos o factores de fortalezas o debilidades clave incluidas en una matriz EFI, la puntuación final llamada *“ponderada total”* es desde un rango de: la más baja de 1.0 y la más alta un máximo de 4.0, con una puntuación ponderada promedio de 2.5. Por otro lado, las puntuaciones ponderadas totales menores a 2.5 son sinónimos de que existe grandes debilidades en la organización, mientras que las puntuaciones ponderadas totales superiores a 2.5 hacen referencia a que la posición interna es muy fuerte, mientras más se acerque al 4.0 mejor (Fred R., 2013, pág. 123).

2.2.2 Liderazgo

El liderazgo un concepto de vital importancia, transversalizado y aterrizado en diferentes campos y escenarios de la vida, que va desde el núcleo familiar hasta las grandes corporaciones. Es un concepto ampliamente estudiado, analizado y trabajado por todo aquel que desee ver mejoras tanto en el ser como en el hacer de una familia, equipo u organización. En ese sentido, se define al liderazgo como el conjunto de capacidades desarrolladas convertidas en habilidades y destrezas que una persona posee para influir en el SER y el HACER de las personas o grupo de personas, con el objetivo de alcanzar mutuamente los logros y éxitos deseados.

El Dr. John Maxwell, en su libro liderazgo principios de oro cita a Aristóteles, quién éste último hace referencia a la frase siguiente: “La crítica es algo que puede evitarse fácilmente: si uno no dice nada, no hace nada, y no es nada” Aristóteles (384 a- C. – 322 a. C.) (Maxwell, 2014, pág. 43).

De acuerdo con lo mencionado por el Dr. Jhon Maxwell que hace referencia a lo dicho por Aristóteles hace miles de años, cuando uno asume el liderazgo de alguna institución debe estar preparado para las críticas, ya que será algo inevitable. Siempre existen colaboradores que no les guste algo de un líder (nada tiene por qué ser perfecto), sin embargo, se debe tener la capacidad para manejar situaciones ante las críticas. Muchos líderes querrán dejarlo ahí sin que les cause molestia alguna, otros querrán defenderse de la crítica y otros líderes querrán hacer frente a la persona colocándolos en su respectivo lugar.

Es importante que como líderes se conozcan a sí mismos y vital e importante como eso para resolver conflictos, críticas y ser un modelo de guía por naturaleza que oriente a los colaboradores a la consecución de objetivos.

Aquel líder que no desea ser criticado, que haga como lo menciona Aristóteles hace miles de años atrás, no decir nada, no hacer nada y no ser nada.

“El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día” (Maxwell, 2014, pág. 31).

“La manera en la cual los líderes en desarrollo manejan las oportunidades y crisis frecuentemente los define” (Maxwell, 2014, pág. 40).

“El liderazgo y el aprendizaje son indispensables el uno para el otro”, frase de John F. Kennedy, citado en el libro de Liderazgo de Oro por (Maxwell, 2014, pág. 135).

Según los aportes del Dr. Maxwell el liderazgo es un don que tiene que desarrollarse día a día, los siete días de la semana y treientos sesenta y cinco días del año. A lo largo del

tiempo los líderes se encontrarán con eventos y circunstancias a resolver, estas situaciones son los que definen y determinan al verdadero líder. Se define a un buen líder, a aquel que puede hacer frente a las vicisitudes coyunturales y sacar las mejores oportunidades de las crisis, afrontar con templanza y convicción las amenazas y adversidades y fortalecer las debilidades internas de la organización.

Cuando uno lidera una organización aprende de ella. La relación entre el liderazgo y el aprendizaje es un factor determinante para quién asume este concepto, interioriza y lo lleva a la práctica. En conclusión, cuando el líder está en la etapa de gerenciar a la organización y a las personas, paralelamente también está en un proceso de constante preparación, modificación y adquisición de conocimientos, capacidades, desarrollo de habilidades y destrezas que se irán modificando en beneficio propio y de toda la organización.

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2009, pág. 314).

“El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer” (Chiavenato, 2009, pág. 315).

El liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y liderazgo como función (derivado de la distribución de la autoridad de tomar decisiones en una empresa): el grado en que le individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solo de sus propias características

sino también de las características, de la institución en que se encuentra (Chiavenato, 2009, pág. 315).

En primer lugar, según lo manifestado por Idalberto Chiavenato, cuando la persona asume el liderazgo de una organización, aquello que lo mantendrá dentro del marco la comunicación humana, esta será la comunicación efectiva y asertiva. Sabemos que la asertividad es un proceso de afirmación o aseveración, un tipo de comunicación de aspecto positivo que consiste en brindar opiniones evitando descréditos, descalificaciones, enfrentamientos, etc. Y la comunicación efectiva es lograr transmitir el mensaje de forma clara, precisa y lo más entendible y digerible para los receptores, que no haya lugar a confusiones, malentendidos y una transfigurada comunicación. De esta manera se inicia “el proceso de influir en las personas para que hagan aquello que les toca hacer de la forma más positiva, entendible, viable y claramente”.

Así mismo, Chiavenato afirma que, el líder se diferencia por dos aspectos trascendentales, el liderazgo como cualidad personal y el liderazgo como función. El de cualidad personal, son los rasgos que marcan y diferencian al individuo como ser único y admirable por el resto de los colaboradores, mientras que el de función son los rasgos de poder que tiene como líder y guía de la organización para la toma de decisiones en favor de la empresa.

“Quién, en su rol de líder, se preocupa sobre todo por los resultados y tareas, pensará como dejar un mundo mejor para sus hijos. Mientras que quién se centra en las personas, se preocupará especialmente por pensar en qué hijos dejar en el mundo” (Bermejo, 2012).

El ser y el hacer son dos aspectos muy importantes a la hora de tomar decisiones en una organización. El hacer mantiene, a las personas, en piloto automático, es decir, siempre está en la carrera de hacer y conseguir cosas buscando el reconocimiento por lo alcanzado. Mientras que el ser, aterriza su enfoque en la capacidad de saber escuchar aquello que se necesita en el nivel emocional, cognitivo y corporal. Cuando se enfoca y se conecta desde el ser, facilitamos un extenso espacio, una vinculación verdadera entre la comunicación, la institución y las personas.

Es recomendable para un líder desde el enfoque del ser y el hacer, que ambos caminen juntos para la toma de decisiones y el logro de objetivos institucionales, considerando siempre el desarrollo e integración del capital humano.

2.2.2.1 Liderazgo Transformador

“El líder transformador orienta precisamente sus esfuerzos hacia causas trascendentales: el desarrollo de las personas y de su entorno. Consiste en movilizar a las personas hacia causas que tienen significado mayor que uno mismo, hacia principios que mejoren el mundo” (Fischman, 2017, pág. 11).

“El líder tiene que conducir a sus seguidores hacia la reflexión ética y a una vida coherente e íntegra. Si el líder no está en la cima de la escala de moralidad, le será imposible elevar la conducta moral de sus subordinados” (Fischman, 2017, pág. 31).

Según lo manifestado por el autor, el líder transformador es aquel que busca la trascendencia de sus colaboradores, no solo en el aspecto del Ser, sino también, del Hacer.

Busca la profundización y reflexión interna sobre el ser, la ética, la moral y una vida íntegra y coherente entre lo que se dice y se hace, dentro del contexto organizacional y fuera de ella.

“El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (Mendoza & Ortiz, 2006).

En referencia a lo mencionado por el autor, el objetivo principal del liderazgo transformador es a lo que se llama las dobles (i) la de infundir e inspirar el cambio en la organización. El liderazgo transformador, es aquel que convierte toda la atmósfera de la cultura organizacional, en base de sus principios de valores, creencias y cualidades como persona y profesional, en un ambiente apacible, agradable y productivo.

El líder transformador, siempre está en constante motivación de sus colaboradores, busca la eficiencia en ellos en beneficio de los objetivos en común, busca a través de la observación identificar las fortalezas y los mejores talentos de la organización para ramificar la esencia transformadora, en cual se traduce en trabajo en equipos que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales.

En un mensaje del presidente John F. Kennedy al pueblo norteamericano, menciona: “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p. 116), citado en la Revista

Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión - Universidad Militar Nueva Granada Colombia (Mendoza & Ortiz, 2006).

Sin duda alguna el mensaje dado por el presidente John F. Kennedy, el cual menciona Mendoza & Ortiz (2006), genera un amplio panorama de cuánto puede impactar el liderazgo transformacional en las organizaciones y en todo un país. Sin desmerecer al liderazgo transaccional que es muy valorado y apreciado, que centra sus bases en lo afectivo con una durabilidad a corto plazo, direccionando su visión en el presente, fundando confianza en los colaboradores para buscar la eficacia y eficiencia en ellos, en conclusión, es un tipo de liderazgo de intercambio y recompensa a cambio del cumplimiento de sus objetivos y resultados.

El liderazgo transformador por el contrario busca un trabajo en común con una perspectiva a largo plazo, sentando las bases en el respeto y la ética, buscando constantemente sacar lo mejor de los empleados a través de capacitaciones y entrenamientos, esas fortalezas que en muchos casos están escondidas para visibilizarlo y dotarlas de herramientas que transforman los beneficios propios y el de toda la organización.

Santiago Lazzati Matias Tailhade, en su libro Liderazgo gerencial publicado en el 2019, menciona a James McGregor Burns quien fue el que introdujo a principios de los años 1970 dos conceptos que hoy en día conocemos como estilos de liderazgo. Afirma Santiago Lazzati que: James McGregor Burns introdujo a principios de 1970 la idea de que hay dos estilos de liderazgo distintos: el transaccional y el transformador. Con el primero se establece una relación de conveniencia entre el líder y el seguidor, orientada a satisfacer las necesidades de ambas partes. Pero esta relación no altera mayormente las condiciones

personales del que lidera. Con el segundo, en cambio, el líder ejerce una influencia significativa sobre el desarrollo personal del seguidor, que afecta sus valores y creencias, sus emociones y su motivación. Vale decir que implica un cambio positivo en el seguidor como persona. Y también, a la recíproca, el propio líder se desarrolla a partir de su relación con el seguidor (Santiago , 2019).

Según lo mencionado, el liderazgo transaccional tiene un enfoque de relación directa entre el líder y el colaborador, con miras a obtener y satisfacer necesidades compartidas. Mientras que el liderazgo transformador se enfoca en, inspirar e influir significativamente en el ser del colaborador, haciendo que se acreciente sus valores, creencias, convicciones, motivación intrínseca, en definitiva, transforma y trasciende la vida del colaborador como persona humana para el beneficio de la institución.

2.2.2.1.1 *Influencia Idealizada*

“La práctica de la influencia idealizada consiste en que el líder debe ser un modelo para sus seguidores” (Fischman, 2017).

Según Bass (1998), citado por David Fischman en su libro el líder transformador 2, indica qué: “El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas”.

El autor Iván Darío Sánchez Manchola, en su libro Estilo de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis, cita a (Robbins, 1999, p.347), quien manifiesta que el liderazgo en su definición esencial es: “la

capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Sánchez I. M., 2020, pág. 75).

La influencia es un factor determinante para calar en la mente y el ser de los colaboradores. Como bien lo cita Sánchez, mencionando a (Robbins, 1999), el líder debe desarrollar la capacidad de influir en el ser de los colaboradores o grupo de colaboradores para lograr en conjunto las metas deseadas.

La influencia idealizada o también llamada carisma, posee un enfoque propio, hace que los que practican este tipo de liderazgo asimilen, posean y desarrollen un tipo de gracia o carisma que sean bien percibidos por todos los colaboradores, atribuyéndoles un alto grado de confianza, probidad y virtud.

Los que desarrollan este tipo de liderazgo, por lo general encabezan y se ponen en frente de las situaciones coyunturales como las crisis nacionales, problemas internos y externos de la organización, afrontan las adversidades y celebran con éxito con todos los colaboradores sin distinción ni exclusión a nadie, los logros alcanzados.

Según la RAE (2021), el término influencia es: “persona con poder o autoridad con cuya intervención se puede tener una ventaja, favor o beneficio”, así mismo señala que el concepto idealizada es: “elevar las cosas sobre la realidad sensible por medio de la inteligencia o la fantasía”. En ese sentido, se puede reafirmar todo lo mencionado por los autores y predicar que la influencia idealizada son las cualidades que posee el líder

transformador, que forman una especie de modelo ideal en el que los colaboradores desean y quieren imitar, alcanzar y conseguir, por su plena confianza depositada en ellos.

2.2.2.1.2 Motivación Inspiracional

“La motivación inspiracional no solo se refiere a la visión corporativa. La ventaja de una visión compartida por toda la organización es que hace más presente el motivador de trascendencia” (Fischman, 2017, págs. 143 - 146).

De acuerdo con el autor, la motivación inspiracional forma parte de las cualidades del liderazgo transformador, es aquella donde el líder pone en práctica su habilidad de motivar a sus colaboradores para que, a través de sus tareas y acciones, trasciendan tanto en el aspecto personal como en lo laboral, es decir, que vayan más allá de sus metas y objetivos. Este tipo de liderazgo trabaja mucho en el aspecto del SER, se enfoca en la realización íntegra de la persona.

Según Fischman (2017). En su libro el líder transformador 1, cita a (Bass, 1998, pág. 5), quien afirma, en referencia a la motivación inspiracional, que: “Inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo”. Así mismo menciona el autor Bernard M, Bass que “Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (p. 143).

De acuerdo con el autor, los líderes deben inspirar a todos los colaboradores en su conjunto, y retarlos a trabajar en equipo. Los líderes deben compartir su visión con todos

los colaboradores de manera clara, oportuna y pertinente, para que así se pueda caminar juntos por el mismo horizonte y con las mismas expectativas en función a los objetivos trazados en la visión organizacional.

2.2.2.1.3 Estimulación Intelectual

“El líder reta las creencias de sus seguidores y las suyas propias. Los incentiva a pensar “fuera de la caja”, a sugerir ideas nuevas para problemas antiguos. El líder crea un entorno propicio para la generación e implementación de ideas” (Fischman, 2017, pág. 105).

Según Fischman (2017). En su libro el líder transformador 1, cita a (Bennis, 1994), quien afirma en su libro *On Becoming a Leader*, que el líder bajo el concepto de estimulación intelectual debe tener: “curiosidad y atrevimiento”, dicho de otra manera, el líder debe tener la capacidad de hacerse responsable de sus decisiones, explorar, experimentar, asumir un nivel de riesgo e intentar caminos diferentes. (p. 106).

De acuerdo con lo mencionado por los autores, la estimulación intelectual, es un tipo de cualidad donde el líder estimula la parte cognitiva del colaborador, con la curiosidad y el atrevimiento, los empodera de forma consciente, sabiendo del potencial que pueden aportar en una determinada situación.

En ese sentido, se sabe que estimular el cerebro, cognitivamente hablando, es bueno para nuestra salud, por lo que realizar actividades tales como la lectura, resolver crucigramas, jugar el sudoku o el dominó o seguir en la plena realización del estudio, aporta beneficios tanto para la salud mental como física. Al ponerle desafíos al cerebro se ayuda a

toda la red neuronal del sistema, fortificándolas de tal manera que cuando se desarrolle un procesamiento de alguna actividad, datos o información, ésta se haga de forma más rápida y eficiente.

2.2.2.1.4 Consideración Individualizada

“Para conseguir cualquier meta al trabajar con personas, el líder debe preocuparse por ellas y motivarlas constantemente” (Fischman, 2017, pág. 23).

En referencia a lo mencionado por el autor, la consideración individualizada, es aquella donde el líder fomenta el concepto de atención personalizada a cada colaborador. Se sabe que cada colaborador es único e irrepetible, que las características en cuanto a sus fortalezas son infinitas, así como las necesidades que requieran, en ese sentido, el líder con consideración individualizada tiene la particularidad de observar y considerar a sus colaboradores no como uno más del montón, sino como una pieza y engranaje de vital importancia para que la organización y su gente siga por un camino esperanzador, profesional, humano y productivo. El líder debe proporcionar mucha atención a cada colaborador para ver sus necesidades, carencias, éxitos y crecimiento profesional y personal.

El valor y reconocimiento que se le brinda a cada colaborador repercute tanto en el campo personal como profesional, haciendo que el lazo de arraigo e identidad con la organización sea cada más fuerte y el desempeño laboral sobrepasen los estándares establecidos.

2.3 Definición de Términos Básicos

Curiosear y atreverse: Proceso por el cual una persona despierta su interés por aprender algo que no conoce y decide ir a buscarlo, aprenderlo, familiarizarlo y compartirlo.

Desarrollar: Aumento y reforzamiento de algún elemento físico, intelectual o moral.

Desarrollar el ser e integración de la persona: Búsqueda e incremento de sus potencialidades interiores y llevarlo a un nivel de rectitud y probidad con una intachable formación.

Incentivar: Estimular a la persona para que mejore en el aspecto profesional y personal.

Influir: Proceso de producir efectos positivos sobre otro.

Inspirar, retar, fomentar e involucrar: Proceso por el cual una persona se siente motivada, se ve retada a superar sus límites, fomentando hábitos proactivos que comprometan su accionar para su trascendencia.

