

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
GERENCIAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD CENTRAL**

JEAN CARLO MONGE CASCANTE

SAN JOSÉ, JULIO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

Declaración jurada.....	6
Carta tutor.....	7
Solicitud defensa.....	8
Carta filólogo.....	9
Resumen.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
Planteamiento del Problema.....	7
Antecedentes.....	11
Primer antecedente.....	¡Error! Marcador no definido.
Segundo antecedente.....	¡Error! Marcador no definido.
Tercer antecedente.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuarto antecedente.....	21
Quinto antecedente.....	25
Sexto antecedente.....	¡Error! Marcador no definido.
Séptimo antecedente.....	30
Octavo antecedente.....	38
Pregunta de Investigación.....	37
Objetivos.....	37
Objetivo general.....	37
Objetivos específicos.....	37
Justificación.....	37
Alcances y Limitaciones.....	39
Alcances.....	39
Limitaciones.....	40
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	45
Teorías Generales en Gerencia.....	45
Teorías de Modelos de Gestion Empresarial.....	47
La Gestión de la Gerencia en la Administración de Empresas.....	46
Identidad Corporativa.....	53
Sistemas de Indicadores para Gerencia.....	55

Proponer un Sistema Gerencial de Indicadores para Cada Área de la Universidad.....	53
Cultura organizacional.....	59
Gerencia Administrativa en Empresas Educativas.....	62
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	60
Enfoque de la Investigación	61
Cualitativo	65
Diseño Metodológico	66
Diseño transversal	66
Diseño analítico	66
Diseño observacional.....	67
Diseño retrospectivo.....	67
Operacionalización de Variables	68
Instrumentos	70
Entrevista.....	70
Sujetos de Información.....	70
Tipo de muestra	71
Criterios de inclusión y exclusión	71
Procesamiento y Análisis de Datos	72
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	73
Principales Hallazgos, Objetivo 1	73
Identidad de marca.....	73
Categoría 1. Misión/visión	75
Tabla 1	75
Gráfico 1	75
Análisis investigativo	76
Categoría 2.....	78
Tabla 2	78
Gráfico 2.....	79
Análisis investigativo	79
Categoría 3.....	82
Tabla 3	82

Gráfico 3	83
Análisis investigativo	79
Principales Hallazgos, Objetivo 2	85
Categoría 4. Sistema de indicadores gerenciales.....	85
Tabla 4	86
Análisis investigativo	86
Categoría 5.....	87
Tabla 5	87
Gráfico 5	88
Análisis investigativo	88
Categoría 6.....	89
Tabla 6	89
Gráfico 6.....	89
Análisis investigativo	90
Categoría 7.....	90
Tabla 7	90
Gráfico 7.....	91
Análisis investigativo	91
Categoría 8.....	92
Tabla 8	92
Gráfico 8.....	93
Análisis investigativo	93
Categoría 9.....	94
Tabla 9	94
Gráfico 9.....	94
Análisis investigativo	94
Principales Hallazgos, Objetivo 3	95
Categoría 10.....	96
Tabla 10	96
Gráfico 10.....	97
Análisis investigativo	97

Categoría 11.....	98
Tabla 11	98
Gráfico 11	98
Análisis investigativo	99
Categoría 12.....	99
Diagnóstico organizacional	100
Análisis investigativo	96
Categoría 12.....	98
Grupo focal.....	99
Análisis investigativo	100
Resultados de la investigación sobre sistema gerencial	105
Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional	109
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
Objetivo 1	112
Recomendación	113
Objetivo 2	114
Recomendaciones	115
Objetivo 3	116
Recomendaciones	117
CAPÍTULO IV. PROPUESTAS	118
Propuesta para el diseño de marca.....	118
Guía para desarrollar la creación de la misión, visión y valores de la empresa	120
Diseño del sistema de indicadores gerencial	121
Guía para la implementación del sistema de indicadores gerencial	123
Propuesta para el fortalecimiento de la comunicación y la cultura organizacional.....	124
Guía para el desarrollo de una cultura organizacional dentro de una empresa	125
Bibliografía.....	126
Anexos	129

Resumen

Los estudios realizados con base en los diferentes modelos de propuestas sobre una marca tomando en cuenta la misión, la visión y los valores de la empresa, indican que las organizaciones de hoy en día deben tener una identidad de marca con la cual puedan reforzar las percepciones de los consumidores sobre cuál es la forma en que la empresa desea que el consumidor la perciba, y a su vez, deben crear dentro de la empresa una cultura organizacional con base en los objetivos de la empresa y en sus valores.

Al implementar esta identidad hacia lo interno de una organización, se pueden crear culturas y ambientes positivos dentro de la empresa, lo cual les permite a los colaboradores potenciar sus propias habilidades y a su vez lograr las metas y los objetivos establecidos por la empresa, acordes a sus funciones.

Asimismo, se busca un sistema de indicadores gerenciales para la misma empresa, ya que estos son clave para la toma de decisiones a nivel estratégico y operacional. Para una empresa es fundamental tomar decisiones acertadas en el menor tiempo posible, esto se logra con sistemas de indicadores los cuales le permitan al usuario esta flexibilidad a la hora de tomar una decisión. Al mismo tiempo, los sistemas de indicadores se utilizan para retroalimentar al colaborador y generar resultados más positivos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

La presente tesis focaliza el problema que origina la investigación ante la ausencia de un modelo de gestión empresarial gerencial en las áreas administrativas de la Universidad Central.

La Universidad Central carece de una dirección estratégica empresarial orientada hacia valores institucionales, ya que estos no han sido definidos, y como puede evidenciarse en otros modelos, una compañía que no cuente con misión, visión y valores está destinada a navegar sin rumbo dentro del mercado en que se desarrolle. Una empresa que no tenga un norte claramente definido, no tendrá su propia personalidad y por tanto, su propia marca. Eso conduce a una consecuencia directa: ¿cómo se podría generar una respuesta positiva en los clientes si no se ha generado un servicio con una marca claramente definida? En definitiva, se necesita desarrollar una personalidad para la Universidad Central y esto lo definirán los valores, la misión, y la visión, así como una marca diferenciadora con la cual pueda posicionarse en el mercado.

Un segundo elemento es que, dentro de la gestión gerencial de la Universidad Central, no se cuenta con indicadores de cumplimiento para cada una de las áreas de la empresa, y aunque existen departamentos con indicadores de cumplimiento a lo interno, estos no están integrados a nivel de toda la institución. Más complejo es aun cuando hay departamentos sin ningún tipo de indicador o retroalimentación sobre cómo está el área en cuanto a sus avances de proyectos y obtención de resultados. Es bien conocido que cada área debe contar con indicadores de cumplimiento de metas y objetivos, no solamente centrándose en los proyectos manuales, sino en diversas áreas del desempeño empresarial, tales como el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores, la comunicación interna, el trabajo en equipo y la coordinación interdepartamental. Un departamento que no cuente con indicadores de cumplimiento, o más bien que no cuente con el seguimiento adecuado de los proyectos, no está obteniendo las metas propuestas por la empresa. Este es un departamento que no está generando el 100% de su rendimiento y no es 100% efectivo.

Un tercer elemento relevante es que la Universidad Central carece de una visión gerencial integrada y sistémica, ya que debe visualizarse como una maquinaria que por dentro

cuenta con diferentes tipos de áreas trabajando entre sí para llegar a los objetivos y a las metas generales propuestas por la empresa. Si se ve más a fondo, un departamento es apenas una pequeña parte de la gran maquinaria que es la empresa, pero este departamento no funciona solo, funciona con los demás departamentos trabajando entre sí, apoyándose, ayudándose y dándose los insumos necesarios para poder cumplir los objetivos generales. Para determinar si un departamento nos está entregando los resultados correctos, esto debe observarse a la luz de los resultados de otros departamentos también; de lo contrario, el objetivo de la empresa se verá sesgado por un error interno en algún proceso, y a largo plazo va a repercutir en la compañía.

Un cuarto elemento es lo relacionado con la cultura organizacional, ya que dentro de la Universidad Central la cultura no se está viendo reflejada del todo tanto dentro de los departamentos como en la atención al cliente. Se puede determinar que dentro de una empresa es considerada la cultura organizacional como uno de los pilares más fundamentales para su adecuado funcionamiento y obtención de resultados, esto debido a que, según estudios, en el mundo, la cultura de una organización, y cómo se desarrollan e interactúan los colaboradores de la organización entre sí tanto en ámbitos laborales como personales en los espacios de trabajo, determinan cómo se verán los resultados tanto por colaborador dentro de la empresa como por departamento.

Asimismo, es posible ver los resultados globales de una empresa. Si en un caso hipotético la empresa presentara indicadores en rojo de sus resultados globales, se podría investigar y determinar en dónde se encuentra la falla. Una de las razones podría ser la cultura organizacional, ya que el ambiente en el que las personas se desarrollan tanto personalmente como laboralmente influye dentro de sus comportamientos y su desempeño. Si se encuentran en un lugar de trabajo positivo, donde los compañeros de trabajo se sientan felices, comprometidos con la empresa, incluso se identifican con los valores de esta, generará respuestas positivas dentro del colaborador nuevo y a su vez que este se adapte con facilidad, y por supuesto los resultados serán positivos para la empresa. En caso contrario, que el ambiente sea negativo, los colaboradores tendrán pensamientos negativos y odio a sus funciones, se generará disconformidad en el colaborador nuevo y a su vez su trabajo se verá afectado y no será productivo. Si se escala desde esta visión y se plantea a las metas por departamento, estas no se cumplirán, ya que cada colaborador no llegará a su nivel de productividad deseado para

la obtención del objetivo o meta propuesto. Este podría ser un escenario futuro para la Universidad Central, si no se trabaja la cultura dentro de la empresa y se alimentan más las líneas de comunicación y de motivación de los colaboradores.

Al ver la empresa desde un ángulo gerencial, se puede ver que cada departamento se relaciona entre sí, y esto lleva al funcionamiento correcto de la empresa. Si se tiene mal ambiente en toda la empresa, se debe trabajar poco a poco en cada departamento para llegar a la conformidad deseada y el ambiente deseado tanto para la obtención de resultados de la empresa como la cultura organizacional. Como líderes de una organización, es indispensable velar por los resultados, pero también por los compañeros y equipos de trabajo. Un colaborador feliz y conforme presenta altos niveles de confianza, productividad, proactividad y hasta pertenencia por la misma empresa, lo cual, a su vez, generará resultados positivos.

Un quinto elemento sería que la Universidad Central no cuenta con líneas de comunicación abiertas y los colaboradores no comprenden muy bien a quién deben dirigirse a la hora de expresarse o resolver situaciones, no comprenden quién es la jefatura inmediata y con quién deben resolver sus problemas. Si la persona encargada del área gestiona bien la situación que se esté dando, el colaborador puede solucionar sin tener que escalar en la jerarquía y hacerlo de manera abierta y transparente, evitando roces o conflictos entre colaborador o jefatura.

Si se analiza la empresa ideal, esta debe contar con líneas de comunicación abiertas, lo cual permite generar un trabajo en equipo más fluido y eficiente, el cual camine de la mano con los objetivos, los valores, la misión y la visión de la empresa. Dentro de la empresa en cuestión no se cuenta con comunicación abierta y asertiva tanto a lo interno como externo de todos los departamentos, hablando de una comunicación más interdepartamental. El comportamiento organizacional avanza lento hacia una comunicación más abierta y esto genera problemas o errores a la hora de girar directrices.

La Universidad Central cuenta con cinco sedes a lo largo del país, una estructura de crecimiento y expansión fuerte pero sin una comunicación fluida, por lo que las directrices que se emitan desde casa matriz no se verán reflejadas en las distintas sucursales.