Motivar: Influir y estimular el ánimo de alguien.

Motivar constantemente: Proceso por el cual un líder influye directamente en el comportamiento cognitivo de su colaborador con mensajes positivos y de aliento.

Necesidad, carencia, éxito y crecimiento: Falta y privación de elementos básicos para la subsistencia organizacional, y que, implementadas y cubiertas, llevarán a la persona a la victoria y evolución tanto en el ámbito profesional como en lo personal.

Otorgar un alto grado de confianza, probidad y virtud: Proceso por el cual una persona o grupo de personas depositan una firme esperanza, honradez e integridad hacia alguien.

Preocupación por las personas: Proceso por el cual un líder se enfoca en el desarrollo del ser más que en el hacer, es decir, su integridad y trascendencia como ser humano.

Sugerir ideas nuevas: Proceso por el cual un líder solicita la integración, socialización y colaboración de todo su personal para incrementar las ideas sobre un tema determinado.

Trascender: Proceso de ir más allá de los límites esperados.

CAPÍTULO III

3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o Supuestos Básicos

3.1.1 Hipótesis general

La formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

3.1.2 Hipótesis específicas

- H1. La Formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.
- H2. La Formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.
- H3. La Formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.
- H4. La Formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

3.2 Identificación de Variables y Unidades de Análisis

Variable independiente

VI: Plan Estratégico

Dimensión:

Formulación

Variable dependiente**VD: Liderazgo Transformador****Dimensiones:**

Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual,
Consideración individualizada.

Unidades de Análisis

Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04

3.3 Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Variable independiente Plan Estratégico	Fred R. David (2013), define el concepto de administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.	El plan estratégico es un proceso de constante interacción entre áreas con un compromiso por parte de todos los niveles de la institución para la reeducación de la cultura organizacional. Busca fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores con altos niveles de eficiencia y eficacia. Así mismo, a través de la metodología, comunicación, disciplina y toma de decisiones acertadas, busca lograr un alto grado de productividad, ventaja competitiva y logro de objetivos institucionales.	Formulación	Visión
				Misión
				Objetivos
				Valores
				Evaluación externa
Evaluación interna				
Variable dependiente Liderazgo Transformador	David Fischman (2017), define el liderazgo transformador como aquel que: orienta precisamente sus esfuerzos hacia causas trascendentales: el desarrollo de las personas y de su entorno, movilizándolos hacia causas que tienen significado mayor que uno mismo, hacia principios que mejoren el mundo.	El líder transformador, es aquel que busca la trascendencia de sus colaboradores, no solo en el aspecto del Ser, sino también, del Hacer. Busca la profundización y reflexión interna sobre el ser, la ética, la moral y una vida íntegra y coherente entre lo que se dice y se hace, dentro del contexto organizacional y fuera de ella.	Influencia idealizada	Influir
				Desarrollar
				Otorgar un alto grado de confianza, probidad y virtud
			Motivación inspiracional	Trascender
				Inspirar, retar, fomentar e involucrar
				Motivar
				Desarrollar el ser e integración de la persona
			Estimulación intelectual	Incentivar y retar
				Sugerir ideas nuevas
				Curiosear y atreverse
			Consideración individualizada	Motivar constantemente
				Preocupación por las personas
				Necesidad, carencia, éxito y crecimiento.

3.4 Matriz Lógica de Consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Indicadores
¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Determinar como la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	La formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Formulación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión ✓ Misión ✓ Objetivos ✓ Valores ✓ Evaluación externa ✓ Evaluación interna
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		✓
P1. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.1 Explicar cómo la formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H1. La formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influir ✓ Desarrollar ✓ Otorgar un alto grado de confianza, probidad y virtud
P2. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.2 Identificar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H2. La formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trascender ✓ Motivar ✓ Inspirar, retar, fomentar e involucrar ✓ Desarrollar el ser e integración de la persona
P3. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.3 Analizar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H3. La formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar y retar ✓ Sugerir ideas nuevas ✓ Implementar un entorno propicio para la generación de ideas
P4. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.4 Comparar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H4. La formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivar constantemente ✓ Preocupar por las personas ✓ Necesidad, carencia, éxito y crecimiento.

CAPÍTULO IV

4 MÉTODO

4.1 Tipo y Método de Investigación

Según Baena (2014) quien en su libro metodología de la investigación cita a Tamayo, p,21. Quien hace referencia, que “la investigación científica es una actividad que permite obtener un conocimiento, es decir, es “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, unificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 17).

Así mismo, según Hernández (2011) menciona que “la metodología de la investigación científica es la reflexión sistemática acerca del método, los procedimientos y las técnicas utilizadas para obtener conocimientos verdaderos y objetivos del mundo”. Del mismo modo explica el autor que “es la utilización consciente de los principios, categorías y leyes de la filosofía en el trabajo de investigación que se realiza y consiste en la manera de enfocar los problemas y buscar sus respuestas” (p. 17).

El proceso metodológico, de la presente tesis, se apoyó en las doctrinas referidas por: Hernández, Fernández y Baptista (2014), donde hacen referencia “En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación”.

En referencia a lo expresado por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, en la presente investigación se utilizó el método hipotético-deductivo, resaltando su enfoque en un estudio de carácter descriptiva aplicada de tipo cuantitativa – correlacional, porque está direccionada a la teoría del plan estratégico y el liderazgo transformador, puesto que su propósito primordial es incrementar las bases ya existentes del conocimiento

científico para entender los fenómenos o comportamientos particulares del objeto de estudio.

4.2 Diseño Específico de Investigación

El diseño y la estrategia utilizada para la investigación fue cuasi experimental, de corte transversal ya que el foco de estudio se centró en un solo momento.

4.3 Población, Muestra o Participante

4.3.1 Población

“El conjunto total de elementos en los que estamos interesados se llama población” (Ross & Valdés, 2014, pág. 26).

“La población es a menudo demasiado grande para que se pueda examinar a cada uno de sus miembros. Se intenta aprender sobre la población eligiendo a un subgrupo de sus elementos, que luego será examinado. Este subgrupo de la población se llama muestra” (Ross & Valdés, 2014, pág. 26).

La población total para la presente investigación estuvo conformada por: 30 colaboradores que actualmente pertenecen a la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04, del año escolar 2021.

**CUADRO POBLACIONAL DE COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CÉSAR VALLEJO N° 8170 DE LA UGEL 04 AÑO 2021**

POBLACIÓN	NÚMERO DE COLABORADORES	TOTAL
Inicial y Primaria	18	18
Secundaria	8	8
Personal administrativo	3	3
Alta dirección	1	1
	TOTAL, POBLACIÓN	30

Ilustración 9: Cuadro poblacional de colaboradores de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04 – Año 2021

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Muestra

“Aquella parte representativa de la población, que contiene a los elementos cuyas características influyen en las variables de interés que se desean estudiar” (Rodríguez & Pierdant, 2015, pág. 324).

“Un subgrupo de la población que será estudiado en detalle se llama muestra” (Ross & Valdés, 2014, pág. 26).

La muestra considerada para la investigación estuvo conformada por: 30 colaboradores, los cuales se detalla a continuación:

**CUADRO MUESTRAL DE COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA CÉSAR VALLEJO N° 8170 DE LA UGEL 04 AÑO 2021**

NIVELES	TOTAL	%
Población	30	100 %
Muestra	30	100 %
	TOTAL MUESTRA	TOTAL MUESTRA

Ilustración 10: Cuadro muestral de colaboradores de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04 – Año 2021

Fuente: Elaboración propia

4.4 Instrumentos de Recogida de Datos

En base a la metodología empleada en la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos para la recolección de datos:

- Instrumento: Cuestionario – Análisis bibliográfico

4.5 Técnicas de Procedimiento y Análisis de Datos

Técnica: Encuesta – Herramientas estadísticas del SPSS, Chi-Cuadrado de Pearson y herramientas estadísticas del Excel.

4.6 Procedimiento para la Ejecución del Estudio

El procedimiento para la ejecución de la presente investigación estuvo basado en el análisis de la estadística paramétrica y no paramétrica.

CAPÍTULO V

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos Cuantitativos

Pregunta 01.-

¿Considera usted que, de acuerdo con el plan estratégico y la formulación, los objetivos organizacionales deban ser compartidos de forma clara y pertinente con todos los colaboradores de la institución?

Tabla 1: Formulación objetivos

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	18	60%
A	11	37%
N A/D	1	3%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 97%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que los objetivos organizacionales deban ser compartidos de forma clara y pertinente con todos los colaboradores de la institución, así mismo, un 3% de los participantes considera ni de acuerdo ni en desacuerdo a la formulación de objetivos.

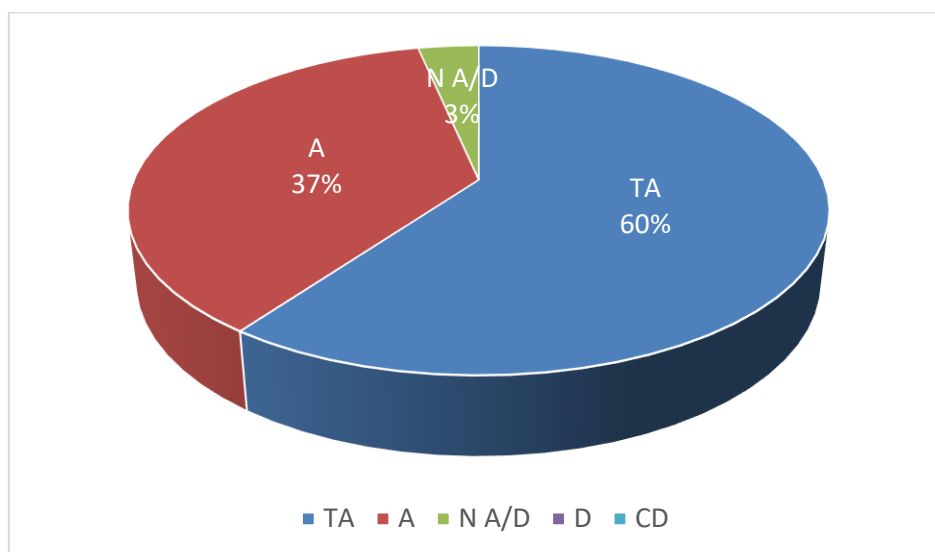


Ilustración 11: Formulación objetivos

Pregunta 02.-

¿Está usted de acuerdo que, como parte de la formulación del plan estratégico, los objetivos organizacionales de corto y largo plazo deban ser claros, alcanzables y medibles para el éxito de la institución?

Tabla 2: Formulación objetivos corto y largo plazo

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	19	64%
A	10	33%
N A/D	1	3%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 97%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que los objetivos organizacionales de corto y largo plazo deban ser claros, alcanzables y medibles para el éxito de la institución, por el contrario, un 3% de los participantes es indiferente a la formulación de objetivos de corto y largo plazo.

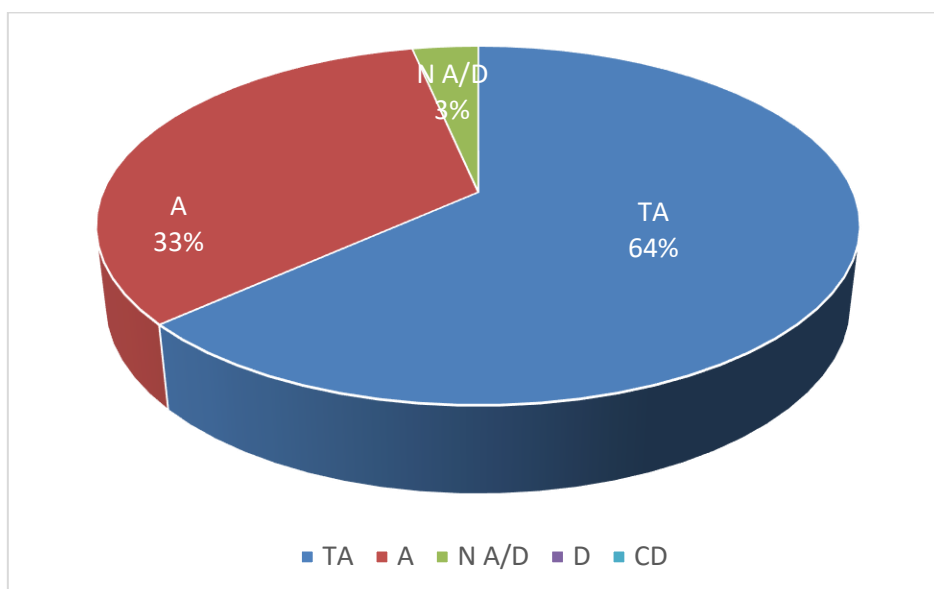


Ilustración 12: Formulación objetivos corto y largo plazo

Pregunta 03.-

¿Sabiendo que la visión institucional es; aquello que se quiere llegar a ser, considera usted de acuerdo que, a través del plan estratégico y la formulación de la visión, ¿la alta dirección debe socializar oportunamente dicha visión a todo el personal?

Tabla 3: Formulación visión oportuna

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	17	57%
A	12	40%
N A/D	1	3%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 97%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que la alta dirección deba socializar oportunamente la visión institucional a todo el personal, por el contrario, un 3% de los participantes es indiferente a la socialización oportuna de la visión.

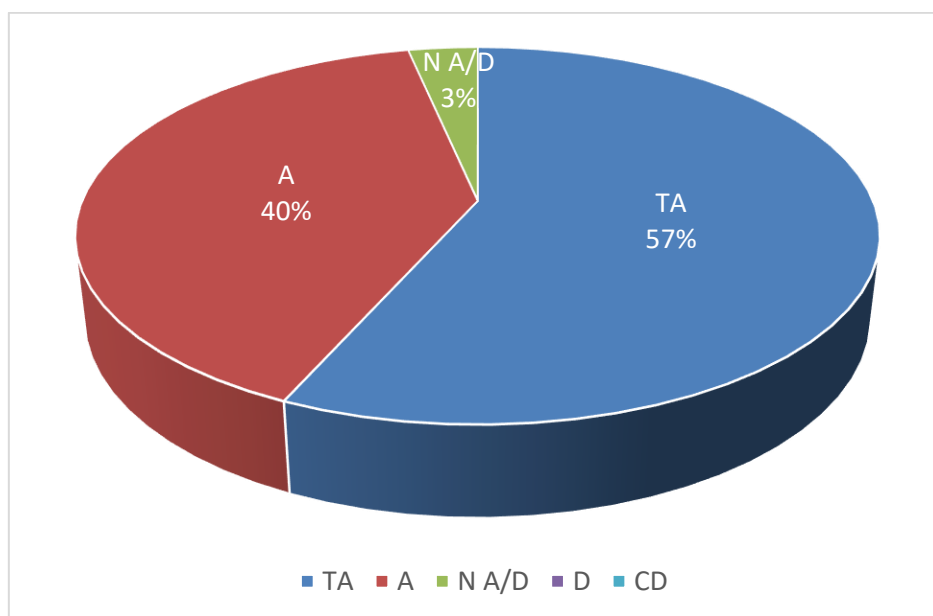


Ilustración 13: Formulación visión oportuna

Pregunta 04.-

¿Está de acuerdo que si la visión institucional, de la formulación del plan estratégico, se comparte claramente con todo el personal ayudaría a que se cumplan los objetivos de corto y largo plazo?

Tabla 4: Formulación visión compartida

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	16	54%
A	13	43%
N A/D	1	3%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 97%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que la visión institucional deba ser se compartida claramente con todo el personal para que se cumplan los objetivos de corto y largo plazo, por el contrario, un 3% de los participantes es indiferente a que la visión sea compartida visiblemente.

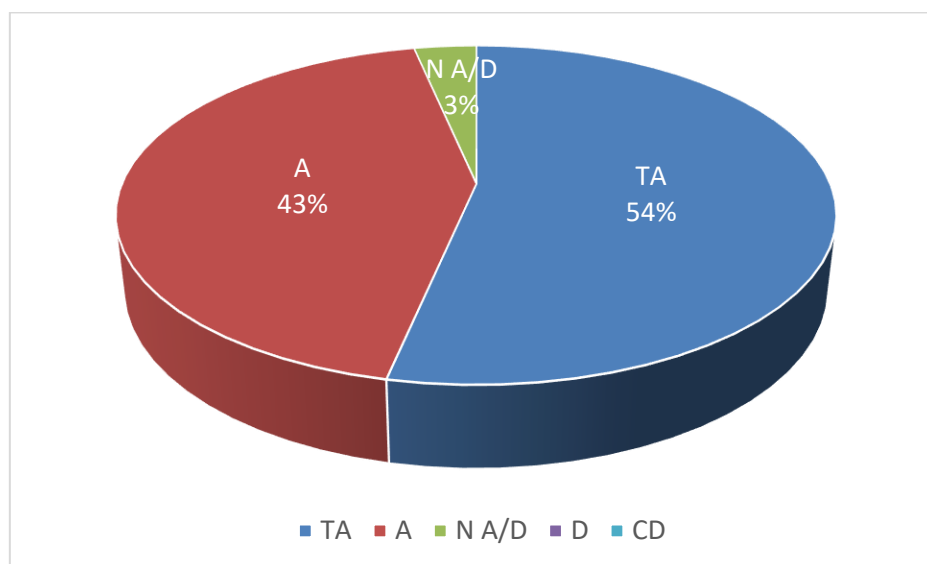


Ilustración 14: Formulación visión compartida

Pregunta 05.-

¿Está usted de acuerdo que la misión institucional, de la formulación del plan estratégico, es la razón de ser de toda organización?

Tabla 5: Formulación misión razón de ser

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	13	44%
A	13	43%
N A/D	3	10%
D	1	3%
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que, del total de encuestados, el 87% respondieron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo que la misión institucional es la razón de ser de toda organización, por el contrario, un 10% de los participantes es totalmente indiferente, frente a un 3% que considera en desacuerdo con que la misión sea la razón de ser de toda organización.

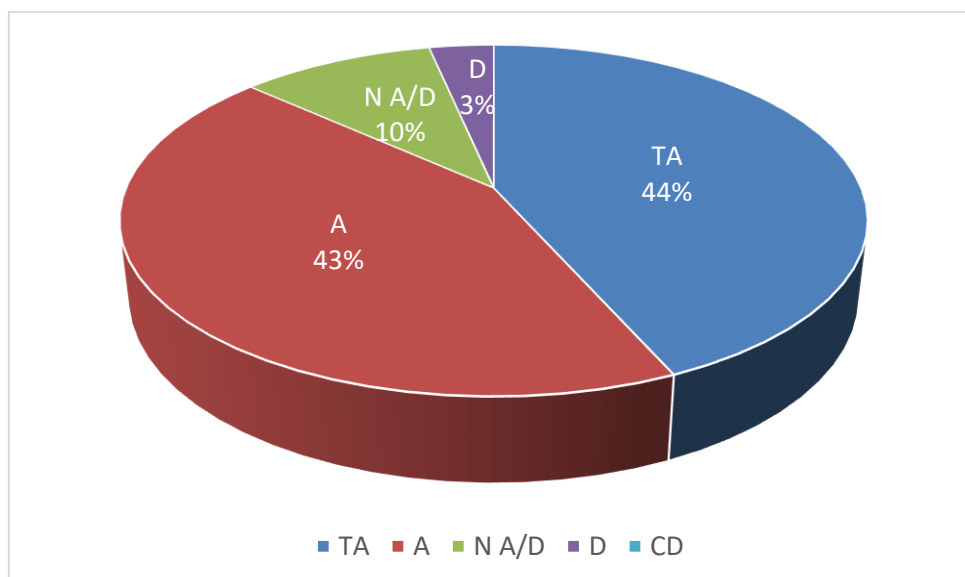


Ilustración 15: Formulación misión razón de ser

Pregunta 06.-

¿Considera usted de acuerdo que la misión institucional, de la formulación del plan estratégico, deba estar socializada y compartida de forma clara, precisa y oportuna con todos los colaboradores de la organización?

Tabla 6: Formulación - misión socializada

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	16	53%
A	14	47%
N A/D	0	
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 53%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo, junto a un 47 % que respondieron estar de acuerdo que la misión de la institución deba ser socializada y compartida de forma clara, precisa y pertinente con todos los colaboradores de la institución. Estas conclusiones permiten afirmar que la misión institucional deba ser socializada con todos los colaboradores oportunamente, para fines trascendentes para la organización.

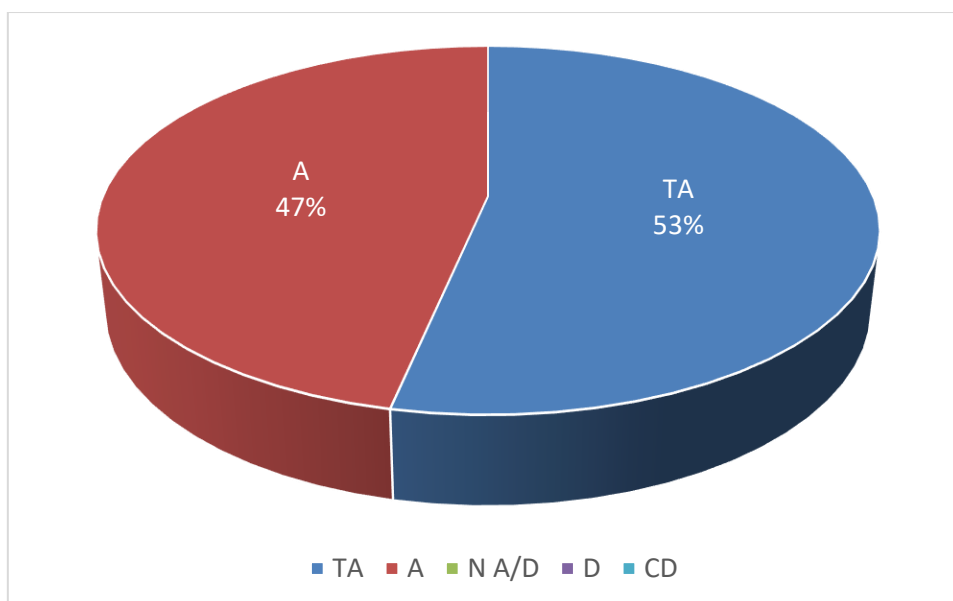


Ilustración 16: Formulación - misión socializada

Pregunta 07.-

¿Está usted de acuerdo que los valores institucionales, de la formulación del plan estratégico, son importantes y que marcarán la pauta para alcanzar los objetivos trazados en la misión y visión?

Tabla 7: Formulación valores e importancia

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	17	57%
A	10	33%
N A/D	1	3%
D	2	7%
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 90%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que los valores institucionales son importantes y que marcarán la pauta para alcanzar los objetivos trazados en la misión y visión, solo un 3% de los participantes consideró ni de acuerdo ni en desacuerdo junto a un 7% que considera en desacuerdo. Estas conclusiones permiten afirmar que los valores institucionales son muy importantes, aunque se deba trabajar aún más esta parte del plan con la institución.

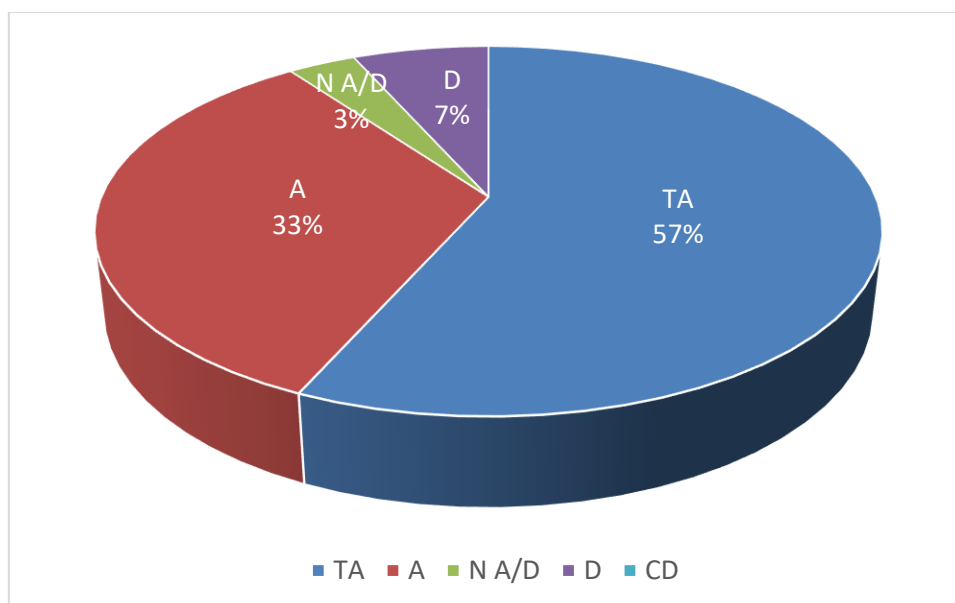


Ilustración 17: Formulación valores e importancia

Pregunta 08.-

¿Está de acuerdo que los valores institucionales, de la formulación del plan estratégico, sean socializados y compartidos de forma clara, precisa y oportuna con todos los colaboradores de la institución?

Tabla 8: Formulación valores socializados

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	19	63%
A	9	30%
N A/D	2	7%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 93%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los valores institucionales sean socializados y compartidos de forma clara, precisa y oportuna con todos los colaboradores de la institución, así mismo, un 7% de los participantes considera ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los valores sean socializados y compartidos en un espacio y tiempo determinado.

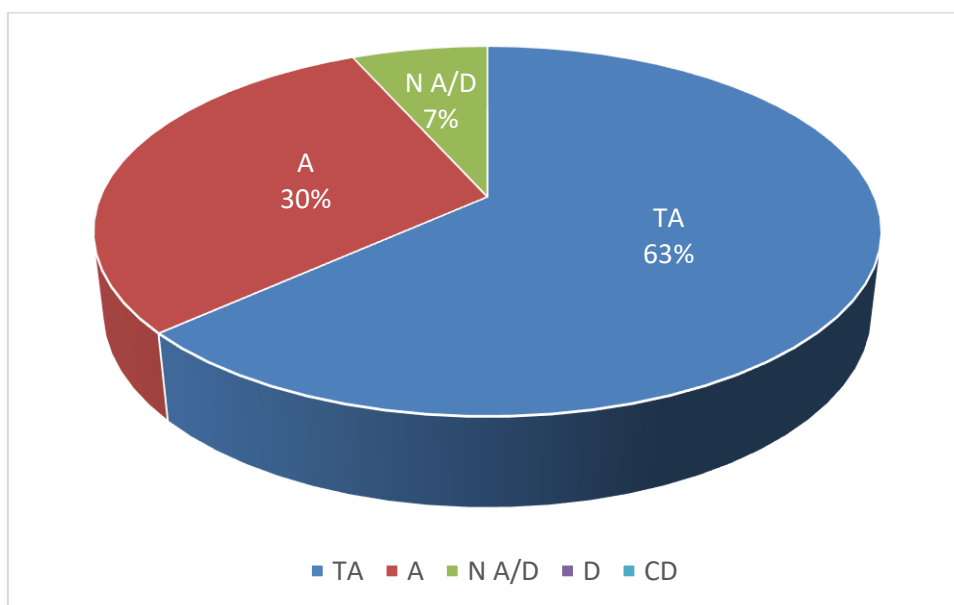


Ilustración 18: Formulación valores socializados

Pregunta 09.-

¿Considera usted que los valores institucionales, de la formulación del plan estratégico, siendo definidos como principios y creencias, son cualidades que se consideran valiosas para toda la organización?

Tabla 9: Formulación valores principios y creencias

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	13	43%
A	14	47%
N A/D	3	10%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 90%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los valores institucionales son cualidades que se consideran valiosas para toda la organización, sin embargo, un 10% de los participantes consideraron ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los valores son cualidades valiosas.

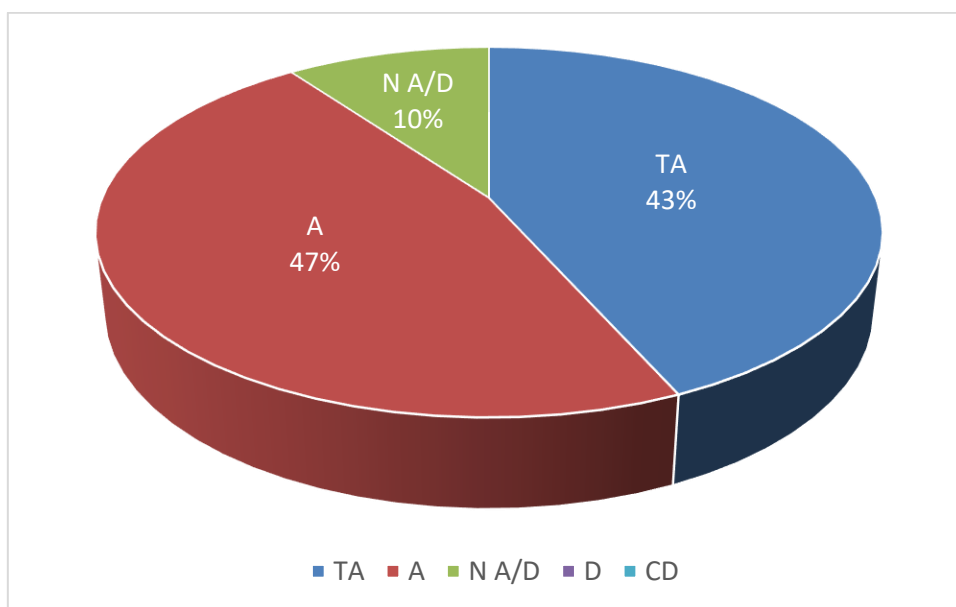


Ilustración 19: Formulación valores principios y creencias

Pregunta 10.-

¿Consideraría usted de acuerdo, como parte de la formulación del plan estratégico, que es importante conocer las oportunidades y amenazas que suscitan en el entorno de la institución?

Tabla 10: Formulación oportunidades amenazas

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	16	54%
A	12	40%
N A/D	1	3%
D	0	
CD	1	3%
TOTAL	30	100%

Se observa que el 94%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que es importante conocer las oportunidades y amenazas que suscitan en el entorno de la institución, así mismo, un 3% de los participantes consideraron ni de acuerdo ni en desacuerdo frente a otro 3% que está en completo desacuerdo que sea importante conocer las oportunidades y amenazas.

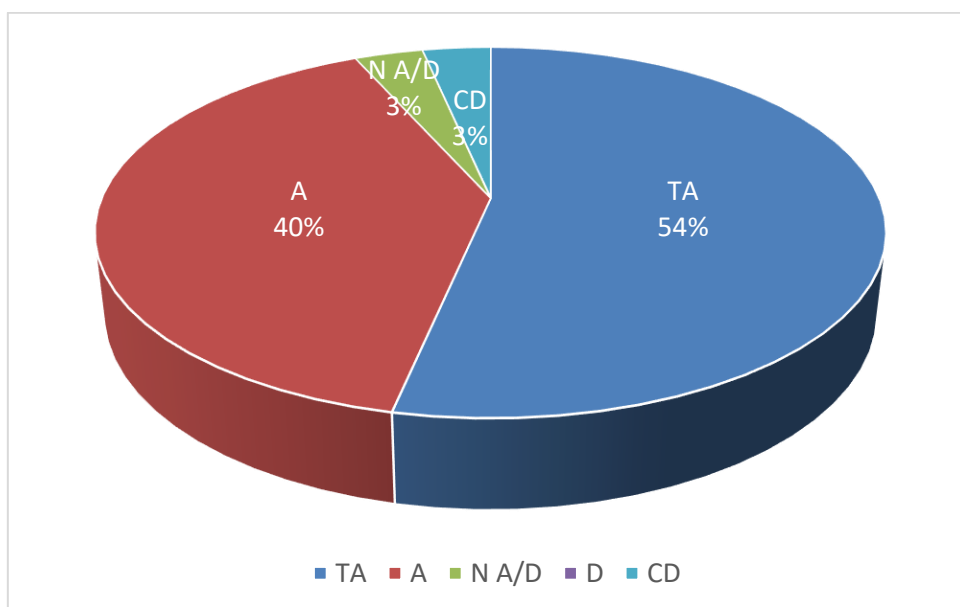


Ilustración 20: Formulación oportunidades amenazas

Pregunta 11.-

¿Consideraría usted de acuerdo, como parte de la formulación del plan estratégico que es importante identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que se generan dentro de la institución?

Tabla 11: Formulación fortalezas debilidades

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	19	64%
A	10	33%
N A/D	1	3%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 97%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que es importante identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que se generan dentro de la institución, sin embargo, un 3% de los participantes consideraron ni de acuerdo ni en desacuerdo que sea importante conocer las oportunidades y amenazas.

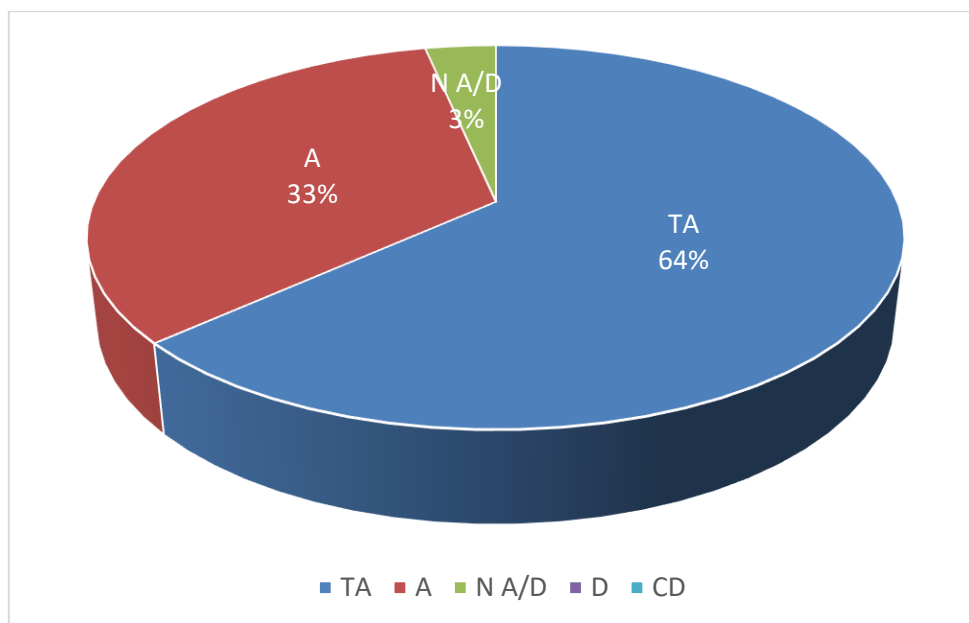


Ilustración 21: Formulación fortalezas debilidades

Pregunta 12.-

¿Cree usted de acuerdo que su institución deba contar con un tipo de líder que influya y sea modelo para sus colaboradores?