Un mal manejo de las comunicaciones dentro de los departamentos de la Universidad Central puede generar conflicto entre los colaboradores. Esto se puede ver reflejado en un mal

ambiente organizacional, que a su vez puede causar que los diferentes puestos de trabajo y sus funciones se vean afectados. Asimismo, el rendimiento del departamento puede caer.

Una comunicación asertiva, clara y positiva puede generar muchos beneficios tanto para el departamento como para la cultura y el ambiente organizacional de la empresa. Esto va a generar respuestas positivas y colaboradores con actitudes positivas, abiertos a nuevos estándares y con ideas frescas. Una compañía debería buscar la generación de ambientes positivos y de proactividad dentro de su misma cultura organizacional, ya que un colaborador feliz creará un impacto positivo dentro de las demás ramas de colaboradores de la empresa, y esto generará un ambiente positivo el cual permitirá formar colaboradores que sean proactivos y generen ideas nuevas y revolucionarias para la empresa.

Más allá de todo esto, una empresa, además de solventar estos cinco puntos claves para su desarrollo en el mercado, debe comunicárselos a todos y cada uno de sus colaboradores, para que todos estén en la misma sintonía, y estén siempre anuentes de hacia dónde va la empresa y por qué la empresa está tomando este curso de acción. La universidad carece de estos puntos de suma importancia los cuales son determinantes para desarrollar un sentido en la marca, así como una personalidad y cómo se va a presentar en el mercado y a los futuros clientes.

Al fijar un rumbo empresarial acorde a la identidad de marca que la Universidad Central desea (misión, visión, valores), creará una imagen para el consumidor, la cual, desde un punto de vista comercial, generará más confianza en la marca así como respuestas positivas para los futuros consumidores, que buscarán a la universidad como su opción de estudio universitario. A su vez, generará relaciones más estrechas y personal más identificado con la universidad y sus valores, lo cual, para la empresa, significa tener personal comprometido con ella y, por supuesto, colaboradores que conocen el rumbo futuro empresarial y los objetivos a corto y mediano plazo que se planea obtener. Para explicar de una mejor manera este punto, se debe poner un ejemplo en el que como colaboradores no sabemos cuál es el rumbo de la empresa a futuro, eso significa que solo se trabaja por cumplir las ocho horas laborales, pero si se conoce a modo de ejemplo que el rumbo de la empresa es ser los número uno en servicio al cliente a futuro, entonces los colaboradores tendrán el conocimiento de que sus labores apuntan a un servicio de primera y será de utilidad para que estos busquen esta visión.

Al analizar los puntos de cambio y problemática que se presentan en la Universidad Central, se puede identificar que, al darles el abordaje correspondiente, se pueden mejorar procesos determinantes para el rendimiento de la empresa ante los consumidores. Un ejemplo claro es la atención al cliente, la cual se puede potenciar por medio de las comunicaciones correctas internamente y el clima organizacional. Con esto se catapulta la percepción de los clientes sobre la empresa, ya que al mejorar la cultura y las comunicaciones, se crea una reacción en cadena en la cual el colaborador se va a ver altamente potenciado y motivado en sus labores, lo cual, para un área de servicio al cliente en la que se tiene un contacto directo con el consumidor, permitirá que este reciba un trato más apropiado por parte del colaborador, y a su vez creará una respuesta positiva en la mente del consumidor, quien deseará seguir recibiendo los servicios educativos que como universidad se imparten.

Otro punto que se mejorará es el rendimiento de los colaboradores, ya que al proponer un sistema de indicadores o herramientas propias para el seguimiento de las labores de los departamentos acorde a las metas propuestas por la universidad, generará un mejor rastreo de la productividad de un colaborador, y si esta es negativa, se dará una alerta para que el encargado del departamento, utilice una adecuada comunicación con el colaborador y trate el tema, creando un vínculo positivo entre el personal y la jefatura que a su vez potencie al colaborador y su rendimiento en las labores. Si la respuesta es positiva, desarrollará incentivos para el colaborador que lo motiven a seguir con el rendimiento positivo.

Antecedentes

Vargas Jiménez, I. (2004). *Modelos Gerenciales en la Administración Educativa*

Los modelos gerenciales de las organizaciones deben ser prioritarios dentro del desarrollo de estas en el tiempo, debido a que las organizaciones deben tener una guía clara y concisa, del mismo modo que todos los departamentos deben tener objetivos hacia los cuales enfocar los esfuerzos; asimismo, debe actuar la gerencia sobre qué busca la empresa dentro del mercado, cuáles son su misión y su visión, y qué modelo o estrategia gerencial se debe definir para alcanzarlas. Es por esto que Ileana Vargas (2004) plantea:

Primeramente, debemos saber que las organizaciones no existen excepto en la mente del hombre, son entidades sociales no físicas, tratan de explicar como el hombre

interacciona efectivamente para realizar tareas específicas, todo administrador educativo debe utilizar diferentes destrezas para interpretar y diagnosticar las acciones de las personas que integran las organizaciones educativas, y así proveerse de una gran gama de alternativas para solucionar los problemas que se le presentan en la institución. (p. 2).

Las empresas en el mundo siempre se han asemejado a una montaña rusa en cuanto a su desarrollo dentro y fuera de los mercados, interna y externamente. Las empresas tienen altos y bajos en todas las áreas. Si un área está en su mayor rendimiento, es probable que se haya descuidado otra área para darle abasto, lo cual sucede debido a que no se cuenta con métodos de seguimiento constante ni con resultados generales que muestren en tiempo real los indicadores positivos para cada área en cuestión. Vargas (2004) plantea que:

Los teóricos clásicos formaron ideas nuevas para resolver los problemas administrativos que habían dentro de las organizaciones, su principal exponente fue Frederick Taylor (1856-1915), el enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis de las tareas como muchos de ellos fueron definidos como principios científicos y universales porque eran aplicables a toda organización, consideraban que si esos principios se aplicaban, dan como resultado un uso más eficiente del tiempo como de los recursos y de los materiales. (p. 117).

En estudios anteriores se llegó a determinar que dentro de lo que se planteaba como una empresa, los trabajadores eran vistos como simples peones dentro de un juego estratégico empresarial por el dominio del monopolio de los mercados. La ética laboral se basaba en la simple acción de laborar por horas indeterminadas hasta conseguir la meta diaria, semanal o mensual acorde al tiempo que la empresa establecía que debía cumplirse, para luego extender horas de jornada sin ninguna remuneración extra. Asimismo, se determinaba que las empresas no cuidaban a su capital humano ni lo potenciaban a ser mejor, al contrario, apostaban por piezas jóvenes que podían quemar y reemplazar con mayor facilidad. En la actualidad, se utilizan modelos más sostenibles e incluso beneficiosos para la empresa y su desarrollo tanto en los mercados como en el sector organizacional. Dentro de lo que Vargas (2004) plantea, dice que:

La teoría clásica suponía que una de las aplicaciones de los procesos y estructuras del control administrativo promovería un comportamiento racional, eficiente y bien

disciplinado como por parte de los actores de la organización. El trabajador individual era considerado un objeto como una pieza de la máquina burocrática sin embargo los investigadores de las organizaciones se dieron cuenta de que esta teoría no contemplaba al ser humano y por lo tanto fue perdiendo vigencia posteriormente aparecen otros investigadores tales como: Chris Argyris, Chester Barnard, Douglas Mc Gregor, quienes analizan la teoría organizacional desde diversos aspectos en donde cada uno le agrega conceptos de la siguiente forma:

Chris Argyris: se asocia con una teoría de organizacional en donde el individuo tiene personalidad y metas las cuáles se deben respetar.

Chester Barnard: la teoría de la organización debe incluir conceptos tales como la autoridad, toma de decisiones y motivación para los individuos se sientan satisfechas dentro de organización.

Herbert Simon: la organización tiene que tratar con factores racionales y factores no racionales es decir se toman decisiones que en ocasiones no agradan a todos los integrantes de la organización. (pp. 3-4).

Como empresa, se debe estar en constante actualización sobre modelos gerenciales de toma de decisiones, herramientas e incluso indicadores que permitan un mejor control de los resultados de la empresa en todas las áreas de gestión. Asimismo, una organización y sus cabezas deben estar observando el mercado. El aprendizaje no termina al momento de obtener un título, sino que se alarga durante la vida. Esto es lo que le ha permitido sobrevivir a grandes marcas como lo es Coca-Cola, a través de los años y con el pasar de diferentes épocas y generaciones, para conocer qué motiva a los clientes y cómo atraerlos hacia la marca.

Conocer los modelos que se han venido desarrollando en los últimos años permite comprender y articular mejor el desarrollo de las organizaciones, es decir, no pueden funcionar aisladas ni separadas del mundo externo, los modelos nos indican que para trabajar más adecuadamente y aprovechar los recursos institucionales, humanos y financieros es necesario comprender y manejar esas teorías. Es importante mencionar que no hay ningún modelo mejor o peor que otros, simplemente explican el fenómeno organizacional, lo importante es conocerlos y tratar de que nuestro trabajo sea más

flexible y brinde resultados satisfactorios a los que integran la institución. Con respecto a los círculos de calidad, significa crear conciencia de calidad en todos y cada uno de los miembros de una organización a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua. (Vargas, 2004, p. 9).

Para la empresa Universidad Central, es de suma importancia la creación de la misión y la visión, los objetivos a los cuales esta empresa planea apuntar en el futuro, lo cual va a marcar el camino correcto para poder alcanzarlos, y dentro de estos desarrollar un modelo de gerencia estratégica la cual permita desarrollar el camino tanto en el tiempo como en el espacio sobre cómo se va a desarrollar, en cuánto tiempo se va lograr la meta propuesta, y más allá, qué se requiere para llegar.

Goñi Camejo, I. (2008). *El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial*

La toma de decisiones por parte de la gerencia debe basarse en la información. Cada decisión que se toma debe tener un contexto y una base con la cual los gerentes podrán evaluar y determinar hacia dónde se está dirigiendo la empresa, según los criterios que se tengan de información en el momento. Como se indica y se presenta dentro de la propuesta de Goñi (2008), la recolección de información dentro de una empresa es fundamental para determinar hacia dónde se dirigen los mercados, tendencias de consumidores, ventas internas, servicio al clientes, etc. Se pueden detectar diferentes indicadores esenciales para la evolución de la empresa, el mantenimiento e incluso el avance en los mercados que se desarrolla.

Goñi (2008) indica dentro de su resumen que:

Se presenta una propuesta de pasos y aspectos a evaluar en el diagnóstico del sistema de información gerencial en la empresa cubana. La caracterización de la organización es fundamental, como elemento diferenciador de la gestión de información para cada empresa en particular. El análisis de los subsistemas de información interna y externa, el dictamen técnico del equipamiento informático y el diagnóstico de otros recursos necesarios para la gestión de información, constituyen el resto de los objetos de análisis. En anexos, se exponen las guías de entrevista, las guías para la observación y para el

análisis documental; así como las técnicas básicas a utilizar en este tipo de estudio. (p. 1).

Todas las organizaciones del mundo deben velar por los activos de su empresa, por esto se deben implementar auditorías internas en cada una de las áreas en cuestión para así valorar que los activos de la empresa estén debidamente presentes en la organización y sean controlados por las personas puestas a cargo. Las auditorías o diagnósticos no solamente son parte de medidas rutinarias de prevención ante situaciones que puedan ver a un área o a la misma empresa comprometidas, sino también la forma en que la empresa puede determinar y al mismo tiempo corroborar que los resultados del área estén acordes a los indicadores que se están proponiendo desde gerencia. Es por ello que Goñi (2008) plantea que:

El diagnóstico o auditoría del sistema de información gerencial (SIG) es un estudio del sistema de información existente en una organización, que incluye el diagnóstico del subsistema de información externa e interna, con énfasis en la determinación de los flujos de información; el diagnóstico e inventario de la infraestructura tecnológica y del resto de los recursos que se utilizan para la gestión de información en la organización. Tiene como objetivo identificar los problemas y las brechas que existen en todos los subsistemas que lo componen, llegar a conclusiones generales y sugerir recomendaciones, que luego se plantean a modo de solución en la etapa de diseño o perfeccionamiento del sistema. (p. 2).