Tabla 12: Líder influencia

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	13	44%
A	12	40%
N A/D	4	13%
D	1	3%
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 84%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su institución deba contar con un tipo de líder que influya y sea modelo para sus colaboradores, sin embargo, un 13% de los participantes consideraron ni de acuerdo ni en desacuerdo, frente a un 3% que considera en desacuerdo contar con un tipo de líder influyente en su institución.

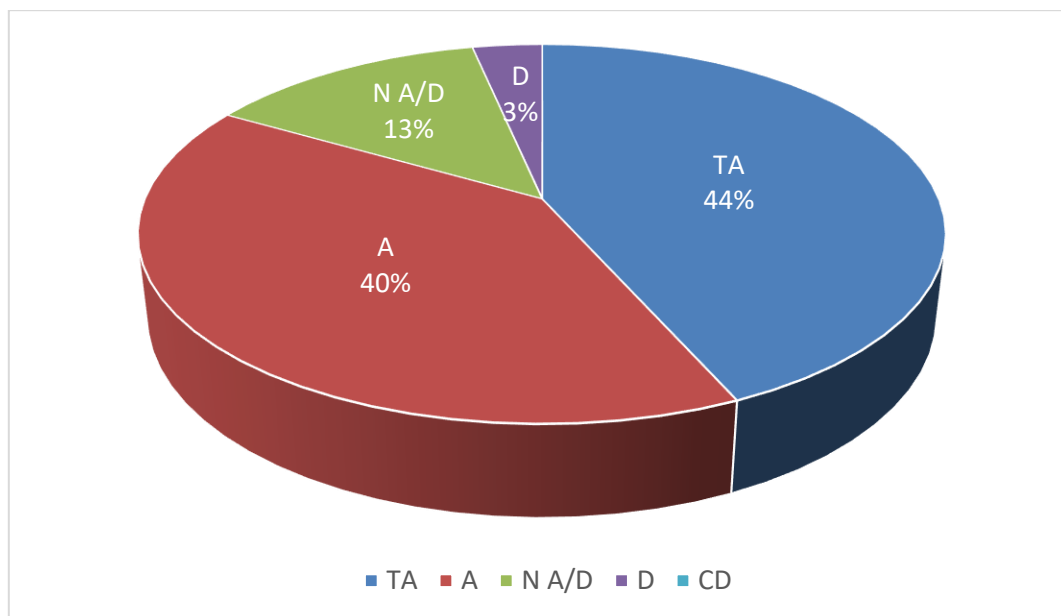


Ilustración 22: Líder influencia

Pregunta 13.-

¿Considera usted de acuerdo que el jefe debe desarrollar un modelo de liderazgo en el cual sea admirado, respetado e inspire confianza en los colaboradores?

Tabla 13: Liderazgo desarrollo modelo confianza

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	12	40%
A	16	53%
N A/D	2	7%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 93%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su jefe deba desarrollar un modelo de liderazgo en el cual sea admirado, respetado e inspire confianza en los colaboradores, solo un 7% de los participantes consideró ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estas conclusiones permiten afirmar que la incorporación de un modelo de influencia idealizada es trascendente para la organización.

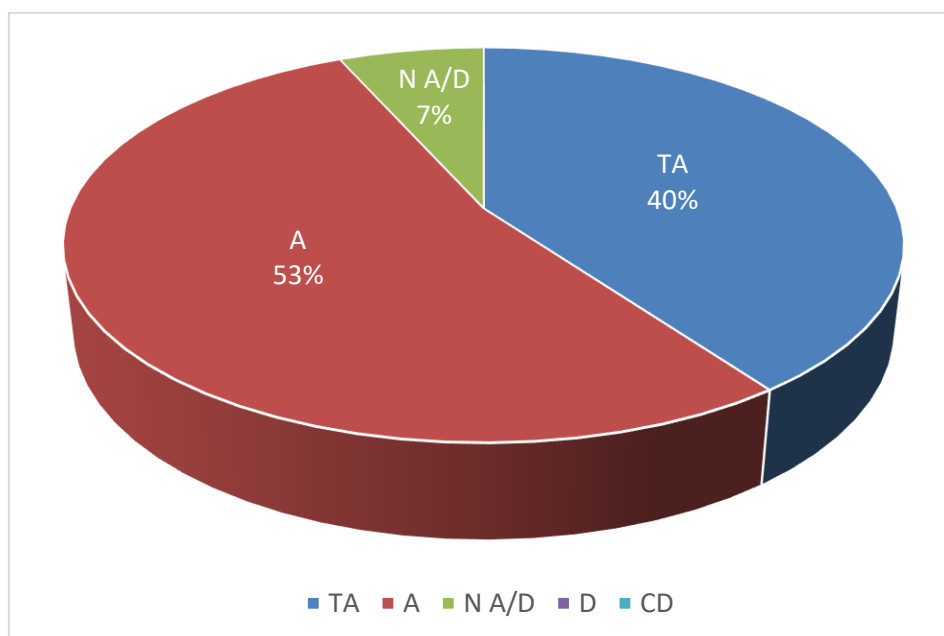


Ilustración 23: Liderazgo desarrollo modelo confianza

Pregunta 14.-

¿Está usted de acuerdo que el líder deba contar con un tipo de ideario, en el que transforme la vida de las personas, y se le pueda otorgar un alto grado de confianza, probidad y virtud?

Tabla 14: Líder ideario

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	9	30%
A	13	43%
N A/D	6	20%
D	2	7%
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 30%, del total de encuestados está totalmente de acuerdo con un 43% que considera de acuerdo que el líder deba contar con un tipo de ideario, en el que transforme la vida de las personas, y se le pueda otorgar un alto grado de confianza, probidad y virtud, sin embargo, un 20% de los participantes consideraron ni de acuerdo ni en desacuerdo, frente a un 7% que considera en desacuerdo que su líder deba contar con un tipo de ideario que transforme para bien la vida de las personas.

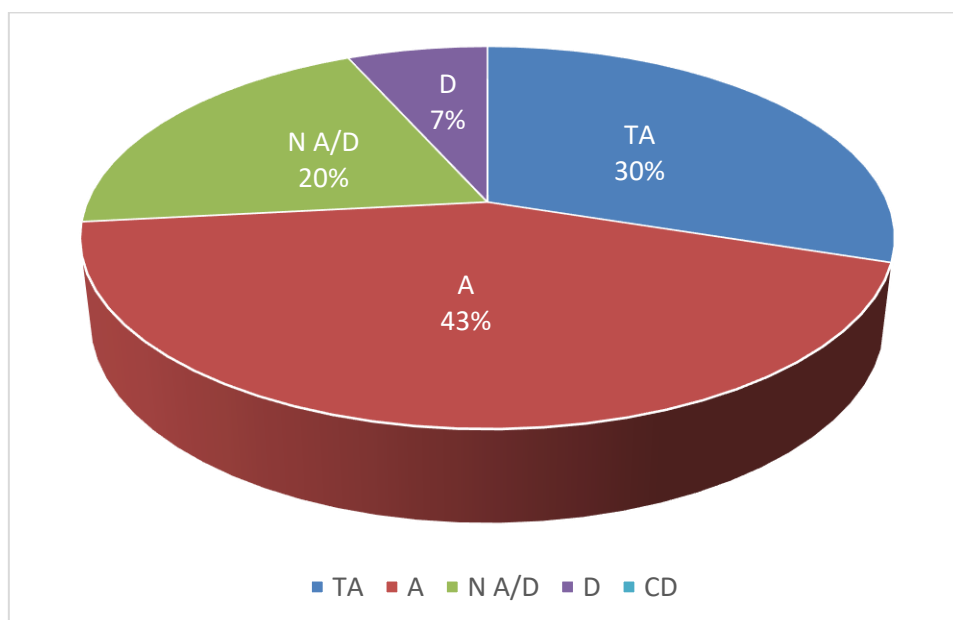


Ilustración 24: Líder ideario

Pregunta 15.-

¿Considera usted de acuerdo que el líder de su organización debería ayudarlo a trascender, de ir más allá del campo profesional, es decir, una trascendencia como persona?

Tabla 15: Líder trascendencia personal

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	7	23%
A	14	46%
N A/D	5	17%
D	2	7%
CD	2	7%
TOTAL	30	100%

Se observa que un 23%, del total de encuestados, está totalmente de acuerdo junto a un 46% que considera de acuerdo que el líder de su organización debería ayudarlo a trascender más allá del campo profesional, es decir, una trascendencia como persona, sin embargo, un 17% de los participantes consideraron ni de acuerdo ni en desacuerdo, frente a un 7% que considera en desacuerdo y otro 7% que considera en completo desacuerdo que su líder lo ayude a trascender como persona.

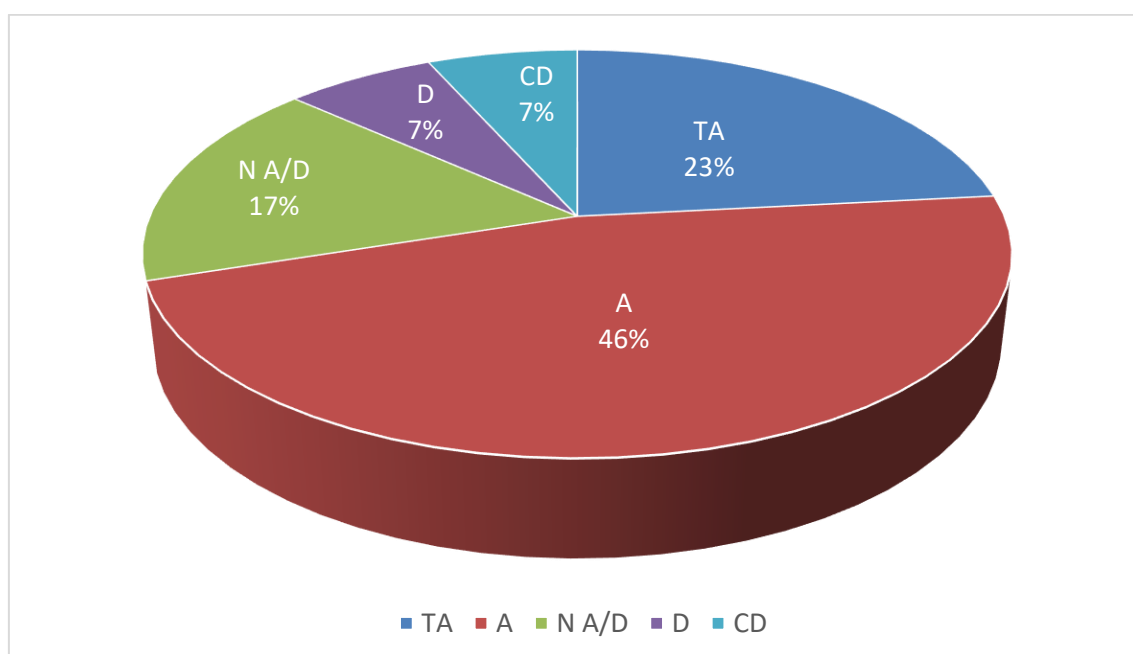


Ilustración 25: Líder trascendencia personal

Pregunta 16.-

¿Cree usted que un buen líder deba inspirarlo y retarlo a ser mejor cada día, fomentar el trabajo en equipo e involucrar a todos los colaboradores a mirar juntos el futuro?

Tabla 16: Motivación inspiracional trabajo en equipo

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	15	50%
A	14	47%
N A/D	0	
D	0	
CD	1	3%
TOTAL	30	100%

Se observa que el 97%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder deba inspirarlo y retarlo a ser mejor cada día, fomentar el trabajo en equipo e involucrar a todos los colaboradores a mirar juntos el futuro, sin embargo, existe un 3% de los participantes que consideraron en completo desacuerdo a que su líder deba inspirarlo y retarlo a ser mejor cada día.

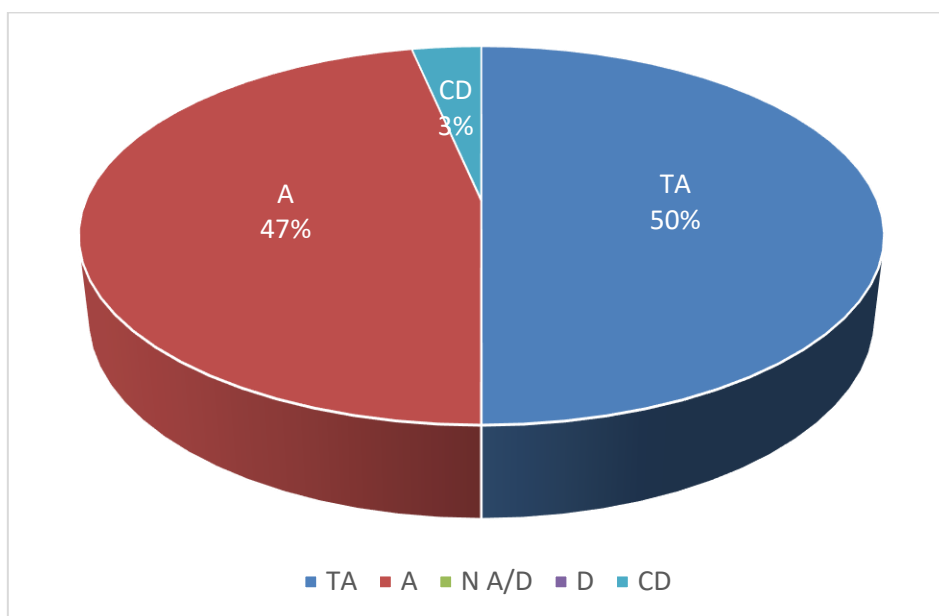


Ilustración 26: Motivación inspiracional trabajo en equipo

Pregunta 17.-

¿Considera de acuerdo que el líder deba tener la capacidad de motivar a todo su personal para que trasciendan en sus tareas y acciones diarias?

Tabla 17: Líder motivador trascendencia de tareas y acciones

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	16	54%
A	12	40%
N A/D	1	3%
D	0	
CD	1	3%
TOTAL	30	100%

Se observa que el 94%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder deba tener la capacidad de motivar a todo su personal para que trasciendan en sus tareas y acciones diarias, sin embargo, existe un 3% de los participantes que es indiferente, frente a otro 3% de encuestados que considera en completo desacuerdo en que su líder deba tener la capacidad de motivar a todo su personal.

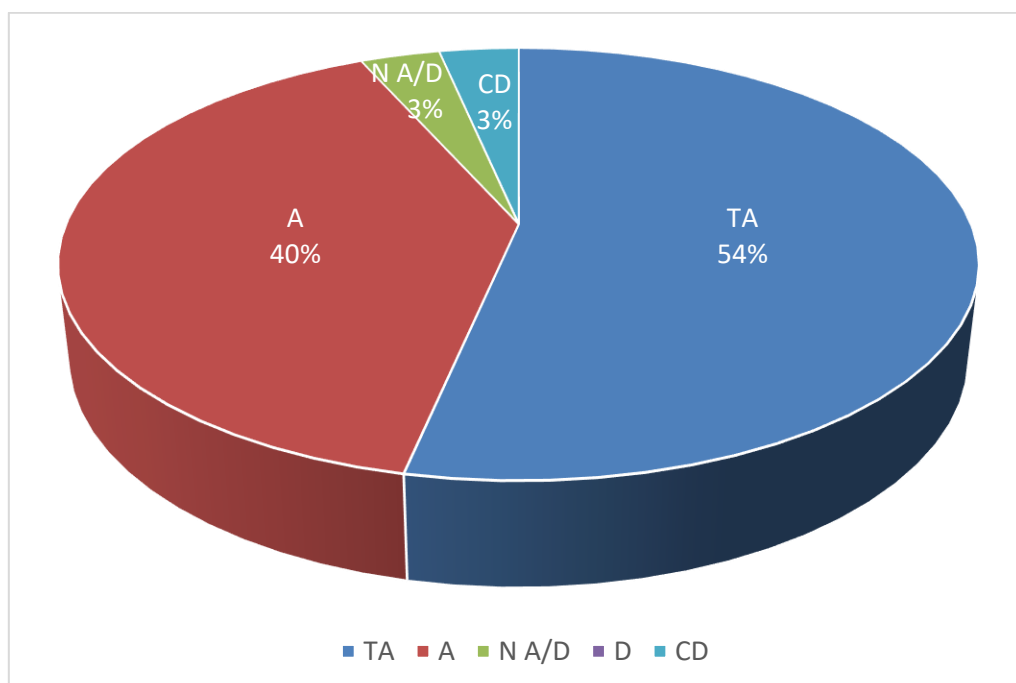


Ilustración 27: Líder motivador trascendencia de tareas y acciones

Pregunta 18.-

¿Está usted de acuerdo que el líder deba transformar y desarrollar el ser interior del colaborador, y motivarlo en su realización íntegra como persona?

Tabla 18: Líder transformador desarrollo del ser

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	8	27%
A	16	53%
N A/D	3	10%
D	2	7%
CD	1	3%
TOTAL	30	100%

Se observa que un 27%, del total de encuestados, está totalmente de acuerdo junto a un 53% que considera de acuerdo que el líder deba transformar y desarrollar el ser interior del colaborador y motivarlo en su realización íntegra como persona, así mismo, un 10% de los participantes considera ni de acuerdo ni en desacuerdo, frente a un 7% que considera en desacuerdo y en completo desacuerdo en que su líder deba trabajar el ser interior del colaborador, y peor aún motivarlos en ser personas íntegras.

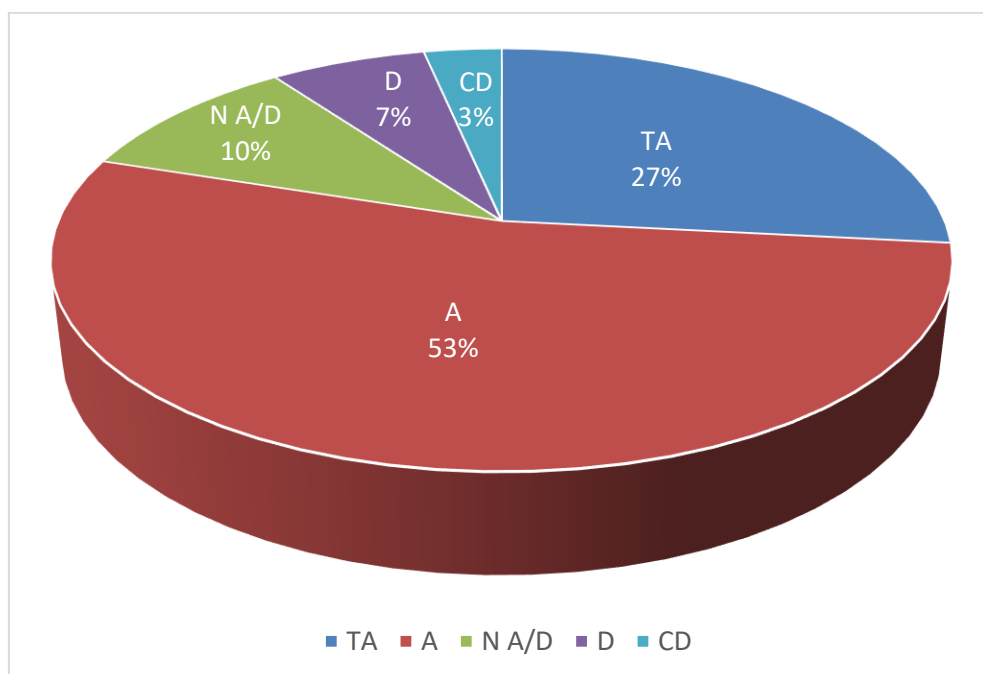


Ilustración 28: Líder transformador desarrollo del ser

Pregunta 19.-

¿Cree que el líder deba incentivar, retar y fomentar la creatividad y la innovación en sus colaboradores para solucionar, con autonomía, cualquier tipo de problema?

Tabla 19: Líder incentivador fomento de creatividad e innovación

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	13	43%
A	14	47%
N A/D	3	10%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 90%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder deba incentivarlo, retarlo y fomentar la creatividad y la innovación en ellos para solucionar, con autonomía, cualquier tipo de problema, sin embargo, existe un 10% de los participantes que es indiferente a un tipo de líder que incentive y rete a la creatividad e innovación su personal.

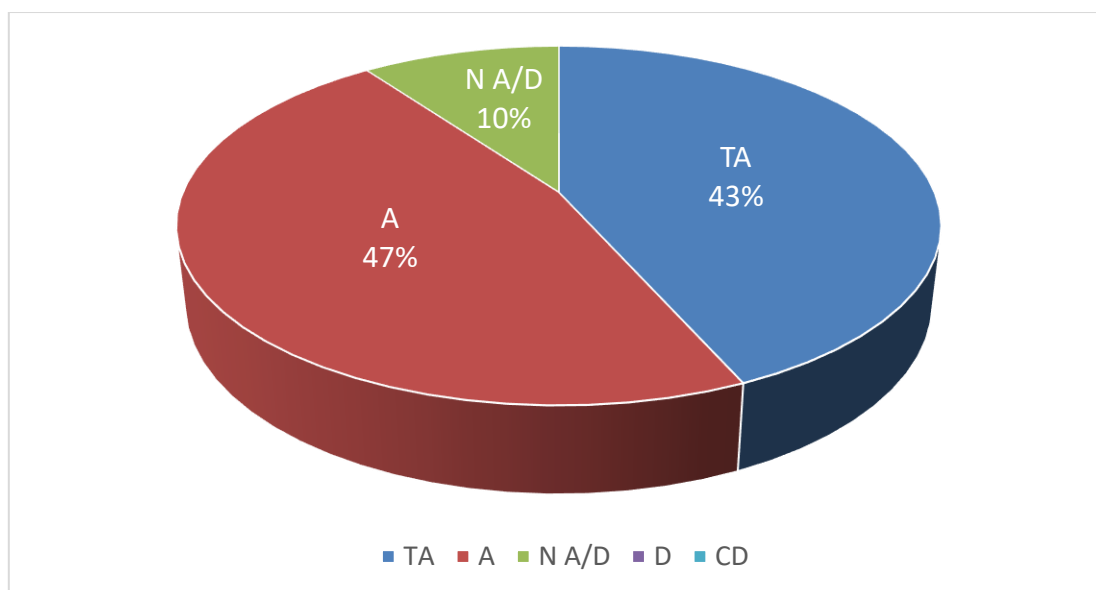


Ilustración 29: Líder incentivador fomento de creatividad e innovación

Pregunta 20.-

¿Considera que el líder debe sugerir ideas nuevas a todo su personal, y crear un ambiente y entorno adecuado para estimular y generar dichas ideas?

Tabla 20: Liderazgo de sugerencia de ideas y ambiente adecuado

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	16	53%
A	11	37%
N A/D	3	10%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 90%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder debe sugerir ideas nuevas a todo su personal, y crear un ambiente y entorno adecuado para estimular y generar dichas ideas, sin embargo, existe un 10% de los participantes que es indiferente a un tipo de líder que sugiera ideas y desarrolle ambientes adecuados para que su personal.

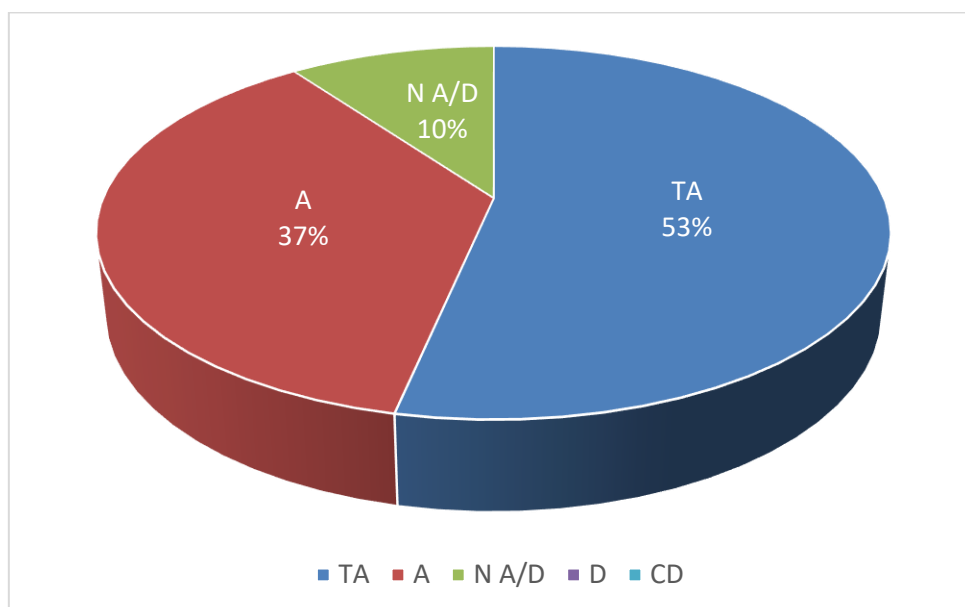


Ilustración 30: Liderazgo de sugerencia de ideas y ambiente adecuado

Pregunta 21.-

¿Cree que el líder deba tener curiosidad y atrevimiento para emprender nuevos retos, desafíos y caminos, pero ésta debe ser estimulada también en sus colaboradores?

Tabla 21: Liderazgo emprendedor y estimulación en colaboradores

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	14	47%
A	13	43%
N A/D	3	10%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 90%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder deba tener curiosidad y atrevimiento para emprender nuevos retos, desafíos y caminos, pero ésta debe ser estimulada también en sus colaboradores, sin embargo, existe un 10% de los participantes que es indiferente a un tipo líder y liderazgo emprendedor.

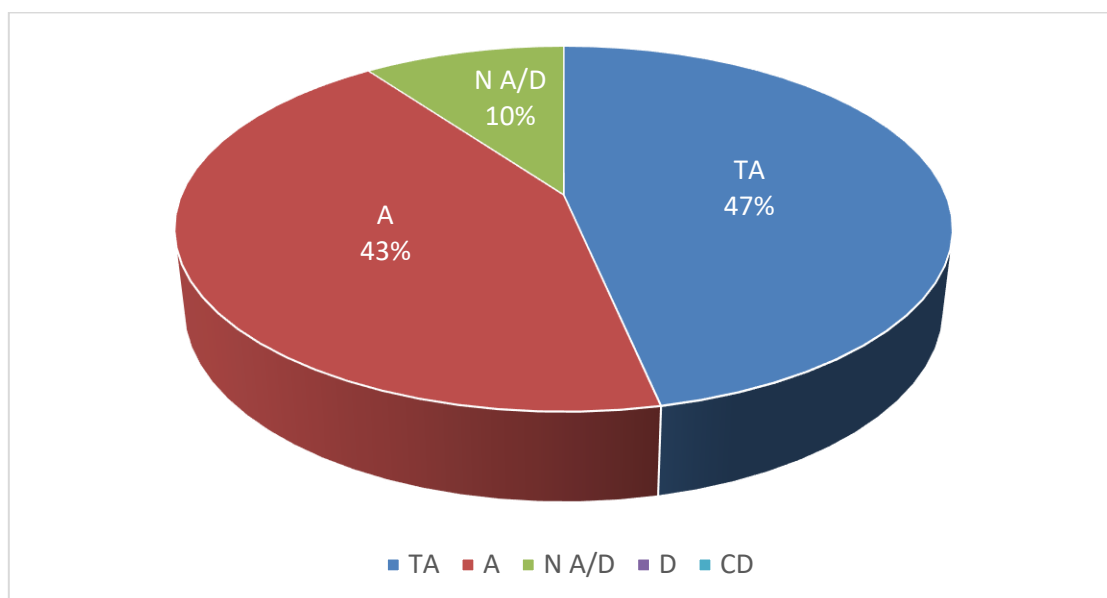


Ilustración 31: Liderazgo emprendedor y estimulación en colaboradores

Pregunta 22.-

¿Está de acuerdo que el líder deba motivar constantemente a cada uno de sus colaboradores, de forma intrínseca y extrínseca, para alcanzar los objetivos deseados por la institución?

Tabla 22: Liderazgo motivacional constante en colaboradores

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	9	30%
A	18	60%
N A/D	2	7%
D	0	
CD	1	3%
TOTAL	30	100%

Se observa que el 90%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder deba motivar constantemente a sus colaboradores, de forma intrínseca y extrínseca, para alcanzar los objetivos deseados por la institución, sin embargo, existe un 7% de los participantes que es indiferente frente a un 3% que está en completo desacuerdo contar con un líder que motive constantemente a su personal.

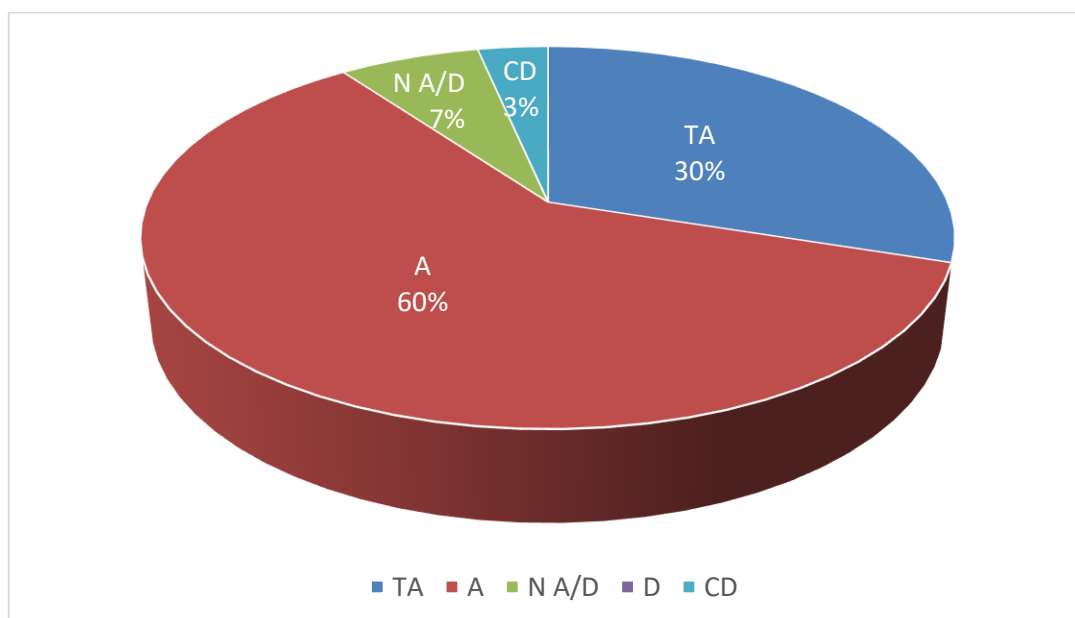


Ilustración 32: Liderazgo motivacional constante en colaboradores

Pregunta 23.-

¿Considera usted de acuerdo que el líder deba tener la capacidad de consideración individual con cada colaborador y preocuparse por el desarrollo integral de las personas?

Tabla 23: Consideración individual desarrollo integral de personas

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	11	37%
A	14	47%
N A/D	4	13%
D	0	
CD	1	3%
TOTAL	30	100%

Se observa que el 84%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder deba tener la capacidad de consideración individual con cada colaborador y preocuparse por el desarrollo integral de las personas, sin embargo, existe un 13% de los participantes que es indiferente frente a un 3% que está en completo desacuerdo contar con un líder que se preocupase por el desarrollo integral de las personas.

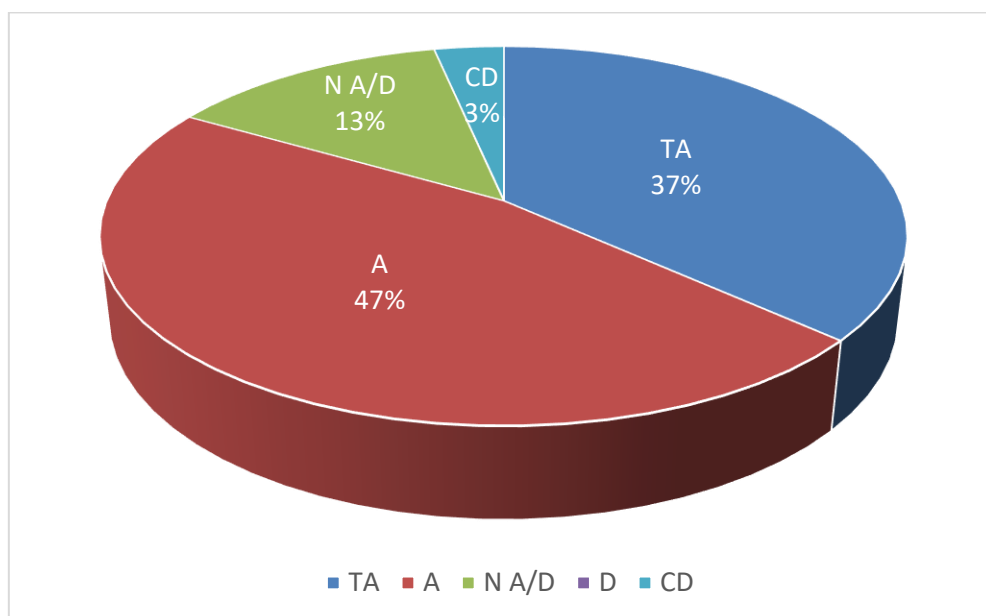


Ilustración 33: Consideración individual desarrollo integral de personas

Pregunta 24.-

¿Está usted de acuerdo que, el personal siendo un capital humano valioso, el líder deba prestar atención a sus necesidades, carencias, éxitos y crecimiento profesional y personal?