Asimismo, Goñi (2008) agrega:

Comprender qué se audita y por qué, según *Villardefrancos*, exhorta a observar a la auditoría de la información desde dos dimensiones: una, la evaluación de los procesos de tratamiento de la información y otra, el examen de los procesos asociados al flujo y uso de la información en sí. Aunque dicha autora se refiere a las organizaciones de información, en general, dicho planteamiento se cumple para cualquier tipo de entidad (*Villardefrancos*, 2005, citada por Goñi, 2008, p. 2).

Cuando se piensa en la auditoría se piensa solamente en que una persona evalúe la situación de un área y determine si se está cumpliendo con los requerimientos anteriormente impuestos, pero esto no es así. Existen diferentes tipos de auditorías que se pueden implementar

en las empresas y así obtener los resultados esperados al llevar un control más específico sobre lo que pasa en el momento. Los tipos de auditoría que Goñi (2008) planteó son:

Soy enumera las características comunes que poseen las diversas auditorías de gestión, incluida la de información, como sigue:

1. Nos referimos a funciones asociadas a activos intangibles o inmateriales que presentan una serie de dificultades añadidas de valoración.
2. Se trata mayoritariamente de auditorías operativas o de gestión.
3. Parten de la idea del diagnóstico.
4. Poseen un carácter preventivo y corrector.
5. Son procesos sistemáticos.
6. Cuentan con una metodología poco generalizada y estandarizada.
7. Son procesos periódicos.
8. Las realizan profesionales independientes no involucrados en las tareas objeto de evaluación.
9. Informan a la alta dirección. (p. 2).

Todo dato debe ser analizado y debidamente calificado para así poder determinar cuáles son las mejores decisiones que se pueden tomar dentro de la empresa, y llegar a mejores resultados. Asimismo, en la propia investigación, los datos que se han tomado en cuenta y se han almacenado para su debido análisis se procesan y se determina la mejor manera en la que estos van a ser implementados dentro de la empresa, para lograr un mayor rendimiento de las labores que cada colaborador tenga dentro de la organización, y más allá incluso, determinar la cultura organizacional, la cual viene a ser un pilar de suma importancia dentro de todas y cada una de las empresas existentes en el mundo. Es por esto que Goñi (2008) plantea que:

Una vez procesada y analizada toda la información, se utilizan los resúmenes elaborados durante el estudio y se elaboran los que sean necesarios. Se sugiere confeccionar un

resumen ejecutivo que facilite su lectura por parte del cliente. Dicho resumen debe contener una introducción breve y sencilla, que refleje la caracterización de la empresa, su estado actual y sus perspectivas de desarrollo, enfocadas sobre todo a las proyecciones con respecto a la gestión de información. Debe incluirse además, la lista de problemas identificados y las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.

Una segunda parte deberá contener los resultados del procesamiento y análisis realizado, sobre todo de los diagramas y tablas que aportan mayor visibilidad al ejecutivo, sobre la situación de la empresa. Además, deberán reflejarse en anexos, otras salidas que sean de interés, previamente definidas, como el dictamen técnico de la infraestructura tecnológica, los flujos informativos de determinadas áreas, la propuesta del procedimiento de actualización de la intranet por áreas temáticas, indicadores y responsables de su actualización, la descripción de los subsistemas de información definidos en el estudio, los flujos informativos sean por áreas, por usuarios, por procesos, etcétera.

Finalmente, se recomienda desarrollar un sistema automatizado, por la ventaja que supone realizar y salvaguardar el estudio del sistema de información con calidad, rapidez, eficiencia y con el mínimo uso de materiales.

En el mismo sentido, permite la conformación de informes y salidas a la medida de las necesidades de conocimiento de los especialistas y directivos. Por otra parte, un software facilita la presentación y dominio del sistema de información existente como antesala de proyecciones estratégicas en la gestión de información; además, es posible actualizar el estudio cada vez que se necesite revisar el SIG. (p. 8).

Es posible relacionar directamente esta investigación con el trabajo que se plantea actualmente sobre el diseño de un modelo de gestión empresarial gerencial en las áreas administrativas de la Universidad Central, ya que para lograr un avance dentro de una empresa se necesita establecer indicadores de rendimiento por área o departamento de la empresa; a su vez, el desarrollo de canales de comunicación activos para que esta pueda generar un buen entendimiento interno. Con estos indicadores, se generan reportes positivos o negativos los cuales ayudan para la toma de decisiones de los altos mandos de la empresa.

Domínguez, D., Mora, C., Arellano, G. y Torres, K. (2014). *La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa*

Dentro de las empresas del mundo, ya sean grandes o pequeñas, empresas con experiencia o incluso empresas que inician en el mercado, deben existir procesos, departamentos e indicadores de cumplimiento por área determinada. Dentro de una empresa pequeña la cual no tiene desarrollado este proceso, se deben tomar en cuenta las principales áreas de cara al cliente, las cuales son ventas, servicio al cliente y por supuesto el área contable y cobro. Según indican Domínguez, Mora, Arellano y Torres (2014):

El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros. La metodología aplicada fue el estudio de caso con un enfoque cualitativo y descriptivo. La unidad de análisis seleccionada es una pequeña empresa ubicada en Culiacán, Sinaloa, México. La Secretaría de Economía (SE) ofrece al sector empresarial mexicano una herramienta electrónica libre en el internet para que desde sus compañías realicen un autodiagnóstico empresarial; esta fue utilizada en la empresa de estudio para dar a conocer al empresariado sinaloense la existencia de la misma y los beneficios que conlleva realizar un autodiagnóstico para la gestión organizacional y así no requieran invertir en un despacho de consultoría altamente costoso para las empresas más pequeñas, que en ocasiones les es casi imposible pagar. En el caso de estudio el área de finanzas es la que presenta mayor problema de gestión. Se propone la aplicación de herramientas financieras de planeación de inversiones, políticas de financiamiento y dividendos para la mejora en su gestión directiva. El área mejor evaluada es la de costos, sin embargo, el área de precios tiene muchas posibilidades de mejora, se propone alinearlas para su consolidación. (pp. 279-280).

El cuestionamiento más común dentro de las empresas siempre es el mismo, cómo puedo dar más y mejores resultados ante los mercados, cómo puedo captar a más clientes y cómo los puedo volver a mi producto y mantenerlo con él sin que vayan a buscar la competencia. Estos datos, que toda empresa añora para poder posicionarse como líder en los mercados, sí pueden

estar presentes, solo que como empresa aún no se tiene la habilidad o el conocimiento para aprovechar este recurso. Domínguez *et al.* (2014) plantean que:

Con base en lo anterior, las categorías del análisis autodiagnóstico de la SE son las que se aplican en la empresa estudio de caso. Las áreas de revisión permiten detectar áreas de oportunidad para la mejora e identificar la aproximación que se tiene con las empresas ideales. Por lo que el hilo conductor de esta investigación es el siguiente supuesto teórico:

La implementación del sistema de autodiagnóstico de la SE en México proporciona al empresario una visión real de su operatividad, permitiendo detectar áreas débiles para proponer una serie de estrategias de mejora en su gestión directiva.

La pregunta que guía esta investigación es: ¿cómo se realiza un análisis de diagnóstico empresarial que impacte positivamente en el quehacer del gestor directivo en una pequeña empresa?

De ahí que el objetivo general de este estudio sea: realizar un análisis de diagnóstico empresarial que coadyuve a la mejora en la toma de decisiones directivas en una pequeña empresa comercial ubicada en Culiacán, Sinaloa, México. (p. 284).

Dentro de la investigación realizada se hizo una propuesta de las variables para el análisis del diagnóstico empresarial para una empresa en específico, esta empresa sería evaluada y tomada como sujeto de pruebas las cuales podría generar ganancias significativas en cuanto al conocimiento sobre qué sucede dentro de la organización, y su vez le abriría las puertas a las demás empresas hacia una nueva era de información y de mejoras significativas para la empresa, en la cual estaría haciendo cambios extraordinarios para así llegar a transformarse en líderes del mercado en que se desarrollan.

Domínguez *et al.* (2014), dentro de su investigación acerca de la alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa, plantean que:

El análisis de diagnóstico organizacional se aplicó a una pequeña empresa comercial en Sinaloa que coadyuvó a la mejora en la toma de decisiones directivas; se demostró el

supuesto teórico, es decir, la implementación del sistema de autodiagnóstico de la Secretaría de Economía (2013) en México proporciona al empresario una visión real de su operatividad, permitiendo detectar áreas débiles para proponer una serie de estrategias de mejora en su gestión directiva. (p. 296).

Después de realizar las pruebas necesarias para que la empresa arrojara los indicadores necesarios para determinar el rumbo que está tomando la organización, y a su vez justifique los resultados que ha tenido en el mercado, ya sean resultados positivos, qué se está haciendo bien dentro de la empresa para así continuar con ese buen trabajo; o si es el caso contrario y sean resultados negativos, evaluar qué se está haciendo mal dentro de la empresa, qué causa que no tenga los resultados adecuados, para así efectuar los ajustes necesarios y cambiar de dirección como consecuencia del diagnóstico realizado. Es por esto que dentro de la investigación y el trabajo de campo que realizaron Domínguez *et al.* (2014), indican que:

En el área de administración las de mayor problema fueron la de recursos humanos, financieros e intangibles. La propuesta es que no debe escatimar en salarios de sus recursos humanos, se debe motivar al personal para que sea mayor mente productivo. En cuestión de los recursos financieros, deberá abrirse a nuevos socios para aumentar su capital y que le compartan habilidades de contactos relevantes; para ello es pertinente que se desarrollen planes financieros a largo plazo orientados en la estrategia de crecimiento y consolidación del negocio para la oportuna obtención de recursos. La mejora en sus recursos intangibles podrá ser reorientada hacia la implementación de tecnología adecuada para la imagen corporativa; esto permitirá fortalecer sus fuentes de información, hacer redes con otras empresas del mismo giro o de las mismas cadenas productivas para socializar el prestigio, calidad y servicio al cliente.

En relación al área de calidad se requiere que se colabore con el personal de manera interdepartamental para medir, registrar y analizar información de desempeño de procesos y de sus resultados. Aplicar controles estadísticos de proceso o alguna herramienta similar con base en indicadores de calidad. (p. 296).

Para las juntas directivas o personas encargadas de la toma de decisiones de la empresa, es de suma importancia contar con información relevante que les permita tomar las decisiones

más acertadas para el beneficio de la misma empresa. Es por eso que un sistema como el que se plantea en esta investigación es de suma relevancia para la Universidad Central, para mejorar y potenciar sus resultados tanto internos como externos.

Jiménez-Pitre, I., Molina-Bolívar, G. y Palma Cardoso, E. (2020). *Gestión gerencial y motivación del personal en las empresas mixtas del sector petrolero venezolano*

Las empresas del mundo deben regirse por normas básicas; lastimosamente, no todas prestan atención a una norma en específico. Si bien las normas no están escritas, van de la mano con la moral y los valores que tenga la empresa y quienes la dirigen. El clima organización es de suma importancia, y no todas las empresas ven este pilar tan importante y de suma relevancia para el crecimiento de la empresa y la productividad de los colaboradores, ya que estos se relacionan directamente con el trabajo y el trabajo se ve influenciado por cómo se siente cada persona en el día a día. Si bien no debería ser así y el trabajo no debería verse afectado por asuntos personales, como seres humanos, esto se verá relacionado y para controlarlo se debe explorar cómo crear un ambiente dentro de la empresa que genere respuestas positivas para los colaboradores.