Tabla 24: Capital humano prestación de atención a las necesidades

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
TA	13	43%
A	14	47%
N A/D	3	10%
D	0	
CD	0	
TOTAL	30	100%

Se observa que el 90%, del total de encuestados, están totalmente de acuerdo y de acuerdo que su líder deba prestar atención a las necesidades, carencias, éxitos y crecimiento profesional y personal de cada colaborador, sin embargo, existe un 10% de los participantes que es indiferente al líder que preste atención a las necesidades del capital humano.

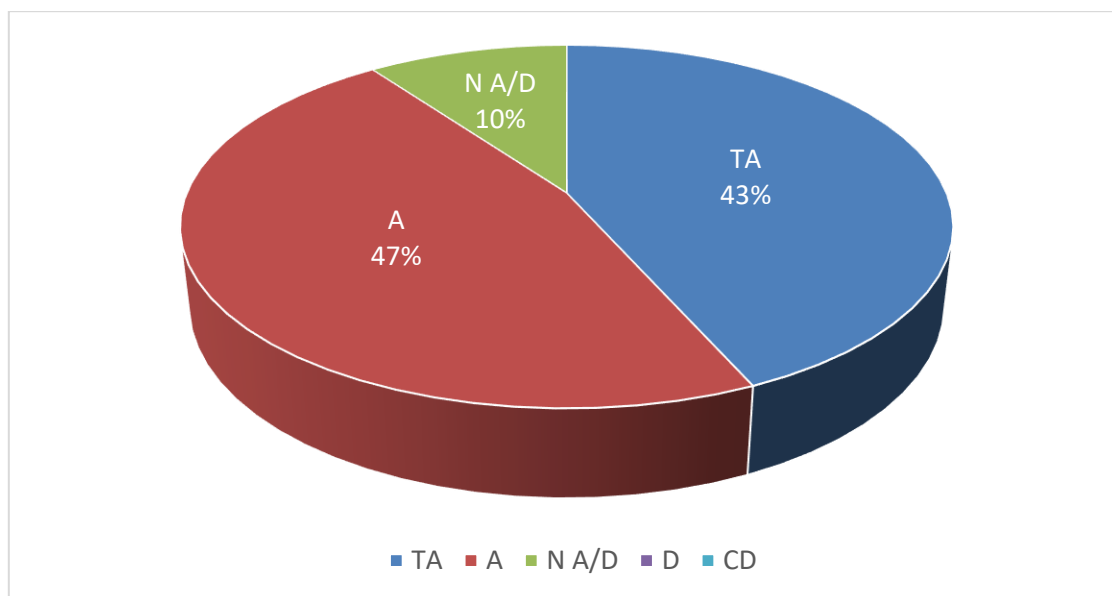


Ilustración 34: Capital humano prestación de atención a las necesidades

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 Contraste de hipótesis del objetivo general

H0: La formulación de un Plan Estratégico no influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

H1: La formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Prueba estadística: Prueba Chi – Cuadrada (χ^2)

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4, 0.95)} = 9,487729037$

Función pivotal: 10,997

Tabla 25: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,997 ^a	4	,027
Razón de verosimilitudes	12,108	4	,017
Asociación lineal por lineal	9,373	1	,002
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.

Tabla 26: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Liderazgo Transformador

		Liderazgo Transformador		
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Formulación del Plan Estratégico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	0
	De acuerdo	2	8	1
	Totalmente de acuerdo	0	8	9
Total		3	17	10

Tabla 27: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Liderazgo Transformador

		Total
Formulación del Plan Estratégico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
	De acuerdo	11
	Totalmente de acuerdo	17
Total		30

Valor Experimental: 10,997 (CHI CUADRADO CALCULADO)

10.997 pertenece a la región crítica.

Decisión: como 10.997 pertenece a la región de hipótesis alternativa, entonces aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: concluimos diciendo que la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Así mismo, sabiendo que la formulación siendo, la primera etapa del plan estratégico y que, estructuralmente está comprendido por decisiones multidisciplinarias como: la visión, misión, objetivos, valores, evaluación externa e interna, permiten que la institución en estudio alcance sus objetivos prioritarios a través de un periodo de mediano y largo plazo, estas puedan ser, medibles, alcanzables y realizables, y las fuerzas conjuntas de toda la formulación será un factor determinante como generador de estrategias particulares y alternativas para cada objetivo específico planteado, en ese sentido, concluimos afirmando que, la formulación siendo la dimensión de la variable independiente, plan estratégico, influye en la variable dependiente, liderazgo transformador.

Para respaldar los resultados obtenidos, hacemos énfasis en las teorías de los autores como Fred, R. (2013), quién hace referencia a que “la etapa de la formulación nos permite tomar decisiones que comprometerán a la organización a involucrarse en un cambio sustancial durante un periodo de tiempo prolongado, de las estrategias optadas dependerán las ventajas competitivas para la organización, así como el éxito o fracaso de esta”.

Por otra parte, Fischman (2017) hace referencia que “el líder transformador orienta precisamente sus esfuerzos hacia causas trascendentales: el desarrollo de las personas y de su entorno. Consiste en movilizar a las personas hacia causas que tienen significado mayor que uno mismo, hacia principios que mejoren el mundo” (p. 11).

5.2.2 Contraste de hipótesis del objetivo específico 1

H0: La Formulación de un Plan Estratégico no repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

H1: La Formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Prueba estadística: Prueba Chi – Cuadrada (χ^2)

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4, 0.95)} = 9,487729037$

Función pivotal: 10,802

Tabla 28: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,802 ^a	4	,029
Razón de verosimilitudes	13,007	4	,011
Asociación lineal por lineal	9,654	1	,002
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.

Tabla 29: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Modelo de Influencia Idealizada

		Modelo de Influencia Idealizada			Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Formulación del Plan Estratégico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	0	2
	De acuerdo	3	7	1	11
	Totalmente de acuerdo	0	8	9	17
Total		4	16	10	30

Valor Experimental: 10,802 (CHI CUADRADO CALCULADO)

10.802 pertenece a la región crítica.

Decisión: como 10.802 pertenece a la región de hipótesis alternativa, entonces aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: concluimos diciendo que la Formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Así mismo, sabiendo que la formulación siendo, la primera etapa del plan estratégico y que, estructuralmente está comprendido por decisiones multidisciplinarias como: la visión, misión, objetivos, valores, evaluación externa e interna, permiten que la institución en estudio alcance sus objetivos prioritarios a través de un periodo de largo plazo, estas puedan ser, medibles, alcanzables y realizables, y las fuerzas conjuntas de toda la formulación será un factor determinante como generador de estrategias particulares y alternativas para cada objetivo específico planteado, en ese sentido, concluimos diciendo que, la formulación siendo la dimensión de la variable del plan estratégico repercute en la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformador.

Por consiguiente, sabemos que el factor y la esencia de influir positivamente en el ser de los colaboradores, hará que se obtengan resultados muy por encima de lo esperado, como también hará que el líder pregone esta práctica con el ejemplo dentro y fuera de la institución

de labores, pues tal como lo refiere (Fischman, 2017), “La práctica de la influencia idealizada consiste en que el líder debe ser un modelo para sus seguidores”.

5.2.3 Contraste de hipótesis del objetivo específico 2

H0: La Formulación de un Plan Estratégico no influye en la Motivación Inspiracional de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

H1: La Formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Prueba estadística: Prueba Chi – Cuadrada (χ^2)

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 6

Punto crítico: $\chi^2_{(6,095)} = 12.59158724$

Función pivotal: 26,880

Tabla 30: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,880 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	17,903	6	,006
Asociación lineal por lineal	13,012	1	,000
N de casos válidos	30		

a. 9 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

Tabla 31: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Motivación Inspiracional

		Motivación Inspiracional			Totalmente de acuerdo	Total
		En completo desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		
Formulación del Plan Estratégico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	0	0	2
	De acuerdo	0	1	8	2	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	7	10	17
Total		1	2	15	12	30

Valor Experimental: 26,880 (CHI CUADRADO CALCULADO)

26,880 pertenece a la región crítica.

Decisión: como 26,880 pertenece a la región de hipótesis alternativa, entonces aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: concluimos diciendo que la Formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Del mismo modo, sabiendo que la formulación siendo, la primera etapa del plan estratégico y que, estructuralmente está comprendido por decisiones multidisciplinarias como: la visión, misión, objetivos, valores, evaluación externa e interna, permiten que la institución en estudio alcance sus objetivos prioritarios a través de un periodo de largo plazo, estas puedan ser, medibles, alcanzables y realizables, y las fuerzas conjuntas de toda la formulación será un factor determinante como generador de estrategias particulares y alternativas para cada objetivo específico planteado, en ese sentido, concluimos diciendo, que la formulación siendo la dimensión de la variable del plan estratégico influye en la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformador.

Cabe precisar que la motivación inspiracional, cumple con las características de inspirar a todos los colaboradores y seguidores de la institución, los reta a desafíos personales y

profesionales, les proporciona un sentido único de pertenencia y trascendencia en sus actividades cotidianas, del mismo modo que fomenta el trabajo colectivo, con seguridad y enardecimiento, involucrando a todos los colaboradores a visionar el futuro en conjunto en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04. Así mismo, para respaldar estos resultados, tal como lo menciona Fischman (2017) “La motivación inspiracional no solo se refiere a la visión corporativa. La ventaja de una visión compartida por toda la organización es que hace más presente el motivador de trascendencia” (p. 143 - 146).

5.2.4 Contraste de hipótesis del objetivo específico 3

H0: La Formulación de un Plan Estratégico no influye en la Estimulación Intelectual de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

H1: La Formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Prueba estadística: Prueba Chi – Cuadrada (χ^2)

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: $\chi^2_{(4,0.05)} = 9.487729037$

Función pivotal: 8,007

Tabla 32: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,007 ^a	4	,091
Razón de verosimilitudes	8,957	4	,062
Asociación lineal por lineal	6,877	1	,009
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.

Tabla 33: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Estimulación Intelectual

		Estimulación Intelectual			Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Formulación del Plan Estratégico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	0	2
	De acuerdo	2	5	4	11
	Totalmente de acuerdo	0	6	11	17
Total		3	12	15	30

Valor Experimental: 8,007 (CHI CUADRADO CALCULADO)

8,007 pertenece a la región crítica.

Decisión: como 8,007 pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa.

Conclusión: concluimos diciendo que la Formulación de un Plan Estratégico no influye en la Estimulación Intelectual de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Cabe mencionar, que la formulación siendo, la primera etapa del plan estratégico y que, estructuralmente está comprendido por decisiones multidisciplinarias como: la visión, misión, objetivos, valores, evaluación externa e interna, permiten que la institución en estudio alcance sus objetivos prioritarios a través de un periodo de largo plazo, estas puedan ser, medibles, alcanzables y realizables, y las fuerzas conjuntas de toda la formulación será un factor determinante como generador de estrategias particulares y alternativas para cada objetivo específico planteado, en ese sentido, la prueba estadística en la presente dimensión, en particular, muestra que la formulación de la variable del plan estratégico no influye en la dimensión estimulación intelectual de la variable del liderazgo transformador.

A pesar de que la teoría de otros autores y en especial la de Fischman (2017), quien hace referencia a que “El líder reta las creencias de sus seguidores y las suyas propias. Los

incentiva a pensar “fuera de la caja”, a sugerir ideas nuevas para problemas antiguos. El líder crea un entorno propicio para la generación e implementación de ideas”, estas no se ven contrastadas con los resultados obtenidos (p. 105). Dicho esto, líneas más abajo se hará un análisis del por qué.

5.2.5 Contraste de hipótesis del objetivo específico 4

H0: La Formulación de un Plan Estratégico no influye en la Consideración Individualizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

H1: La Formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Prueba estadística: Prueba Chi – Cuadrada (χ^2)

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 6

Punto crítico: $\chi^2_{(6,095)} = 12.59158724$

Función pivotal: 15,133

Tabla 34: Pruebas de chi-cuadrado Hipótesis específica 4

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,133 ^a	6	,019
Razón de verosimilitudes	14,533	6	,024
Asociación lineal por lineal	9,231	1	,002
N de casos válidos	30		

a. 9 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

Tabla 35: Contingencia Formulación del Plan Estratégico * Consideración Individualizada

		Consideración Individualizada				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Formulación del Plan Estratégico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	1	0	2
	De acuerdo	1	1	8	1	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	7	10	17
Total		1	2	16	11	30

Valor Experimental: 15,133 (CHI CUADRADO CALCULADO)

15,133 pertenece a la región crítica.

Decisión: como 15,133 pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis alternativa, aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: concluimos diciendo que la Formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Así mismo, sabiendo que la formulación siendo, la primera etapa del plan estratégico y que, estructuralmente está comprendido por decisiones multidisciplinarias como: la visión, misión, objetivos, valores, evaluación externa e interna, permiten que la institución en estudio alcance sus objetivos prioritarios a través de un periodo de largo plazo, estas puedan ser, medibles, alcanzables y realizables, y las fuerzas conjuntas de toda la formulación será un factor determinante como generador de estrategias particulares y alternativas para cada objetivo específico planteado.

En ese sentido, concluimos diciendo, que la formulación siendo la dimensión de la variable del plan estratégico influye en la dimensión consideración individualizada de la

variable del liderazgo transformador, que precisamente cumple con las características tener un líder que se preocupa por sus colaboradores y que promueve constantemente el ejercicio de la motivación, prestando mucha atención a sus necesidades, carencias, éxitos y crecimiento profesional y personal en todos los colaboradores de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04. Como respaldo a este contraste de hipótesis, tal como lo menciona Fischman (2017), “Para conseguir cualquier meta al trabajar con personas, el líder debe preocuparse por ellas y motivarlas constantemente” (p. 23).

5.3 Discusión de Resultados

5.3.1 Dimensión formulación / liderazgo transformador

De acuerdo con el objetivo general, donde se busca evidenciar y determinar como la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04. Se observó, a través de las pruebas estadísticas del contraste de hipótesis general, obteniendo un resultado del valor de chi cuadrado calculado de 10,997 y una prueba chi cuadrada invertida de 9,487729037, se evidencia claramente, que el valor del chi cuadrado calculado es mayor que el punto crítico, esta ponderación hace posible afirmar que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.

En ese sentido, de acuerdo con el análisis de resultados, podemos considerar una investigación realizada por Sánchez (2018), de la Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión quién realizó una tesis llamada “Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea Lozano del Distrito de Huacho Provincia de Huará – 2016”, sostuvo que la implementación del plan estratégico podía aportar fundamentalmente a mejorar la calidad de la educación, contar con una

eficiente gestión de procesos y planificación institucional, así como promover un modelo de autogestión basado en la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo.

De acuerdo con el análisis de resultados obtenidos, por el autor, de los niveles alcanzados en el planeamiento estratégico, a través del cuestionario aplicado a docentes de la institución en estudio, se evidenció claramente que un 38,4% de docentes afirmaron que el planeamiento estratégico alcanzó un nivel deficiente, un 36,0% sostuvo que alcanzó un nivel regular y solo un 25,6% logró un nivel eficiente.

Como conclusión general, el autor menciona que existe una relación entre el planeamiento estratégico y la Gestión de la Calidad de acuerdo con la correlación de Spearman obtenida de un valor de 0.865, dando como resultado una muy buena asociación. Este resultado general evidencia objetivamente la necesidad de implementar un plan estratégico acorde a las características de la institución, diseño y procesos de viabilidad de forma eficiente, así como mejorar indudablemente la calidad de la educación.

Sin embargo, desde mi punto de vista y por el trabajo de investigación realizado en la presente tesis, implementar un plan estratégico que reúna todas las características que requiere un verdadero plan, tal como lo mencionan los autores, no solo es un trabajo de largo plazo, sino que además en la tesis del autor en mención, no se evidencian dichos elementos y/o características que un plan estratégico debería contar como sus tres principales cimientos: la Formulación, la Implementación y la Evaluación, dicho esto cada una de ellas cuenta con innumerables variables sencillas de entender pero a la vez tan complejas de aterrizar en tan corto tiempo y con una sola persona. La implementación de un plan estratégico requiere indudablemente un trabajo holístico y de la integración de áreas multidisciplinarias que objetivamente no se evidencia en la tesis en mención. Dicho esto, el estudio concluyó, que, el aporte del planeamiento estratégico es considerablemente bueno y que existe una relación y asociación directa entre ambas como el planeamiento estratégico y

la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea Lozano del distrito de Huacho, Provincia de Huaura – 2016.

Del mismo modo en la presente investigación, en la pregunta 6 de nuestro instrumento donde se hace referencia a: ¿Considera usted de acuerdo que la misión institucional, de la formulación del plan estratégico, deba estar socializada y compartida de forma clara, precisa y oportuna con todos los colaboradores de la organización? El 100% de los encuestados respondieron estar a favor con un de acuerdo y totalmente de acuerdo, esto evidencia la necesidad de saber la razón de ser de la institución, para así tener el punto de partida, marcar el horizonte y trazar los objetivos deseados.