A nivel mundial todas las empresas, especialmente las operadoras, productoras y procesadoras del petróleo, se deben adecuar a las demandas de cambios, para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones, en donde la producción es prioritaria en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, por cuanto provee las herramientas necesarias para la participación en la búsqueda del bien común, por ello actualmente la administración es un procesos fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, usando las técnicas de gestión para simplificar el trabajo y lograr más productividad y eficiencia. (Münch y Patiño Gómez, 2010, citados en Jiménez-Pitre, Molina-Bolívar y Palma, 2020, p. 1).

Como gerente de una empresa, no importa su naturaleza. Dentro de las responsabilidades más importantes, además de velar por los intereses de la empresa, los resultados diarios e incluso la constante actualización de la empresa dentro de los mercados para lograr ser más competitiva y atractiva, existe un pilar que, al analizarlo con todas las áreas en cuestión, termina siendo de igual importancia que los demás que se mencionaron anteriormente. Este se refiere a la

responsabilidad que tienen las empresas para con sus colaboradores en cuanto a la motivación, comportamientos ante los demás compañeros y por supuesto situaciones externas a la organización. Poniendo de ejemplo una persona que pase una situación económica mala en su familia y esta deba mantener a la misma y el salario no le sea suficiente, es aquí cuando la empresa puede tener el acercamiento con el colaborador, para conocer la situación y a su vez brindarle la ayuda de la forma que la empresa vea más conveniente. Con esto en mente, Jiménez-Pitre *et al.* (2020) comentan:

Por lo anterior, la función primordial a realizar por el gerente es la responsabilidad, además del compromiso para responder a las necesidades de la organización, en tal sentido, se ha venido haciendo énfasis sobre la importancia de las funciones que debe desempeñar un gerente durante su gestión, dentro de las mismas destacan la supervisión de las actividades de los demás (Robbins, 2008), por lo que deben poseer un conocimiento profundo de las gestiones a desarrollar en las empresas, para lograr el éxito. Así, se requiere que la formación de los gerentes, incluya conocimiento vasto sobre el comportamiento organizacional, en términos del estudio de las personas, los grupos y sus interacciones dentro de las estructuras de las organizaciones (Chiavenato, 2009). (p. 2).

Cuando se analiza por qué la motivación dentro del personal es uno de los pilares más importantes que se encuentran dentro de una organización, se relaciona directamente con el nivel de compromiso y responsabilidad que tenga el colaborador para y hacia la empresa. Un colaborador que sea remunerado de forma positiva, que sea motivado, incluso potenciado a su propio crecimiento profesional como personal por parte de la empresa, es un colaborador que obtendrá mejores resultados dentro de sus labores, y a su vez mejorará una parte de la empresa. Si se replica este modelo para más colaboradores, los beneficios que obtendrá la empresa serán innumerables. Es por esto que Jiménez-Pitre *et al.* (2020) plantean:

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, siguiendo los estándares establecidos, siendo posible obtener el compromiso y lealtad del factor humano (Münch & Patiño Gómez, 2010). En atención a lo expresado, en las empresas mixtas del sector petrolero ubicadas en Latinoamérica,

se observa, según un reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura, que la tendencia de las organizaciones a presentar una mayor autonomía, supone que se permita exigir a los gerentes tareas de gestión más complejas (ONU, 2018). (p. 2).

Se tiene claro que una empresa que motiva a sus colaboradores es consciente del valor que este tipo de acciones genera en el individuo de manera positiva, es por esto que las empresas conocen que al alentar la creatividad, la proactividad, entre otros, incluso están generando un comportamiento dentro de la mente del colaborador, la cual los lleva a sentirse apoyados, y este mismo sentimiento se refleja hacia el compromiso que este genera para con la empresa.

Ese conjunto de acciones tendentes a mejorar los procesos gerenciales en las empresas, deben reflejarse en la motivación de los empleados, ya que las recompensas producen un efecto en la motivación de los individuos (Robbins, 2008). Las empresas mixtas del sector petrolero, son aquellas que no son privadas en su totalidad, ya que parte del dinero del que necesita para financiarse proviene del Estado. En el estado Zulia, Venezuela, filiales de Petróleos de Venezuela (PDVSA), específicamente, Petro Boscán (Maracaibo), Zamora (Costa Oriental) y Cabimas (Costa Oriental), son organizaciones dedicadas al proceso de extracción y comercialización de productos derivados de la explotación petrolera. (Jiménez-Pitre *et al.*, 2020, p. 2).

Si se analizan con cuidado los efectos negativos que se presentan ante una empresa al no tener claro qué es lo que se debe trabajar en cuanto a la motivación o simplemente obviar este tema, y no se entra a fondo como empresa, se puede determinar que los efectos adversos de no tratar estos temas son colaboradores insatisfechos que desarrollaran su puesto de trabajo de la misma manera, y a su vez crean un ambiente negativo dentro de la empresa, y como resultado de desempeñar las labores de forma negativa, los clientes pueden percibir este descontento y generar una respuesta negativa hacia la empresa.

Quizás estos aspectos, están afectando de forma significativa las relaciones profesionales ocasionando un clima laboral apático, desinteresado, irresponsable, poco comprometido, sin ningún tipo de interés de motivación. ¿Esta es una observación o una suposición? Por lo anterior, esta investigación se planteó como objetivo determinar el

grado de relación entre la Gestión Gerencial y la Motivación del personal en empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela. (Jiménez-Pitre *et al.*, 2020, p. 2).

El complejo mundo empresarial tiene un sinfín de elementos básicos para su funcionamiento correcto, pero existe uno específicamente que resulta el más importante para un correcto flujo, el personal de la organización. Una empresa, independientemente de su tamaño, necesita obligatoriamente el personal necesario para llevar a cabo el trabajo y los servicios que presta. Sin personal, una empresa es parecida a un partido de fútbol sin un balón; en pocas palabras, es una pérdida de tiempo.

Pero no basta únicamente con tener el personal a disposición, este elemento tan necesario está ligado a otras consideraciones que ayudan a lograr tener un producto final y un trabajo de calidad. La motivación es, sin dudar, uno de los peldaños importantes en el camino hacia el éxito.

Se empleó un diseño de campo, descriptivo y correlacional, para el análisis de las variables, Gestión Gerencial por medio de las dimensiones Funciones administrativas (Planificación, Organización, Dirección, Control) y Habilidades (Técnicas, Humanas, Conceptuales); y la variable Motivación, fue abordada por las dimensiones Impulsos motivadores (Motivación al logro, Motivación a la afiliación, Motivación al poder), y Factores motivacionales (Trabajo en sí, Autorrealización, Reconocimiento). Se seleccionaron como unidades de información a 10 gerentes (Totalidad de gerentes) y 142 empleados (Por muestreo probabilístico, de una población total de 218) de tres empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela, Petro Boscán (n= 82), Petro Zamora (n= 42) y Petro Cabimas (n= 28).” (Jiménez-Pitre *et al.*, 2020, p. 2).

Cuando un directivo de una empresa analiza las razones principales por las cuales sus colaboradores desisten de su trabajo, podrá toparse con motivos como: superación personal y profesional en otra empresa, necesidad de salir de una zona de comodidad, o simple y sencillamente por una falta evidente de motivación laboral. Es por esto que dentro de la organización se debe contar con planes de apoyo, de motivación e incluso de superación, tanto profesional como personal, para los colaboradores, para que sientan que la empresa les

remunera todos sus esfuerzos y a su vez apuesta por ellos para seguir su crecimiento dentro de esta, lo cual genera respuestas positivas para los colaboradores, las cuales serán reflejadas dentro de las labores diarias.

Jiménez-Pitre *et al.* (2020) plantean que:

Se evidenció en general una presencia de los elementos conformadores de la Gestión gerencial, así como también los que conforman la motivación dentro de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, Venezuela; por ello se debe desarrollar el rol de supervisor, como herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas. Es altamente recomendable, en función de los resultados obtenidos en el presente estudio, motivar a los colaboradores o empleados a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable; así como también que el gerente reconozca las fortalezas de cada empleado y alabe sus progresos. (p. 6).

En definitiva, dentro de la Universidad Central los indicadores que se buscan mejorar e incluso implementar son el clima organizacional y cómo este afecta directamente a la empresa, generando respuestas positivas o negativas; a su vez, el desarrollo de una herramienta la cual mida esta respuesta, no solamente reflejada en productividad, sino también en el comportamiento interpersonal que se presenta dentro de la empresa. Como bien se ha definido anteriormente, el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa va a determinar mucho cómo van a ser los resultados que se van a afrontar en el futuro, y a su vez, a la hora de hacer diagnósticos de indicadores de rendimiento, se va a notar la productividad de la persona en el puesto que labora, incluso área por área se puede determinar si la cultura está siendo influyente dentro de los resultados que genera el de propio departamento. Esto es un indicador sumamente relevante en cuanto a si dentro de la empresa se debe trabajar la cultura organizacional o si el problema es que no se llegue a los resultados propuestos viene de otra área; para esto, el análisis relevante que se planea hacer dentro de la empresa.

Infante, E. y Díaz-Piraquive, F. (2020). El capital humano en la gerencia de proyectos, factor de alineación estratégica

Dentro del artículo de Infante y Díaz-Piraquive (2020) se plantea una comparación entre si el capital humano en una era nueva y actualizada es necesario para el desarrollo de estrategias, pero realmente las estrategias no salen de la nada, sino que vienen de la mente del capital humano que estañe constante actualización sobre las tendencias en los mercados y la carrera informativa sobre lo que sucede en la empresa, para así mejorarla y cumplir con todos los objetivos propuestos por indicadores ya implementados en la empresa.

Este artículo tiene como objetivo analizar si el factor del capital humano es relevante para la alineación entre los proyectos de inversión y la estrategia organizacional, a partir de referentes y estándares internacionales y con la experiencia profesional desde las prácticas locales. En cuanto a la metodología, se acude a la revisión de estudios que describen la manera en que se priorizan los proyectos de inversión como apoyo a lo estratégico y qué tanto consideran el factor del capital humano. Posteriormente, se establece una comparación entre metodologías de proyectos y se aborda el nivel de uso de indicadores que aporten al capital humano. Finalmente, a través del método Delphi, se analiza el consenso de expertos en proyectos respecto a cuál es la situación del factor del capital humano para gestionar un proyecto que aporte a la estrategia de la organización. En los resultados se resalta que, si bien existen referentes de empresas que han adoptado sobre todo herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) para tener una guía estratégica, así como el uso de metodologías estándar que gestionen los proyectos a través de indicadores, lo expertos concuerdan en que, en la realidad, por falta de visión o planeación, el factor del capital humano requiere de una mayor atención para alinear un proyecto con un objetivo estratégico” (Infante y Díaz-Piraquive, 2020, p. 31).

Un ahorrador que quiera dar sus primeros pasos en bolsa tiene la opción de elegir entre diferentes estrategias de inversión para rentabilizar su dinero. Elegir entre una u otra es una decisión muy subjetiva que dependerá de muchos factores, ya que ninguna de ellas es la ideal para todo el mundo. Cada estrategia de inversión tiene sus ventajas y sus inconvenientes en función del perfil de inversión de cada persona, del horizonte temporal y de sus objetivos financieros. Por tanto, cada inversor debe elegir aquella con la que se sienta más cómodo invirtiendo. Por lo tanto, Infante y Díaz-Piraquive (2020) afirman que:

En la revisión de estos estudios internacionales recientes sobre el BSC como modelo de estrategia para orientar las decisiones de inversión, se tuvieron en cuenta diez casos internacionales. El propósito fue identificar los antecedentes de las prácticas más frecuentes y utilizadas para seleccionar proyectos y, a la vez, detectar vacíos que pueden ser una oportunidad de investigación. Con lo anterior, y para apoyar el alcance exploratorio, se aplicó el método Delphi, una técnica cualitativa que consiste en un método de prospectiva para saber qué opinan los expertos (Camisón y Cruz, 2008). El gran beneficio que tiene este instrumento es que para temas donde el conocimiento no es exacto, el consenso grupal es definitivo para acercarse a una realidad, sin quedarse solo en el análisis de casos (Steinert, 2009). Asimismo, este método tiene una ventaja: la de poder combinar opiniones en situaciones que normalmente una sola persona no podría asumir. Las ventajas de este método se pueden resumir, según Landeta (2006), en que es un instrumento que apoya un diseño mixto con un alcance exploratorio. El consenso logrado otorga un alto grado de confiabilidad y permite formar un solo criterio sobre el objeto de estudio. (pp. 40-41).