De la misma manera, en la dimensión formulación del Plan Estratégico, a través de las unidades de análisis del objeto de estudio, se obtuvo una ponderación general de las 11 preguntas relacionadas de 94% de aceptación con un de acuerdo y totalmente de acuerdo, frente a un 5% que mostraron indiferencia con la escala de ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 1% que se mostró en desacuerdo, estos datos estadísticos nos permiten interpretar que la formulación de un plan estratégico es considerablemente influyente en el modelo del Liderazgo Transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

5.3.2 Dimensión formulación / influencia idealizada

De acuerdo con el objetivo específico uno, donde hace referencia a que, si la formulación de un plan estratégico repercute en el modelo de influencia idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04. Se observó, a través de las pruebas estadísticas del contraste de hipótesis, obteniendo un resultado del valor de chi cuadrado calculado de 10,802 y el punto crítico a través de la prueba chi cuadrada invertida de 9,487729037, se evidencia claramente, que el valor del chi cuadrado calculado es mayor que

el punto crítico, esta ponderación hace posible afirmar que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.

Así mismo, de acuerdo con el análisis de resultados, y siguiendo con la tesis anterior de Sánchez (2018), de la Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión quién realizó una tesis llamada “Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea Lozano del Distrito de Huacho Provincia de Huara – 2016”, en la sección de análisis de resultados, el contraste de hipótesis entre la gestión administrativa y la gestión de calidad, muestra en la tabla 17, que se obtuvo un coeficiente de correlación de $r= 0.647$, con una $p=0.000(p<.05)$ lo que le permite aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula. Estadísticamente se evidencia que existe una relación entre la Gestión administrativa y la Gestión de la Calidad de la institución en estudio, así mismo, en la discusión de resultados, de los niveles alcanzados en la dimensión gestión administrativa que hace referencia a la variable plan estratégico, en la figura 4, de sus cuatro preguntas realizadas a sus colaboradores un 40,7% de los encuestados afirmaron que se alcanzó un nivel regular, un 33,7% sostienen que alcanzó un nivel eficiente y un 25,6% se consiguió un nivel deficiente. En conclusión, la dimensión de Gestión Administrativa se podría asemejar y/o relacionar con la dimensión formulación del plan estratégico y afirmar que existe una relación entre ambas dimensiones.

Así mismo, en la primera dimensión influencia idealizada del Liderazgo Transformador, en la pregunta 13 donde se menciona: ¿Considera usted de acuerdo que el jefe debe desarrollar un modelo de liderazgo en el cual sea admirado, respetado e inspire confianza en los colaboradores?, se obtuvo una ponderación de 93% de aceptación entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, frente a un 7% que consideró ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta tendencia evidencia claramente que los colaboradores desean que su jefe instaure y

desarrolle un modelo de liderazgo en donde sobre todo inspire confianza en sus trabajadores. Del mismo modo de las tres preguntas correspondientes a dicha dimensión, se obtuvo una ponderación general del 84 % de aceptación entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, frente a un 13% que dijeron estar en ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% que manifestó estar en desacuerdo. Estos resultados evidencian claramente la necesidad de contar un tipo de liderazgo que influya en los colaboradores de la institución educativa César Vallejo Nro. 8170 de la UGEL 04.

5.3.3 Dimensión formulación / motivación inspiracional

De acuerdo con el objetivo específico dos, donde hace referencia a que, si la formulación de un plan estratégico influye en la motivación inspiracional de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04. Se observó, a través de las pruebas estadísticas del contraste de hipótesis, obteniendo un resultado del valor de chi cuadrado calculado de 26,880 y el punto crítico a través de la prueba chi cuadrada invertida de 12.59158724, se evidencia claramente, que el valor del chi cuadrado calculado es mayor que el punto crítico, esta ponderación hace posible afirmar que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.

Así mismo, de acuerdo con el análisis de resultados, podemos considerar una investigación realizada por Valdiviezo (2019), siendo parte de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos quién presentó una tesis llamada “Liderazgo Transformacional de los docentes y Calidad Educativa, de la Unidad de Simón Bolívar de Puerto Bolívar – Ecuador, 2018”, sostuvo que el modelo del liderazgo transformador en los docentes tiene una fuerte relación directa con la calidad educativa percibida por los estudiantes y la comunidad en estudio, en ese sentido, su primera hipótesis específica, demostró que existe relación significativa entre la variable calidad educativa y la primera dimensión llamada motivación

inspiradora de la variable liderazgo transformacional, de los docentes de la unidad de estudio. Datos seguidos, en la tabla siete, dimensión motivación inspiradora, de sus 88 encuestados, el 31.8 % afirmaron que es un nivel no adecuado, el 55,7% afirmaron que es un nivel moderado y el 12,5% sostuvieron que es de nivel adecuado. Así mismo, la correlación existente entre la calidad educativa con la motivación inspiradora del docente líder transformacional, de acuerdo con la condensación de sus tablas estadísticas, mostraron qué, al medir el indicador el valor obtenido de $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); está presente la correlación Rho de Spearman = 0,576 esto evidenció, que la correlación es muy buena, donde concluyó, rechazando la hipótesis nula aceptando la relación significativa.

Del mismo modo, en la presente tesis existe una coincidencia positiva en la cual nos afirma que el Liderazgo Transformador es una herramienta poderosa para innovar, cambiar y transformar no solo a las personas, sino, a cualquier institución en sí. Dicho esto, cabe resaltar que la formulación de un plan estratégico influye poderosamente en la motivación inspiracional del Liderazgo Transformador, y para contrastar y respaldar la teoría con la práctica, se tomó una muestra de nuestro instrumento relacionada con dicha dimensión, donde en la pregunta 16 se hace referencia a: ¿Cree usted que un buen líder deba inspirarlo y retarlo a ser mejor cada día, fomentar el trabajo en equipo e involucrar a todos los colaboradores a mirar juntos el futuro? Se obtuvo una ponderación de 97% de 100 en la que los colaboradores están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que su líder deba inspirarlo y retarlo a ser mejor cada día, fomentar el trabajo en equipo e involucrar a todos los colaboradores a mirar juntos el futuro de la institución. Así mismo, de las cuatro preguntas correspondientes a dicha dimensión, se obtuvo una ponderación general del 85% de aceptación, que claramente evidencia que la formulación del plan estratégico influye significativamente en la motivación inspiracional del liderazgo transformador.

5.3.4 Dimensión formulación / estimulación intelectual

De acuerdo con el objetivo específico tres, donde hace referencia a que, si la formulación de un plan estratégico influye en la Estimulación Intelectual de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04. Se observó, a través de las pruebas estadísticas del contraste de hipótesis, obteniendo un resultado del valor de Chi cuadrado de Pearson calculado de 8,007 y el punto crítico a través de la prueba chi cuadrada invertida de 9.487729037, se evidencia claramente, que el valor del chi cuadrado calculado es menor que el punto crítico, esta ponderación hace posible afirmar que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

De acuerdo con el análisis de resultados, podemos considerar una investigación realizada por Rovira (2020), siendo parte de la Universidad de Guayaquil de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación por la obtención de su maestría en gerencia educativa con su tesis titulada “**Liderazgo Transformacional y su Influencia en el Desempeño Docente**”, sostuvo que el liderazgo transformacional tiene una fuerte influencia en el ejercicio, cometido y trabajo docente en un centro de educación básica regular, cumpliendo así con las exigencias y estándares profesionales que requiere el modelo de liderazgo transformacional. Sin embargo, en el diagnóstico de encuesta aplicada a los docentes en la dimensión de Estimulación Intelectual, en la tabla estadística Nro. 20, con su pregunta ¿El líder propone alternativas para solucionar problemas?, los docentes encuestados respondieron de forma positiva, en un 38% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que un 35% respondieron estar en ni de acuerdo ni en desacuerdo siendo totalmente indiferentes ante esta situación, frente a un 27 % que sostuvo estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Sumando ambos últimos porcentajes, existe un 62% de encuestados que, en sus respuestas, se evidencia una clara tendencia negativa en función a

las capacidades y habilidades que los líderes poseen para proponer diversas alternativas y/o formas de solución ante un problema. Para contrastar lo mencionado, en la conclusión específica que habla sobre de la influencia de la dimensión estimulación intelectual en el desempeño docente, se evidenció que, un 82,4% de los encuestados demostraron la necesidad de que los líderes propongan alternativas para solucionar diversos problemas y que a su vez estimulen el trabajo en equipo, y que a partir de este cambio se observaría mejores resultados en las habilidades de todo el equipo de trabajo.

Del mismo modo, en referencia a la presente investigación, en la dimensión tres Estimulación Intelectual del Liderazgo Transformador, en contraste con la formulación del Plan Estratégico a través de la herramienta estadística del SPSS, se evidenció como resultado una Sig. Asintótica bilateral de 0.091 con un Chi cuadrado de Pearson calculado menor al punto crítico. Dicho esto, cabe mencionar que, la ponderación obtenida de la sumatoria de las tres preguntas relacionadas a dicha dimensión es de 90% de aceptación, sin embargo, en las respuestas observadas y analizadas del instrumento utilizado, donde se mencionan en la pregunta 19: ¿Cree que el líder deba incentivar, retar y fomentar la creatividad y la innovación en sus colaboradores para solucionar, con autonomía, cualquier tipo de problema?; pregunta 20: ¿Considera que el líder debe sugerir ideas nuevas a todo su personal, y crear un ambiente y entorno adecuado para estimular y generar dichas ideas? y pregunta 21: ¿Cree que el líder deba tener curiosidad y atrevimiento para emprender nuevos retos, desafíos y caminos, pero ésta debe ser estimulada también en sus colaboradores?, todas las respuestas coincidentemente evidenciaron un 90% de estar en de acuerdo y totalmente de acuerdo, frente a un 10% de mostrar indiferencia con un ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta tendencia nos muestra claramente que los docentes y personal administrativo de la institución en estudio, desean contar con urgencia con un tipo de líder que trascienda, que venga no solo a proponer sino también a generar espacios, de vital importancia, para el

trabajo cognitivo y generación de ideas entre colaboradores, para contar con las habilidades y herramientas necesarias para la solución de problemas. Dicho ello, los resultados estadísticos muestran el rechazo de la hipótesis alternativa, aceptando la hipótesis nula, donde los colaboradores muestran una incidencia en que la Formulación de un Plan Estratégico no influye en la Estimulación Intelectual de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Conclusión general

Considerando, en relación con el objetivo general de la investigación, es decir, determinar cómo la Formulación de un Plan Estratégico influye en el Modelo del Liderazgo Transformador en la Institución en estudio, se llegó a la conclusión general a través de las bases teóricas y herramientas estadísticas aplicadas, con una prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 10,997 una significancia asintótica bilateral de 0,027 y una prueba de Chi-cuadrado Invertido (punto crítico) de 9.487729037 que, la Formulación de un Plan Estratégico si influye en el Modelo del Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Así mismo, de las hipótesis específicas se llega a concluir que:

1. **Objetivo específico uno:** En referencia a los resultados obtenidos, a través de las bases teóricas y herramientas estadísticas aplicadas en la investigación, nos muestra un valor de Chi-cuadrado de Pearson calculado de 10,802, una prueba chi cuadrada invertida de 9,487729037 y una Sig. Asintótica bilateral de 0,029, este resultado evidencia claramente, que el valor del chi cuadrado calculado es mayor que el punto crítico, esta ponderación hace posible afirmar que se aceptara la hipótesis alternativa y se rechazara la nula. Así mismo, del objetivo específico uno, de la dimensión influencia idealizada, se obtuvo una ponderación general del 84 % de aceptación, donde hizo posible que la capacidad de influir del líder en un grupo de personas, estas logren un impacto positivo

para lograr las metas y objetivos trazados de manera eficiente, frente a un 13% que se encontró indiferente ante esta dimensión y solo un 3% que estuvo en desacuerdo, de esta manera se concluyó qué, la Formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

2. **Objetivo específico dos:** En referencia a los resultados obtenidos, a través de las bases teóricas y herramientas estadísticas aplicadas en la investigación, se evidenció claramente, un valor de Chi-cuadrado de Pearson calculado de 26,880, una prueba chi cuadrada invertida de 12.59158724 y una Sig. Asintótica bilateral de 0,000, este resultado nos muestra, que el valor del chi cuadrado de Pearson calculado es mayor que el punto crítico, esta ponderación hizo posible afirmar que se aceptara la hipótesis alternativa y se rechazara la hipótesis nula. Así mismo, del objetivo específico dos, de la dimensión motivación inspiracional, se obtuvo una ponderación general del 85 % de aceptación, donde, los colaboradores coinciden en que un tipo de líder motivador los inspiraría y los retaría a trascender más allá del campo laboral, asumiendo un sentido de pertenencia y significado el trabajo en equipo, frente a un 8% que se encontró indiferente ante esta dimensión y un 7% que estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, de esta manera se concluyó qué, la Formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

3. **Objetivo específico tres:** En referencia a los resultados obtenidos, a través de las bases teóricas y herramientas estadísticas aplicadas en la investigación, valor de Chi-cuadrado de Pearson calculado de 8,007 la prueba chi cuadrada invertida de 9.487729037 y una

Sig. Asintótica bilateral de 0,091, evidencia claramente, que el valor del chi cuadrado de Pearson calculado es menor que el punto crítico, esta ponderación hizo posible afirmar que se rechace la hipótesis alternativa y se aceptara la hipótesis nula. Así mismo, del objetivo específico tres, de la dimensión estimulación intelectual, se obtuvo una ponderación general del 90% de aceptación, donde se interpreta que los docentes y personal administrativo de la institución es estudio, necesitan y desean contar con urgencia con un tipo de líder que trabaje el factor cognitivo y generación de ideas entre colaboradores, para contar con las habilidades y herramientas suficientes para la solución de problemas, frente a un 10% que se encontró indiferente con un ni de acuerdo ni en desacuerdo ante esta situación, de esta manera se concluyó qué, la Formulación de un Plan Estratégico no influye en la Estimulación Intelectual de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

4. **Objetivo específico cuatro:** De acuerdo con los resultados obtenidos, a través de las bases teóricas y herramientas estadísticas aplicadas en la investigación, el valor de Chi-cuadrado de Pearson calculado de 15,133, la prueba chi cuadrada invertida de 12.59158724 y una Sig. Asintótica bilateral de 0,019, nos evidencia claramente, que el valor del chi cuadrado de Pearson calculado es mayor que el punto crítico, esta ponderación hizo posible afirmar que se aceptara la hipótesis alternativa y se rechazara la nula. Así mismo, del objetivo específico cuatro, de la dimensión consideración individualizada, se obtuvo una ponderación general del 88 % de aceptación, con de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los líderes de una organización deben prestar especial atención a las necesidades, carencias, éxitos y crecimiento profesional y personal de sus colaboradores, frente a un 10% que se encontró indiferente ante esta dimensión con un ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2% que estuvo en completo

desacuerdo, de esta manera se concluyó que, la Formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

6.2 Recomendaciones

Habiendo desarrollado un estudio objetivo, y siguiendo los parámetros y estándares que requiere los fundamentos de la investigación científica, se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Sabiendo que la Formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04, se recomienda como alternativa para lograr un cambio sistemático y sustancial en beneficio de todos los agentes involucrados en la institución en estudio como docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, implementar la primera etapa del Plan Estratégico que es la Formulación, donde se aterrice, trabaje y viabilice los concepto básicos que toda organización debe tenerlo bien presente y de la forma más clara posible para la obtención de los resultados esperados, como son los objetivos a mediano y largo plazo, corregir y elegir en conjunto la visión y misión institucional, así mismo puntualizar y socializar la parte axiológica y/o valores como parte de la filosofía institucional y también formar en equipos de trabajo que permitan analizar e identificar las oportunidades y amenazas externas, así como determinar las fortalezas y debilidades de la institución. Implementar un plan de capacitación cada semestre y delegar funciones en base a las capacidades y habilidades obtenidas durante el periodo y en conjunto, con el apoyo de un profesional en Administración y Gerencia ir aterrizando e implementando esta primera etapa del plan estratégico, de esa manera se obtendrá grandes resultados a nivel institucional como personal.

2. Por otro lado, se recomienda contar con un modelo de Liderazgo Transformador que quién ocupe el cargo y este al mando de la dirección institucional, pueda abordar temas desde una perspectiva más holística y trascender no solo los parámetros pedagógicos e institucionales, sino y, sobre todo, trascender con un enfoque más transformador al colaborador de la institución, es decir, más humano.
3. Sabiendo que la Formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia Idealizada de la Institución en estudio, se recomienda que la persona que asuma el cargo de director y/o líder de la institución, siempre esté en constante actualización y preparación académica, pues la capacidad y habilidad de influir en la mente de un equipo de trabajo hará que se logren las metas trazadas y la trascendencia de la institución posicionándose y obteniendo una ventaja competitiva con el resto.
4. Sabiendo que la Formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación Inspiracional de la Institución en estudio, se recomienda que el líder deba tener claro los conceptos teóricos y prácticos para poder inspirar a sus colaboradores, a retarlos y a proporcionar un verdadero sentido y significado en su trabajo. El líder debe tomar la iniciativa y estar a la vanguardia de sucesos inesperados y fomentar equipos de trabajo con entusiasmo y optimismo, posicionar la ventaja de una visión compartida por todos los colaboradores de la institución, haciendo de la organización un motivador de trascendencia.
5. Sabiendo que la Formulación de un Plan Estratégico no influye en la Estimulación Intelectual para el grupo de colaboradores de la Institución Educativa César Vallejo Nro.