Llega un punto en el que, aunque se trabajen las horas que sean, se sigue sin generar más ingresos de los que ya se obtienen para una empresa. Es entonces el momento de realizar inversiones significativas para que el dinero trabaje por la empresa pero, ¿cómo saber en qué invertir? Es aquí cuando tener estrategias de inversión resulta muy útil para que la empresa logre generar mayor dinero con el que ya se tiene dentro del capital, sin necesidad de invertirlo de manera física en el negocio, sino el que se guarda como capital de la empresa, y usualmente se encuentra en una cuenta de banco sin movimiento.

Se debe tener en cuenta que la cantidad de plazas para invertir es realmente extensa. Aun cuando hay una gran variedad, no existe ninguna que sea una opción “segura”, pero esto no indica que no pueda beneficiarnos. Lo primero a tener en cuenta antes de realizar las estrategias de inversión es aceptar el hecho de que todas las inversiones representan riesgos, tienen desventajas y características propias de rentabilidad. Como estrategia de inversión, se deberá seleccionar aquella que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

Infante y Díaz-Piraquive (2020) plantean dentro de su investigación que:

Se observa que los modelos estratégicos para las organizaciones son cada vez más flexibles y no se limitan solo a considerar la optimización de recursos para generar rentabilidad y valor a un único grupo de interés tradicional como son los accionistas. El cuadro de mando integral es una herramienta que, desde sus cuatro perspectivas (en lo financiero, clientes, procesos y aprendizaje), es de gran utilidad, pues permite formular el objetivo estratégico y planear los proyectos. Pese a que este modelo contempla el aspecto del capital humano, en los estudios referenciados no se evidencia una manera en que pueda medirse el grado de conveniencia o alineación de un proyecto con la estrategia propuesta desde esta perspectiva. Por tanto, este artículo se centró en el nivel de importancia que pueden tener las personas o el talento humano en la gestión de un proyecto. La revisión de la literatura señala que la mayor preocupación tiene que ver con los aspectos financieros y de talento humano o aprendizaje en los proyectos, pues más del 50 % de casos privilegian este aspecto. (p. 51).

Dentro de los objetivos de la investigación se plantea cómo el factor humano y la cultura organizacional afectan las labores y los resultados de la empresa. También se hace una medición sobre cómo el capital humano afecta directamente la implementación de las estrategias tanto de comunicación interna como en medios digitales para la promoción de la empresa hacia los posibles consumidores. El capital humano se considera de suma relevancia en la actualidad, anteriormente no se le daba demasiada importancia y simplemente se le veía como algo fácil de reemplazar en el tiempo y dentro de la empresa. Actualmente se le da más relevancia y el lugar merecido, el cual a su vez va a desencadenar respuestas positivas dentro de los colaboradores y por ende en la empresa.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones

Las organizaciones deben tener estrategias de toma de decisiones las cuales se basen en el aprovechamiento de la información captada para así decidir cuál es el mejor camino a tomar para llegar a las metas propuestas por la empresa, y así cumplir con la estrategia que se está desarrollando desde un punto de vista gerencial y estratégico. Uno de los objetivos centrales de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición

competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas. Es por esto que González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) plantean que:

La gerencia estratégica en las organizaciones reviste gran importancia, al ser quien define el direccionamiento del negocio en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que delinean tal direccionamiento, deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de los negocios. El objetivo de este trabajo, consiste en analizar la gerencia estratégica en las organizaciones como herramienta para la toma de decisiones y responder a las exigencias del entorno competitivo. Se asume para efectos de la investigación desarrollada, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental, sentando las bases para una investigación de mayor alcance. Se revisan documentos especializados con el fin de realizar una disertación teórica inicial, tales como Thompson y Strickland (2004), David (2003); Chiavenato (2011), entre otros. Los resultados indican que la literatura especializada en el área es diversa y arrojan elementos esenciales para la construcción del pensamiento estratégico, este último caracterizado por el desarrollo de procesos críticos en la mente del estratega que coadyuvan a mejorar las capacidades de las organizaciones, en aras de formular y desplegar estrategias con mayor efectividad. El pensamiento estratégico no se concentra únicamente en la elaboración de planes, va más allá, permitiendo cambiar modelos mentales de quienes toman las decisiones en las organizaciones. (p. 242).

Al analizar la gerencia estratégica, se puede determinar que no es solamente un elemento, sino que es la combinación de diversos elementos que permitirá formular una estrategia paso a paso sobre cómo liderar la empresa, cómo llevar a la empresa a su máximo rendimiento en los mercados, y más allá de eso, cómo la empresa incluso se va a desarrollar a lo largo del tiempo, cómo va a crecer y cómo se va a posicionar en los mercados futuros.

Al propiciar el análisis de la gerencia estratégica, se hace necesaria su desagregación, en miras a descomponer su esencia y precisar cada uno de los elementos que la integran. Al asumir la gerencia estratégica como un proceso, esta desprende ciertos elementos, también denominados tareas (Thompson y Strickland, 2004), etapas del modelo integral de dirección estratégica (David, 2003), entre otras connotaciones que ha recibido a través

del tiempo. Lo importante, es que los autores (Thompson y Strickland, 2004; David, 2003; Hitt y col., 2004; Chiavenato, 2011 y 2001) coinciden en ellos, independientemente del nombre que reciban. (González *et al.*, 2019, p. 251).

A lo largo del tiempo se han desarrollado diferentes modelos de gerencia estratégica. El modelo que mejor se adapte a la empresa va a ser determinado por los diferentes factores que se involucren en esta, así como factores demográficos, culturales, generacionales, entre otros.

No existe un modelo determinado para cada empresa, este varía según su naturaleza. Para un gerente, elegir el modelo que se va a seguir no es una tarea fácil, pero tampoco imposible. Él, o la Junta Directiva, deben tomar en cuenta todas las capacidades que tiene la empresa e incluso en los mercados en los que se desarrollan, para así determinar cuál es el modelo que más le convenga a la empresa optar en cuanto a la gerencia estratégica.

Es de destacar que el modelo de Gerencia estratégica presentado, subyace de estudios procedentes de la escuela de la planificación, la cual aborda la estrategia como un proceso formal (Chiavenato y Sapiro, 2011), a la vez, la escuela del diseño que asume la estrategia como un proceso de adecuación y la escuela del posicionamiento cuyo norte es la estrategia acogida desde un proceso analítico. En todo caso de ello deriva el modelo de administración estratégica presentado por clásicos como Steiner (1983), Mintzber (1990) y Lampel (2001), Glueck (1997), por nombrar algunos clásicos que han dejado grandes aportes en este particular. (González *et al.*, 2019, p. 251).

Todas las organizaciones poseen una estrategia, que las dirige hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal, derivada de un análisis del ambiente, de valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera una ventaja competitiva. Por tanto, es evidente la necesidad de que las empresas adopten métodos o técnicas acordes a los nuevos tiempos que les permitan sobrevivir e incluso crecer y consolidarse en estos ambientes que son cada vez más turbulentos y complejos. Es aquí donde, sin duda, la gerencia estratégica tendrá un papel más preponderante. Para la Universidad Central es de suma importancia este punto y su aplicación.

Orellana, M. (2011). *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional*.

De acuerdo con los diferentes estilos gerenciales, es posible identificar los diferentes tipos de resultados. Los seres humanos responden a estímulos, y cada estímulo genera diferentes respuestas, así que, de acuerdo con un estilo gerencial positivo, es posible desarrollar una cultura organizacional positiva, pero tal vez no haya compromiso con la marca, solo conformidad. Trabajar una estrategia para lograr la satisfacción con el trabajo, pero al mismo tiempo retos que mantengan al colaborador alerta y preparado por seguir aumentando la productividad, no es tan sencillo, es por esto que Orellana (2011) afirma que:

La Universidad de San Carlos de Guatemala es una organización donde se toman decisiones que inciden en el desarrollo del país, se administran procesos y recursos en función del quehacer académico y se establecen vínculos de cooperación intra e interinstitucional. Por lo tanto, en términos de funcionalidad, es susceptible de ser estudiada desde diferentes enfoques de desempeño, tanto al interior, como a lo externo de la misma.

Desde la óptica de las ciencias administrativas, el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala y la forma en que afecta su desempeño, amerita análisis y reflexión. Es así como la presente investigación constituye un primer acercamiento al mismo, desde un enfoque sistémico y multidisciplinario, al combinar elementos de la gerencia pública, con las nuevas tendencias de concepción y gestión de la organización abierta al aprendizaje como lo es la Universidad. (p. 11).

Cuando se plantea la gerencia dentro de un rango académico o institucional no es una gerencia cualquiera, se puede determinar que la gerencia académica o institucional es el tipo de gerencia que toma decisiones que pueden llegar a afectar el futuro de las mentes que están en constante formación dentro de la misma institución. Esto quiere decir que cualquier decisión que se tome afectará directamente a los futuros profesionales o incluso a las futuras empresas, que a su vez procederán a contratar a los profesionales egresados de las mismas instituciones. Es por esto que la gerencia académica tiene un rol fundamental dentro de nuestra sociedad, tanto a futuro para la misma como para el desarrollo de las empresas, ya que estos serán los futuros colaboradores que las empresas contratarán. Por ende, Orellana (2011) plantea que:

Hablar de gerencia académica es hablar de gerentes con compromiso social; es decir, de personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás, positiva o negativamente, y que, en consecuencia, no actúan en un vacío social. La gerencia académica no es simplemente una idea de la organización, como no es tampoco una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados a partir de unos objetivos previamente determinados. La misma conlleva un fuerte compromiso con la sociedad a la cual se deben como actores y constructores de la misma. (pp. 20-21).

Cuando se habla la gerencia estratégica, se piensa en las futuras decisiones que se deben tomar para beneficiar a las mentes jóvenes que se están formando dentro de la institución; a su vez, para potenciar la creatividad, la proactividad y demás habilidades que lleguen a ser beneficiosas para cualquier empresa que contrate a estos futuros profesionales, los cuales se espera que desarrollen sus labores de la mejor manera, y por supuesto la institución pueda desarrollarles ese sentido de pertenencia por la empresa que los contrate. Es por esto que las decisiones que se tomen en cuanto a planes de estudio, horarios de clase, formas en que la universidad o el centro académico puede potenciar las habilidades de cada uno de los individuos, es fundamental e imperativo de determinar en un corto plazo. Es por esto que las instituciones deben estar en constante actualización académica.

Por lo tanto, pensar en desafíos de la gerencia académica es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo accionar académico. Es pensar así mismo, en los retos a los cuales se enfrenta de manera permanente como universidad, y es pensar en tareas siempre por hacer, por quienes tienen la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales, para que sus educandos se formen integralmente como personas; personas que tendrán, a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad que les sea delegada. (Orellana, 2011, p. 21).

Crear propuestas de valor y de cambio dentro de las instituciones no es una tarea fácil, es de suma relevancia ya que, así como las generaciones cambian, los mercados también. Las futuras empresas exigen profesionales con perfiles distintos, más competitivos, pro activos, con creatividad en su área y por supuesto mucha disposición de trabajo en equipo. Actualmente, las empresas están requiriendo profesionales con habilidades extras a su rama de estudio, habilidades que los hagan multitareas, con el fin de no contratar más personal y que un solo

individuo ejecute más de una labor dentro de la organización. Sin lugar a dudas, esto vuelve la carga laboral más pesada, pero a su vez vuelve el perfil del colaborador más atractivo para cualquier empresa, al ser especialista en diversas áreas y poder desarrollarse con la capacidad de adaptabilidad dentro de cualquier área de la empresa. Es por esto que Orellana (2011) plantea una propuesta de cambio en la que:

La propuesta de cambio presentada en el modelo GERT-USAC, su aplicación creativa y la combinación acertada de los elementos que la integran, puede ser el secreto del éxito, siempre y cuando:

– El recinto universitario —sancarlita se caracterice por la responsabilidad intelectual, respeto y tolerancia, responsabilidad social y una constante búsqueda de la excelencia. En este sentido es pertinente comprenderlo como entramado de relaciones de poder y repensarlo en sus múltiples dimensiones desde una visión compartida.

– Se rompan las barreras para no seguir atrincherados en aquellas preocupaciones del imaginario social universitario orientadas hacia la regulación de actitudes conservadoras, entre ellas: el acomodamiento, la desidia, la poca o casi nula identificación, la miopía institucional y por supuesto el corsé administrativo. Para esto es preciso un cambio de actitud especialmente en la forma de ejercer la función directiva.

Es innegable que a las puertas de la segunda década del Siglo XXI, el cambio en la Universidad de San Carlos es impostergable y cuya necesidad sentida se manifiesta en todos los ámbitos del quehacer universitario; por lo tanto, el asumirlo con responsabilidad es la principal tarea a corto plazo del máximo órgano de gobierno universitario, así como de los académicos que se desempeñan en puestos directivos de alto nivel, como parte de su compromiso con la institución y la sociedad que le sustenta en consonancia con los principios y valores que deben caracterizarla.

– A partir de un análisis profundo y una reflexión exhaustiva los tomadores de decisiones tienen que enfocarse en ejercer la función directiva mediante significados –visión, cultura, compromiso– de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos. Se debe promover el compromiso colectivo hacia una renovación de las metas y valores de la institución e impulsar modos y

procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos hacia metas comunes y compartidas.” (p-282)

– Es necesario articular la visión universitaria, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. La aceptación y utilización de las diferencias y similitudes como potencial organizacional, la creación de valor del aporte de cada uno y un proceso de gestión comunicativo estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro, permitirá articular las diversas partes de la institución en un todo con principios éticos y de desarrollo social, para la producción y transmisión de saberes responsables. (pp. 281-282).

Este artículo es referencia pura al trabajo de investigación que se realiza en este momento, ya que es sobre una universidad con una problemática u objetivo similar al que se está planteando actualmente para la Universidad Central, y con este planteamiento llegar a resultados positivos dentro de la organización y las relaciones entre cada colaborador, y así lograr un clima organizacional positivo y comfortable. A su vez, es la referencia más acertada que se tiene en cuanto a los principios y valores que representa una institución académica dentro del mercado, ya que lanza futuros profesionales a cada una de las empresas, a cada uno de los mercados existentes para que esto se desarrolle de la mejor manera y se cumplan las expectativas de las empresas en cuanto a su desarrollo profesional y laboral.

Reyes, J. y Molina, R. (2020). *Programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional en McDonald's-Ecuador*

Contar con una cultura organizacional sólida es clave a la hora de captar nuevos talentos en recursos humanos. Se trata de aquellos principios que conforman la personalidad de la empresa y que asientan las bases de sus procesos y actitud. Es precisamente por eso que cada compañía cuenta con su propia cultura organizacional.

Los estudios de cultura organizacional cada vez cobran más fuerza en el ámbito empresarial. En un contexto tan globalizado y mercantilista, existe una tendencia hacia el desarrollo de organizaciones más humanizadoras, donde las personas puedan descubrir un espacio de autorrealización que tribute, no solo a su bienestar personal, sino al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

El artículo es el resultado de una investigación que tiene como objetivo diseñar e implementar un programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional, en una empresa de comidas rápidas en el Ecuador. Se utilizó un diseño mixto, donde la etapa cuantitativa correspondió a la fase de diagnóstico de la cultura organizacional y la etapa cualitativa al diseño e implementación del programa de sensibilización. La muestra seleccionada fue de 17 sujetos pertenecientes a las tres áreas que conforman la empresa. Como resultado se obtuvo que existen determinados patrones de la cultura organizacional que tienen una expresión disfuncional dentro de la empresa, tales como: estilos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y motivación. A partir de la implementación del programa de entrenamiento, se sensibiliza a los trabajadores de la empresa sobre los diversos factores sociopsicológicos que influyen en su cultura, se facilitan nuevas estrategias de afrontamiento para mejorar la calidad de vida laboral, se produce un incremento de la motivación intrínseca, los procesos comunicativos tienden a horizontalizarse y los estilos de dirección muestran una ligera tendencia a ser participativos. (Reyes y Molina, 2020, p. 213).

Todo estudio organizacional que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos, y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que lo impiden o favorecen. Es por esto que Reyes y Molina (2020) plantean que:

Para el estudio, se realizó una amplia búsqueda y revisión bibliográfica de los principales conceptos abordados. De esta forma, se establece un diálogo entre los resultados obtenidos y los referentes teóricos de partida. En ese sentido, se ahonda en la conceptualización de cultura organizacional, categoría central de esta investigación, así como las otras variables sociopsicológicas que emergieron como relevantes en el proceso de diagnóstico. (p. 216).

Los autores Reyes y Molina (2020), dentro de su investigación, plantean que:

Las investigaciones sobre cultura han conducido a identificar su abordaje desde dos grandes paradigmas: el positivista y el constructivista. Por un lado, la organización se percibe como una relación de posesión, es decir, tiene una o varias culturas que han de ser tenidas en cuenta en un análisis organizacional. Por otra parte, desde el punto de vista constructivista, se enfoca como una relación de identificación, es decir, la organización es una realidad cultural sociocognitivamente construida y, por tanto, se entenderá adecuadamente desde la metáfora que concibe las organizaciones como culturas. (p. 218).

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos, organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos; forma de expresión oral, gestual y escrita; clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como logotipo, formas de vestir, edificios, limpieza y organización. Unas son de más fácil medición, al igual que el instrumento a utilizar con este fin, lo cual no es así en aquellas que están relacionadas con el aspecto sociopsicológico a nivel individual y grupal. Es por esto que Reyes y Molina (2020) plantean que:

La cultura es expresión de la realidad organizacional, desde la perspectiva de la construcción intersubjetiva de significados por parte de sus miembros, lo cual es expresión de las normas, valores, rituales, tipos de diálogos, aprendizajes; en definitiva, se construye así una identidad que es compartida por la mayoría de los miembros.

El desafío está en conectar esta perspectiva de trabajo con el fomento de una cultura que acerque, integre y potencie la creatividad a través de la participación genuina de los sujetos, una alternativa que será capaz de bordear la sensibilidad de los individuos y construir con ello una filosofía y práctica de vida que sea coherente con los intereses individuales y los destinos de la organización. (Reyes y Moros, 2019, citados por Reyes y Molina, 2020, p. 218).

Como se vio anteriormente, la cultura organizacional es lo que mantiene estable el ambiente dentro de la empresa, y a los colaboradores productivos comprometidos con la marca,

y por supuesto los vuelve más proactivos, lo cual resulta en colaboradores que buscan que la empresa crezca y destaque en el mercado. Este es el caso de la Universidad Central, la cual, dentro de su cultura organizacional, aún puede explotar esta cuestión y aumentar la creatividad, la productividad y la eficiencia dentro de sus colaboradores.

Pregunta de Investigación

¿Cómo desarrollar un modelo de gestión empresarial gerencial en las áreas administrativas de la Universidad Central para la optimización de los resultados de acuerdo con los objetivos de la empresa?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión empresarial gerencial en las áreas administrativas de la Universidad Central para la optimización de los resultados de las metas para el I cuatrimestre 2021.

Objetivos específicos

1. Formular una identidad de marca (misión, visión y valores) de la empresa para su posición en el mercado, con el fin de crear una imagen sobre la marca para el consumidor.
2. Proponer un sistema gerencial de indicadores para cada área de la universidad, con el fin de potenciar la toma de decisiones por parte de la gerencia acorde a información más detallada
3. Recomendar un análisis de la cultura organizacional, integrando tanto variables de la identidad de marca como del sistema gerencial presente en la empresa.

Justificación

La importancia de la presente tesis reside en cumplir con el principio básico de una empresa, que implica definir sus valores, la misión y la visión de la empresa, siendo estos puntos los más fuertes para una empresa, ya que marcan el rumbo que se desea seguir a lo largo del

tiempo, y sobre todo que identidad se le otorga en el mercado. Esto sería de gran contribución para la imagen de la universidad en el mercado, y sobre todo para despertar un diferenciador ante la competencia.

La presente investigación va a potenciar y al mismo tiempo continuar con la implementación de indicadores o diferentes tipos de diagnósticos los cuales le permitan a la institución llevar una data más al día, para así tomar las decisiones más relevantes en un menor tiempo posible con mejores herramientas, todo esto con el fin de que la gerencia y las cabezas del departamento puedan tener un mayor control de lo que sucede internamente y cómo pueden mejorar los resultados tomando decisiones más precisas gracias a la información que se maneja con más detalle.

Para la Universidad Central, el desarrollo de las futuras mentes profesionales es uno de los pilares más fuertes que tiene la institución, por lo que parte de lo que la presente tesis plantea desarrollar es el siguiente paso para identificar más a sus estudiantes y colaboradores. Por esto mismo, además de implementar algún tipo de modelo para la toma de decisiones o los indicadores para la institución, también se denota que la universidad necesita un norte específico comercial, el cual va a ser determinado por la misión, la visión y los valores de la institución.

Asimismo, en cuanto a la cultura organizacional, se permitirá una apertura de oportunidad para realizar proyectos de fidelización de marca para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y al mismo tiempo se identifiquen con esta. La oportunidad se identifica al ver que los colaboradores no conocen los valores de la empresa y no tienen conocimiento de cuál es el objetivo en común para todos y cada uno de ellos. En cuanto a sus labores, la empresa debe tener un norte del cual toda la empresa debe estar enterada y puedan perseguir en conjunto, y al mismo saber que su trabajo está siendo potenciado no solamente en su departamento de desarrollo, sino también que el departamento en desarrollo se encuentra potenciando los números y las metas generales de la empresa para alcanzar los resultados esperados. Al determinar los puntos por trabajar, la universidad tiene una oportunidad de mejorar y beneficiar la cultura y los ambientes internos, y crear relaciones más fuertes y duraderas en el tiempo con los colaboradores.

Es por esto que la Universidad Central, a través de esta investigación, cuenta con la oportunidad de mejorar sus comunicaciones internas, las cuales van a optimizar los índices de rendimiento al sentirse en un ambiente de trabajo libre, el cual va a generar impactos positivos en el rendimiento de los colaboradores en sus labores diarias, y así mismo en el servicio al cliente.

Uno de los objetivos es generar mejores comunicaciones dentro de los departamentos de la Universidad Central, lo cual viene a resolver problemáticas que se denotaron anteriormente, y comenzar un camino hacia una institución que escucha y entiende a sus equipos de trabajo. Al trabajar en estas cuestiones, la empresa va a poder tener un camino más marcado y a su vez generar mejores posiciones dentro del mercado, ya que, externamente, un posible cliente desde la perspectiva del servicio al cliente puede determinar cómo es la institución, cómo se comporta y cómo podría ser su experiencia universitaria, lo cual va a ser determinante para este mismo en cuanto a la selección de la institución que más pueda aportar para su futuro profesional. Al final de cuentas, la institución debe velar por el bien de los futuros profesionales que esta quiere formar, para a su vez brindar el mejor rendimiento para las empresas que van a contratar a estos futuros colaboradores.