8170, y analizando el motivo de esta, se recomienda a los colaboradores optar las sugerencias del buen líder, pues quién asuma este liderazgo institucional, deberá retar las creencias de sus seguidores y las suyas propias, tendrá que incentivar a cada colaborador a pensar fuera de su entorno, a sugerir ideas nuevas y resolver problemas con objetividad. En definitiva, se recomienda que el líder cree un entorno propicio para la generación, socialización e implementación de dichas ideas y que los colaboradores respeten, asuman, compartan y miren el juntos el horizonte institucional en beneficio de toda la comunidad educativa.

6. Sabiendo que la Formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración Individualizada de la Institución en estudio, se recomienda que el líder a través de los fundamentos del Liderazgo Transformador, primero, trace metas viables, medibles y alcanzables de mediano y largo plazo junto a sus colaboradores, segundo que en conjunto se consigan dichos objetivos y trazar otros nuevos en beneficio de la comunidad. Recomendamos que el líder se preocupe por sus colaboradores y que promueve constantemente el ejercicio de la motivación, prestando mucha atención a sus necesidades, carencias, éxitos y crecimiento profesional y personal, a través de capacitaciones, cursos, charlas, ponencias, y conferencias.

6.3 Recomendaciones Finales

Por los resultados favorables obtenidos en la presente investigación, se recomienda a la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04, buscar la asesoría de un especialista en administración y gerencia y en gestión de empresas, el cual permita la creación, implementación y desarrollo, de la primera etapa del Plan Estratégico, la Formulación. Aquello les permitirá contar con los cimientos sólidos que requiere cualquier empresa al iniciar sus operaciones, así como generar una cultura organizativa y una ventaja competitiva con el resto de las instituciones básicas regulares del entorno.

Del mismo modo, quién asuma las riendas de la dirección de la institución como máxima autoridad, se recomienda asumir la postura y los fundamentos teóricos y prácticos del liderazgo transformador, aquello le permitirá influir y generar una atmósfera de bienestar entre los colaboradores y como consecuencia la motivación y trascendencia del ser.

REFERENCIAS

- Baena, G. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. DE C.V. Recuperado el 03 de 06 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/40362?page=17>
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership, Industrial. Military and Educational Impact. En B. M. Bass, *Transformational Leadership, Industrial. Military and Educational Impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Recuperado el 03 de 06 de 2021
- Bennis, W. (1994). On Becoming a Leader. En D. Fischman, *El Líder Transformador 1*. Nueva York: Addison-Wesley Publications. Recuperado el 03 de 06 de 2021
- Bermejo, J. (2012). *Humanizar el liderazgo*. Editorial Desclee de Brouwer. Recuperado el 08 de 05 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/48007?page=19>
- Cárcamo, K. M. (2019). *Propuesta de Planeación Estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel ubicada en Managua, para el periodo 2019 - 2020*. (M. U.–M. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Editor) Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/12226/1/22344.pdf>
- Changanaquí, M. S., & Huapaya, G. O. (2017). *Estilos de Liderazgo Directivo y la Calidad de Gestión Educativa desde la precepción docente de cuatro Instituciones Educativas Públicas*. (U. M. Champagnat, Editor) Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/434/52.%20Tesis%20%28Changanaqu%C3%AD%20Salda%C3%B1a%20y%20Huapaya%20Ortiz%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Chiavenato, I. (2009). *Administración Proceso Administrativo (sexta edición)*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. – Impreso en México. Recuperado el 05 de 05 de 2021
- Cuta, J. (2018). *Incidencia de un Modelo de Gestión Participativa en la Formulación del Plan Estratégico Para la Incorporación de TIC en La I.E.D Colegio La Estancia San Isidro Labrador*. (U. d. Colombia, Editor) Recuperado el 25 de 10 de 2021, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/33194/TESIS.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Cuya, D. B. (2017). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho*. (U. N. Valle, Editor) Recuperado el 29 de abril de 2021, de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuya, D. B. (2017). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*. (U. N. Valle, Editor) Recuperado el 29 de abril de 2021, de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De León, P. D. (2018). *Liderazgo y Empoderamiento (Estudio realizado con colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A. Quetzaltenango)*. (U. R.-F. Humanidades, Editor) Recuperado el 28 de Abril de 2021, de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/DeLeon-Pablo.pdf>
- Fernández, A. R. (2004). *Dirección y Planeación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. En 2. -2.-8.-7.-2.-0. Ediciones Díaz de Santos Albasanz (Ed.). Recuperado el 04 de 05 de 2021, de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+concepto&ots=UI8Vc2wayg&sig=KN9lSEGsEu1h9AEzT8dm_psh4Qg#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20concepto&f=false

Fischman, D. K. (2017). *Liderazgo transformador*. Editorial Planeta Perú S.A. Recuperado el 18 de 05 de 2021

Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica (Décimo cuarta edición)*. Person Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 03 de 05 de 2021

García, J. (2015). *VP Consultores – Consultores Empresariales*. Recuperado el 05 de 05 de 2021, de http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf

Gilli, J. (2011). *Ética y Empresa: Valores y Responsabilidad Social en la Gestión*. Ediciones Granica S.A. Recuperado el 05 de 05 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/66720?page=60>

Gómez, P. G. (2017). *Ética y Valores – Serie basada en Competencias y Valores*. IURE Editores. Recuperado el 06 de 05 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/40229?page=35>

Hernández, R. A. (2011). *El proceso de investigación científica*. Ciudad de la Habana: Editorial universitaria. Recuperado el 03 de 06 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/71435?page=7>

Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. L. (2014). *Metodología de la Investigación – 6ta Edición*. Recuperado el 25 de 10 de 2021, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Maxwell, J. (2014). *Liderazgo principios de oro*. San Pablo. Recuperado el 08 de 05 de 2021

- Mendoza, M. T., & Ortiz, C. R. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Recuperado el 08 de 05 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mintzberg y Quinn, H. (1993). *El Proceso Estratégico - conceptos, contextos y casos* (Segunda edición ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México-Englewood Cliffs-Londres-Sydney-Toronto-Nueva Delphi-Tokio-Singapur-Rio de Janeiro. Recuperado el 04 de 05 de 2021, de <https://toaz.info/doc-viewer>
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review América Latina*, 1-21. Recuperado el 03 de 05 de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62170474/Que_es_la_estrategia20200222-58855-184b3es.pdf?1582391854=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQue_es_la_estrategia.pdf&Expires=1620085648&Signature=PzaGdDOwAzEKdw8LfJPK3bdSgYKfsd3p-qIUABR~4xjju
- Quispe, D. C. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL COMPLEJO RECREACIONAL PONCECA ECOTURÍSTICO DEL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2015*. (U. N. ARGUEDAS, Editor) Recuperado el 30 de 04 de 2021, de <https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/235/25-2016-EPAE-QUISPE%20CONDORI-PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20Y%20COMPETITIVIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rae. (2021). *Real Academia Española*. Recuperado el 06 de 05 de 2021, de <https://dle.rae.es/depositario?m=form>

- Rodríguez, J. F., & Pierdant, A. R. (2015). *Estadística para administración*. México D.F. : Grupo editorial Patria S.A. Recuperado el 15 de 06 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/39397?page=323>
- Ross, S., & Valdés, T. S. (2014). *Introducción a la estadística*. Barcelona - España: Editorial Reverté S.A. . Recuperado el 15 de 06 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/46782?page=26>
- Rovira, I. J. (2020). *Liderazgo Transformacional y su Influencia en el Desempeño Docente*. (U. d. Guayaquil, Editor) Recuperado el 30 de abril de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50586/1/ROVIRA%20JURADO%20DELIZ.pdf>
- Rueda, F., & De Campos , M. (2016). VALORES ORGANIZACIONALES: EVIDENCIAS DE VALIDEZ PARA UN INSTRUMENTO DE MEDIDA. (U. C. Larrañaga, Ed.) Recuperado el 05 de 05 de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4595/459551383010/html/index.html>
- Ruiz, E., Erburu, L., Arboledas, J. P., & Ruz, E. S. (2016). *New Strategic Direction and Restructuring: The NH Hotel Group Case*. ((. 1.-1. Universia Business Review, Editor) Recuperado el 25 de 10 de 2021, de Nuevo rumbo estratégico y reestructuración: el caso NH Hotel Group: <https://www.proquest.com/docview/1869905802/fulltextPDF/F45B63E264FD450APQ/1?accountid=45097>
- Sánchez, I. M. (2020). *Estilo de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Programa Editorial Universidad del Valle. Recuperado el 12 de 05 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/128991?page=65>

- Sánchez, K. S. (2018). *Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea Lozano del Distrito de Huacho Provincia de Huara*. (U. N. Carrión, Editor) Recuperado el 29 de abril de 2021, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2240>
- Sánchez, K. S. (2018). *Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Mercedes Indacochea Lozano del Distrito de Huacho, Provincia de Huara - 2016*. (U. N. Carrión, Editor) Recuperado el 29 de abril de 2021, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2240>
- Santiago, M. L. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica. Recuperado el 12 de 05 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/151212>
- Tamayo, M. T. (1996). los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.
- Tumbaco, L. Z. (Mayo de 2017). *Plan Estratégico para la Gestión de Cobranza en Disan Ecuador S.A.* (U. d.-F. Autorizada, Editor) Recuperado el 07 de 07 de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20000/1/PLAN%20ESTRATEGICO%20PARA%20LA%20GESTION%20DE%20COBRANZA%20EN%20DISAN%20ECUADOR%20S.A.pdf>
- Valdiviezo, S. C. (2019). *Liderazgo Transformacional de los docentes y Calidad Educativa, de la Unidad de Simón Bolívar de Puerto Bolívar – Ecuador, 2018*. (U. N. Marcos, Editor) Recuperado el 30 de abril de 2021, de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11327/Valdiviezo_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

APÉNDICE

APÉNDICE A: MATRIZ LÓGICA DE CONSISTENCIA

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Indicadores
¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Determinar como la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	La formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Formulación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión ✓ Misión ✓ Objetivos ✓ Valores ✓ Evaluación externa ✓ Evaluación interna
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		✓
P1. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.1 Explicar como la formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H1. La formulación de un Plan Estratégico repercute en el modelo de Influencia idealizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influir ✓ Desarrollar ✓ Otorgar un alto grado de confianza, probidad y virtud
P2. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.2 Identificar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H2. La formulación de un Plan Estratégico influye en la Motivación inspiracional de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trascender ✓ Motivar ✓ Inspirar, retar, fomentar e involucrar ✓ Desarrollar el ser e integración de la persona
P3. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.3 Analizar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H3. La formulación de un Plan Estratégico influye en la Estimulación intelectual de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar y retar ✓ Sugerir ideas nuevas ✓ Implementar un entorno propicio para la generación de ideas
P4. ¿En qué medida la formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04?	Ob.4 Comparar como la formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	H4. La formulación de un Plan Estratégico influye en la Consideración individualizada de la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.	Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivar constantemente ✓ Preocupar por las personas ✓ Necesidad, carencia, éxito y crecimiento.

APÉNDICE B: CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los directivos, profesores y personal administrativo sobre plan estratégico y liderazgo transformador en la institución educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

CUESTIONARIO

I. INTRODUCCIÓN:

El presente cuestionario tiene como objetivo general determinar como la formulación de un Plan Estratégico influye en el modelo del Liderazgo Transformador en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

Se presentan 24 preguntas que describen tu ambiente laboral.

Toda la información proporcionada es totalmente anónima y confidencial, por lo que se le invita a responder cada una de las preguntas con total objetividad y veracidad dependiendo de tu experiencia, desempeño y funciones realizadas en la Institución Educativa César Vallejo N° 8170 de la UGEL 04.

II. INDICACIONES:

A continuación, se muestran las preguntas, en la que deberá responder marcando con una (X) la alternativa que considera la más apropiada para usted:

La escala de calificación es la siguiente:

1.- En completo desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5
En completo desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
CD	D	N A / D	A	TA

N°	PLAN ESTRATÉGICO - FORMULACIÓN				
	CD	D	N A/D	A	TA
1.	¿Considera usted que, de acuerdo con el plan estratégico y la formulación, los objetivos organizacionales deban ser compartidos de forma clara y pertinente con todos los colaboradores de la institución?				
2.	¿Está usted de acuerdo que, como parte de la formulación del plan estratégico, los objetivos organizacionales de corto y largo plazo deban ser claros, alcanzables y medibles para el éxito de la institución?				
3.	¿Sabiendo que la visión institucional es; aquello que se quiere llegar a ser, considera usted de acuerdo que, a través del plan estratégico y la formulación de la visión, ¿la alta dirección debe socializar oportunamente dicha visión a todo el personal?				
4.	¿Está de acuerdo que si la visión institucional, de la formulación del plan estratégico, se comparte claramente con todo el personal ayudaría a que se cumplan los objetivos de corto y largo plazo?				
5.	¿Está usted de acuerdo que la misión institucional, de la formulación del plan estratégico, es la razón de ser de toda organización?				
6.	¿Considera usted de acuerdo que la misión institucional, de la formulación del plan estratégico, deba estar socializada y compartida de forma clara, precisa y oportuna con todos los colaboradores de la organización?				

7.	¿Está usted de acuerdo que los valores institucionales, de la formulación del plan estratégico, son importantes y que marcarán la pauta para alcanzar los objetivos trazados en la misión y visión?					
8.	¿Está de acuerdo que los valores institucionales, de la formulación del plan estratégico, sean socializados y compartidos de forma clara, precisa y oportuna con todos los colaboradores de la institución?					
9.	¿Considera usted que los valores institucionales, de la formulación del plan estratégico, siendo definidos como principios y creencias, son cualidades que se consideran valiosas para toda la organización?					
10.	¿Consideraría usted de acuerdo, como parte de la formulación del plan estratégico, que es importante conocer las oportunidades y amenazas que suscitan en el entorno de la institución?					
11.	¿Consideraría usted de acuerdo, como parte de la formulación del plan estratégico que es importante identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que se generan dentro de la institución?					
Nº	LIDERAZGO TRANSFORMADOR - INFLUENCIA IDEALIZADA					
12.	¿Cree usted de acuerdo que su institución deba contar con un tipo de líder que influya y sea modelo para sus colaboradores?					
13.	¿Considera usted de acuerdo que el jefe debe desarrollar un modelo de liderazgo en el cual sea admirado, respetado e inspire confianza en los colaboradores?					
14.	¿Está usted de acuerdo que el líder deba contar con un tipo de ideario, en el que transforme la vida de las personas, y se le pueda otorgar un alto grado de confianza, probidad y virtud?					
Nº	LIDERAZGO TRANSFORMADOR - MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL					
15.	¿Considera usted de acuerdo que el líder de su organización debería ayudarlo a trascender, de ir más allá del campo profesional, es decir, una trascendencia como persona?					

16.	¿Cree usted que un buen líder deba inspirarlo y retarlo a ser mejor cada día, fomentar el trabajo en equipo e involucrar a todos los colaboradores a mirar juntos el futuro?					
17.	¿Considera de acuerdo que el líder deba tener la capacidad de motivar a todo su personal para que trasciendan en sus tareas y acciones diarias?					
18.	¿Está usted de acuerdo que el líder deba transformar y desarrollar el ser interior del colaborador, y motivarlo en su realización íntegra como persona?					
Nº	LIDERAZGO TRANSFORMADOR - ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL					
19.	¿Cree que el líder deba incentivar, retar y fomentar la creatividad y la innovación en sus colaboradores para solucionar, con autonomía, cualquier tipo de problema?					
20.	¿Considera el líder debe sugerir ideas nuevas a todo su personal, y crear un ambiente y entorno adecuado para estimular y generar dichas ideas?					
21.	¿Cree que el líder deba tener curiosidad y atrevimiento para emprender nuevos retos, desafíos y caminos, pero ésta debe ser estimulada también en sus colaboradores?					
Nº	LIDERAZGO TRANSFORMADOR - CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					
22.	¿Está de acuerdo que el líder deba motivar constantemente a cada uno de sus colaboradores, de forma intrínseca y extrínseca, para alcanzar los objetivos deseados por la institución?					
23.	¿Considera usted de acuerdo que el líder deba tener la capacidad de consideración individual con cada colaborador y preocuparse por el desarrollo integral de las personas?					
24.	¿Está usted de acuerdo que, el personal siendo un capital humano valioso, el líder deba prestar atención a sus necesidades, carencias, éxitos y crecimiento profesional y personal?					

Gracias por su colaboración