Desde una perspectiva un poco más científica, este diagnóstico o modelo que se plantea para la implementación dentro de la Universidad Central le va a permitir también a diferentes mercados tener la apertura para desarrollar este modelo de trabajo. Como se mencionó en los antecedentes, ninguna empresa funciona de la misma manera, ningún modelo gerencial funciona con la misma exactitud, y esto genera que cada gestión empresarial sea única y determinante para cada empresa.

Que un modelo pueda ser especializado para una empresa no significa que no pueda ser implementado en otra. Como bien pretende la investigación, se pueden tomar diferentes modelos como ejemplos y seleccionar las partes que más convengan, e implementarlos junto a las características de los modelos anteriores que no interesaba descartar; con ello, se busca crear un propio modelo con base en diferentes tipos de diagnóstico.

Alcances y Limitaciones

Alcances

- Propuesta de misión, visión, valores acordes al mercado al que se dirige la empresa.
- Determinar cuál será el norte de la empresa a lo largo de los años con su misión, visión y a su vez determinar los valores que el área de Recursos Humanos va a comenzar a implementar dentro de su cultura organizacional.
- Un análisis de indicadores de gestión.
- Se desarrollarán indicadores de rendimiento para ventas, atención al cliente, recursos humanos y gerencia para la implementación de modelos estratégicos gerenciales.
- Planteamiento para el área de Recursos Humanos, cuyo objetivo es generar una mejor cultura organizacional.

Limitaciones

- La presente investigación no ahondará en temas específicos en cuanto a carteras de dinero.
- Tampoco se entrará al análisis de información sensible académica de estudiantes en específico.
- No se hablará de cuestiones de comunicación o planes comerciales.
- El foco de la investigación pretende ser para un ámbito gerencial estratégico tomando en cuenta las posiciones en el mercado la competencia y tiempo que lleva la institución de estar activa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Teorías Generales en Gerencia

Como bien se conoce, dentro del mundo, en las diferentes organizaciones que existen, usualmente se aplica un modelo gerencial cuyo fin específico es controlar toda la operación de

la empresa, y tomar las decisiones que van a fijar el rumbo que va a seguir la compañía en los diferentes ámbitos rubros internos. Con esto se puede hacer referencia a lo que es un departamento de Recursos Humanos, departamento Financiero, Ventas, Servicio al Cliente, entre otros. Como bien se pudo denotar anteriormente, un modelo gerencial se encarga de observar, analizar y tomar las decisiones con base en la información que cada departamento tiene sobre su propio rendimiento y actualización en cuanto a las metas establecidas, pero si se toman en consideración las labores exactas que desarrolla un gerente en cuanto a un modelo gerencial, según Barrilero (2019):

Lidera las actividades del negocio de una unidad de negocio de país / local para ejecutar estrategias generales y objetivos establecidos a nivel regional o corporativo.

Gestiona los presupuestos, informes financieros y previsiones de la entidad local para asegurar que la unidad de negocio / local logre sus objetivos de negocio y cumpla con todas las leyes y normativas relevantes.

Responsable de ventas y marketing.

Puede ser también responsable de distribución y servicio.

No suele ser responsable de producción / fabricación. (Barrilero, 2019, pp. 181-183).

El artículo de Barrilero es una referencia para la Universidad Central, ya que denota aspectos importantes que la misma empresa puede comenzar a aplicar desde su rama gerencial o junta directiva, para comprender de una forma más adecuada cuáles son las responsabilidades, cuáles son los alcances y las limitaciones del mismo departamento gerencial.

Con estos modelos en mente, se desarrolla una definición de gerencia estratégica la cual, como lo definen González *et al.*, (2018) se caracteriza como:

La Gerencia Estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (p. 244).

Para un gerente, el seguimiento de la operación y de los proyectos que se estén realizando en la actualidad; ya sea en un departamento, si se es gerente de departamento; o bien si es el caso de un gerente general, el cual debe dar seguimiento a la empresa en su totalidad; este mismo debe tener el control, orden e información del entorno en el que se está desarrollando el proyecto que requiere su supervisión. Para este punto se toma como referencia la siguiente publicación académica, la cual aborda un tema de suma relevancia para esta investigación, ya que expone cómo una gerencia se puede especializar en proyectos para así llevarle el rendimiento y el seguimiento adecuado para que se desarrolle tal cual se está proyectando de la mejor manera.

Mazurkiewicz (2019), en su artículo “Competencias Gerenciales de Gestión de Proyectos en la Pequeña y Mediana Empresa”, comenta:

El artículo describe las competencias gerenciales de los gerentes de la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas de la Costa Oriental del Lago. El método utilizado fue el holopráxico; se trabajó con 12 gerentes del municipio Lagunillas. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que los gerentes poseen medianas competencias para el manejo de proyectos. De las tres competencias que debe poseer un gerente dos de ellas son medianamente desarrolladas, estas son las competencias de conocimientos y de actitudes; por otra parte, las competencias de habilidades las tienen altamente desarrolladas.

Para lo que sería la Universidad Central, este artículo es una referencia inmediata a la misma gestión que la gerencia general debe llevar en cuanto a sus proyectos por departamento, e inclusive crear una cultura en la que la misma jefatura del departamento, desde un ámbito más gerencial en cuanto a proyectos, pueda llevar el hilo conductor de lo que se le ha establecido al departamento como meta para que así él mismo tenga una gestión más adecuada, y el manejo de la información sea debidamente utilizado para maximizar el rendimiento del área.

Si bien se puede determinar que la Universidad Central no es una pyme, del artículo se puede rescatar sobre los modelos gerenciales que, como Mazurkiewicz menciona, son complicados de implementar dentro de una pequeña o mediana empresa para lo que sería una empresa de mayor tamaño como lo es la Universidad Central, por lo cual con más razón se debe

potenciar las áreas gerenciales y jefaturas que estén a cargo de proyectos que cuentan con el futuro crecimiento de la misma empresa. Es por esto que Mazurkiewicz (2019) menciona que:

Las condiciones en el entorno global de negocios fuerzan a establecer empresas que se hagan cada vez más competitivas. Las competencias necesarias para la supervivencia y crecimiento de las empresas son unas de las cuestiones primordiales hoy en día. La pequeña y mediana empresa (PYME) es más flexible; sin embargo, también es más vulnerable que las grandes empresas, en la competición del mercado. Todo eso fuerza a la PYME a contar con empleados competentes, especialmente gerentes.

Si bien se puede determinar que una empresa necesita líderes con formaciones y habilidades en gerencia, el caso de la Universidad Central se puede centrar en desarrollar personal con estas habilidades y potenciar las aptitudes de cada individuo enfocado en las gestiones más estratégicas y de liderazgo.

Teorías de Modelos de Gestión Empresarial

La gestión de las empresas actuales se ha visto con grandes cambios en los últimos años. Si se hace un análisis de los cambios que han tenido los modelos de gestión empresarial recientemente, se podría decir que el cambio se puede dar por año, meses o incluso semanas.

Se plantean ciertas teorías acordes a las organizaciones empresariales y cómo estas se han definido a lo largo del tiempo:

Los teóricos clásicos formaron ideas nuevas para resolver los problemas administrativos que habían dentro de las organizaciones su principal exponente fue Frederick Taylor 1856-1915, el enfoque típico de la escuela de la administración científica del énfasis de las tareas, muchos de ellos fueron definidos como principios científicos y universales porque eran aplicables a toda la organización, consideraban que si esos principios aplicaban, dan como resultado un uso más eficiente del tiempo de los recursos y de las materiales.

La teoría clásica suponía que una aplicación de los procesos y estructuras del control administrativo promovería un comportamiento racional, eficiente y bien disciplinado,

por parte de los actores de la organización. El trabajador individual era considerado un objeto, una pieza de la máquina burocrática.

Sin embargo, los investigadores de las organizaciones se dieron cuenta de que esta teoría no contemplaba al ser humano y por lo tanto fue perdiendo vigencia, posteriormente aparecen otros investigadores tales como: Chris Argyris, Chester Barnard, Douglas Mc Gregor, quienes analizan la teoría organizacional desde diversos aspectos en donde cada uno le agrega conceptos de la siguiente forma:

Chris Argyris: Se asocia con una teoría organizacional en donde el individuo tiene personalidad y metas las cuales se deben de respetar.

Chester Barnard: La teoría de la organización debe incluir conceptos tales como la autoridad, toma de decisiones y motivación para que los individuos se sientan satisfechos dentro de la organización.

Herbert Simon: La organización tiene que tratar con factores racionales y factores no racionales, es decir, se toman decisiones que en ocasiones no agradan a todos los integrantes de la organización. (Vargas, 2004, pp. 117-118).

Realmente, en la época actual los cambios pueden variar y adaptarse a las nuevas generaciones, lo cual ha sido un factor altamente influyente desde hace más de un siglo, esto debido a que las generaciones cambian, también los gustos de los consumidores, y por supuesto los futuros colaboradores de las empresas son educados de maneras completamente diferentes a las de una década atrás. Incluso con simplemente un año de diferencia se pueden ver actitudes, personalidades y rasgos completamente diferentes en el mismo colaborador, todo esto gracias a la formación y a la generación en la que se desarrolla, lo cual se aplica a los modelos de gestión empresarial que siempre están en constante actualización. Es por esto que Medina-Vicent (2019) menciona en su artículo que:

En el presente artículo se pretende reflexionar en torno a los principales rasgos de la literatura gerencial, poniendo especial énfasis en su capacidad de adaptarse a los cambios históricos que se dan en el sistema económico para amoldar las subjetividades contemporáneas a las necesidades de dicho sistema. Con el fin de conseguir este objetivo

el documento explora el potencial del storytelling de estas obras a la hora de establecer prescripciones de comportamiento a sus lectores y se enfocará en las argumentaciones Morales que priman en el discurso gerencial actual y en el proceso de mercantilización y formación del nuevo sujeto neoliberal al que contribuyen.

Así como se denota en lo que Medina comenta sobre los modelos de gestión empresarial, los cuales deben estar en constante actualización, este se debe aplicar en la Universidad Central en cuanto a que se actualice y así sus modelos de gestiones empresariales gerenciales e inclusive de análisis de datos deben estar en constante actualización, esto para así sobresalir en los mercados actuales y llamar la atención de las futuras generaciones, las cuales serán potenciales consumidores de la misma empresa.

Como bien se analiza dentro de la presente investigación, así como los mercados están en constante cambio, también la misma empresa se debe dar a la acción de innovar para poder satisfacer las necesidades de los consumidores que actualmente consideran adquirir los productos o servicios de la empresa en específico. Esto viene a ser una referencia muy fuerte a lo que es la Universidad Central en cuanto a los gustos y preferencias de los futuros estudiantes, ya que optan por infraestructuras más nuevas, equipos tecnológicos más avanzados con los cuales puedan desarrollarse en su misma carrera de una manera más actualizada y al día en cuanto a las tendencias académicas y profesionales que se desarrollen en cada área. Es por esto que Álvarez Valdés y González Pérez (2020) plantean que:

La innovación es cuestión de cultura y liderazgo; de infraestructura y recursos; de regulaciones, políticas e instituciones; de interacciones, encadenamientos y redes de apoyo; y también de prácticas y sistemas para su gestión, como sistema en sí misma y como parte del sistema organizacional en el que se inserte.

La innovación dentro de las empresas debe ser constante y fluida, acorde a los requerimientos de los consumidores actuales. A modo de ejemplo, se puede determinar que un automóvil del año 1990 no es igual de atractivo que un automóvil del 2021 con tecnologías más avanzadas y diseños más estilizados, lo mismo se puede plantear para cada empresa y sus productos, que deben estar en constante actualización acorde a lo que las generaciones, y el consumidor actual está exigiendo.

Cuando se analiza la competencia en los mercados, se puede determinar que incluso para la Universidad Central existen competencias en cuanto a otras universidades, las cuales están en constante actualización, y por eso cambia su infraestructura, para así ser más atractiva para los futuros consumidores. Está claro que, para poder seguir a flote, una organización o mercado debe ser más competitivo, haciendo referencia al acto de observar a la competencia y superarla. Competir es la capacidad de la organización para ser más fuerte como empresa. Es por esto que Quispe-Otacoma *et al.* (2017) plantean que:

Es indudable que el ambiente competitivo en el que se vive en el campo empresarial, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las empresas ante sus más fuertes competidores. El deseo de sobresalir ante la competencia ha permitido que se dé mayor importancia a las tecnologías de información y su alineación con las estrategias corporativas para mejorar sus procesos clave de negocio.

La Gestión de la Gerencia en la Administración de Empresas

Al abordar temas como gerencia o liderazgo, primero se debe determinar qué es la gerencia. Sánchez López y Cabrera Rojas (2021) señalan en su investigación que:

Al hacer un abordaje sobre gerencia, Romero (2006), al referirse al plano latinoamericano, sostiene que la “sociología de la gerencia tendría sentido si se plantea como respuesta de acompañamiento del modelo”, vinculada a “la capacitación técnica y la formación en valores de sus dirigentes” para el logro de una “adecuada responsabilidad social” (p. 53). La gerencia naciente requiere de las organizaciones con estructura organizacional flexible y horizontal, donde predomine la comunicación asertivas con innovadoras redes de información que sirva de impulso para el trabajo en equipo, por ser esencial para la concepción y ejecución de los proyectos sociales y las metas en el entorno comunal.

La gerencia, dentro de la Administración de Empresas, se ha convertido en una carrera sobre la cual la empresa puede maximizar sus recursos, inclusive el capital humano; con esto, se quiere hacer referencia a que las empresas actuales con menos personal pretenden realizar las mismas tareas que se hacían con el doble de colaboradores dentro de la empresa, esto con el

objetivo de que una sola persona pueda ser dos o tres funciones que antes requerían tres plazas más. La administración se ha vuelto competitiva en cuanto a cuál empresa puede tener menos colaboradores, pero aun así se tienen resultados positivos y mejores que los de años anteriores en la que se demuestra que no es necesario una planilla cargada sino más colaboradores competentes. Esto se relaciona directamente con la Universidad Central, un centro educativo que forma profesionales no solamente en su área de estudio, sino con habilidades que les permitan realizar más funciones dentro de una empresa y así ser competitivos dentro del mismo mercado.

Pino, Arévalo-Avecillas y Padilla-Lozano (2020), en su artículo “El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas”, plantean que:

En entornos operativos inciertos, junto con la presión constante de hacer más con menos, las empresas se han visto en la tarea de redefinir sus roles y responsabilidades tradicionales. Esta necesidad ha obligado a las organizaciones a explorar métodos efectivos para aumentar la satisfacción del cliente interno. En efecto, hoy en día las empresas encuentran complicado el predecir cambios futuros, por lo que la gestión eficiente de los recursos humanos se ha convertido en un componente organizacional central. Diversas compañías reconocen que la gestión de los recursos humanos es la mejor estrategia para obtener ventaja competitiva (Lu et al., 2019). Las organizaciones deben tener la capacidad de descubrir personas competentes, con cualidades de liderazgo, y hacer esfuerzos constantes para promover líderes que mejoren el desempeño de sus subordinados (Haar *et al.*, 2017). (Pino *et al.*, 2020).

Se hace un cruce entre gerencia y liderazgo, ya que a pesar de ser definiciones por aparte, son aliadas a la hora de implementarse en la práctica. Pero antes de hablar de cómo el liderazgo se denota en la administración, se toma lo que indican Pino *et al.* cuando mencionan:

El liderazgo servidor se define como un enfoque holístico y altruista del liderazgo, caracterizado por el enfoque central del líder en las aspiraciones y necesidades de sus seguidores (Van Dierendonck, 2011). En lugar de servir a sus superiores, el líder servidor enfatiza los beneficios para sus seguidores y la comunidad en general.

Las empresas actuales, por más que buscan colaboradores multifacéticos que logren realizar más de una tarea, también deben buscar a gerentes que sean líderes, que sepan posicionar a sus colaboradores, a sus compañeros y por supuesto mantener esa motivación dentro de las labores. Un líder debe ponerse de segundo y primero al colaborador, es por esto que la misma empresa debe apostar a perfiles con habilidades en liderazgo que puedan manejar los departamentos y a su personal. Pino *et al.* comentan que:

Las empresas, y la sociedad en general, acogen cada vez más los enfoques de liderazgo que se centran en el bienestar de los seguidores (Van Dierendonck, 2011). Del mismo modo, los seguidores buscan cada vez más líderes que cuiden su relación con ellos, demuestren confiabilidad, desarrollen lealtad en sus equipos y se centren en el crecimiento de los seguidores (Newman *et al.*, 2018). En este sentido, el liderazgo servidor es el mejor ejemplo de este enfoque de liderazgo. Introducido por Greenleaf (1977), y luego desarrollado como una teoría a lo largo del tiempo; el liderazgo servidor hace referencia a líderes cuyo propósito principal es apoyar a sus seguidores a desarrollar todo su potencial en numerosas áreas como la automotivación, el desarrollo de habilidades de liderazgo (Van Dierendonck y Patterson, 2015) y el empoderamiento (Van Dierendonck, 2011). En otras palabras, el líder servidor coloca al colaborador en primer lugar y a él en segundo. Como respuesta a las tendencias actuales y expectativas emergentes, los académicos han recurrido al liderazgo servidor como un modelo que se concentra en el desarrollo del potencial total de los subordinados y tiene la capacidad de enfrentar el desafío de gestionar eficientemente los recursos humanos (Liu, 2019). Al hacerlo, los líderes servidores ayudan a mejorar el capital humano talentoso de los trabajadores. Esto es muy valioso en el actual clima desafiante y altamente competitivo, donde la capacidad de responder y reaccionar a los cambios y las nuevas demandas es primordial para la supervivencia.

Esta es una referencia a la Universidad Central en cuanto a sus perfiles de cabezas gerenciales por departamento, que cuenten con habilidades en liderazgo y anterior control del personal. La organización cuenta con esta falencia dentro de sí.

Identidad Corporativa

López Lara (2018), en su artículo “Percepción de la identidad corporativa de una institución de educación superior”, indica sobre la identidad corporativa que:

Las organizaciones (desde su planeación) son construidas con los elementos particulares que formarán su “personalidad”, tales como su nomenclatura social o comercial; misión, visión, filosofía; logotipo y colores, entre otros rubros que la identifican en su entorno y de la competencia. La suma de estos elementos conforma una identidad corporativa (IC) a la institución y las operaciones (que sus líderes desarrollan estratégicamente) permiten que los públicos externos (clientes, proveedores, mercados, competidores, autoridades, comunidad, entre otros) perciban al organismo con una carga emocional particular, según sea el contexto en que se le posicione.

Cuando hace referencia a la identidad de marca o la imagen corporativa, se habla de lo que el público o los consumidores pueden denotar externamente de la empresa, su forma de hablar ante los medios, su forma de comunicarse en medios masivos, como son sus productos, las texturas, las formas, los tamaños y los colores. Es por esto que López (2018) menciona:

En la actualidad, muchas organizaciones procuran mantener una imagen corporativa positiva ante los ojos de la comunidad. Por ese motivo, emplean diferentes estrategias para comunicar y posicionarse en la mente del público objetivo. Cuando se hace referencia a la identidad corporativa, estas se remiten a los elementos distintivos que les otorgan singularidad.

Este caso, López hace referencia inmediata a la Universidad Central, ya que esta ha pasado por un proceso de cambio de identidad en los últimos dos años, externamente ha cambiado sus colores, su logotipo, e incluso metodologías de trabajo, pero comercialmente no tiene un norte hacia el área interna, con esto se hace referencia a la misión, la visión y los valores que persigue la institución para conocimiento de sus propios colaboradores, y por supuesto que el departamento de Recursos Humanos pueda emplear para así transmitir a los funcionarios administrativos, e incluso que los profesores puedan transmitir a sus alumnos para así generar una fidelidad hacia la marca dado su norte comercial.

Las organizaciones (desde su planeación) son construidas con los elementos particulares que formarán su “personalidad”, tales como su nomenclatura social o comercial; misión, visión, filosofía; logotipo y colores, entre otros rubros que la identifican en su entorno y de la competencia. La suma de estos elementos conforma una identidad corporativa (IC) a la institución y las operaciones (que sus líderes desarrollan estratégicamente) permiten que los públicos externos (clientes, proveedores, mercados, competidores, autoridades, comunidad, entre otros) perciban al organismo con una carga emocional particular, según sea el contexto en que se le posicione. (López, 2018).

La comunicación interna toma un papel fundamental dentro de la empresa, esto lo comenta López (2018) de una mejor manera:

Robbins & Judge (2017) mencionan que la comunicación tiene cinco funciones dentro de una organización: “administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio” (p. 345). El proceso comunicativo actúa de diferentes formas para controlar el comportamiento de los miembros en base a lineamientos como las políticas, reglas y normas entre otros, que imperan en cada nivel jerárquico, según lo imponga la estructura organizacional, tomando en cuenta sus dimensiones, como son la formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización, el profesionalismo y los indicadores de recursos humanos. (López, 2018).

Al fomentarse la retroalimentación, se aclaran las funciones que deben realizar las diferentes áreas, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar su rendimiento. La comunicación que se desarrolla dentro del grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social que les permite expresar sus frustraciones, así como también sus satisfacciones en el desempeño de sus funciones (López, 2018).

Se hace una fuerte referencia a la comunicación dentro de la empresa ya que, para el departamento de Recursos Humanos, poder transmitir los valores la misión y la visión de la mejor manera los mismos colaboradores deben estar enterados y así mismo poder ayudarlos en esta búsqueda, y por supuesto la identificación dentro de cada uno de los colaboradores para con la marca. Los colaboradores son los que van a llevar la misión, la visión y los valores hacia los futuros consumidores, por ende, son los que deben estar mayormente enterados y por

supuesto comprometidos con la misma marca, por esto deben existir canales de comunicación fuertes tanto en el departamento de Recursos Humanos como con cada departamento y las jefaturas involucradas. Es por esto que López (2018) menciona que:

Robbins & Judge (2017) mencionan que la comunicación tiene cinco funciones dentro de una organización: “administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio” (p. 345). El proceso comunicativo actúa de diferentes formas para controlar el comportamiento de los miembros en base a lineamientos como las políticas, reglas y normas entre otros, que imperan en cada nivel jerárquico, según lo imponga la estructura organizacional, tomando en cuenta sus dimensiones, como son la formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización, el profesionalismo y los indicadores de recursos humanos (Benjamín y Fincowsky, 2014, citados por López, 2018).

Sistemas de Indicadores para Gerencia

Las organizaciones necesitan estar en constante actualización, esto quiere decir que cada empresa debe contar con modelos de gestión empresarial o incluso proyectos, con esto se hace referencia a herramientas que puedan ayudarle a la empresa y a sus propias jefaturas y gerentes a determinar si el camino que se está tomando en cuanto al proyecto ha dado las respuestas esperadas, y si los resultados que esta herramienta arroja son correctos o incluso si debe avanzar y replantear la estrategia gracias a los puntos o indicadores que esta misma herramienta está arrojando. Este es un modelo que se debería presentar en la mayoría de las empresas actualmente, para poder así ser competitivos dentro de los mercados y por supuesto ante su propia competencia. Es por esto que el Quispe-Otacomá, Padilla-Martínez, Telot-González y Nogueira-Rivera (2017) plantean que: “Las empresas requieren aún más herramientas que les proporcionen control y centralización de su información, con el fin de tomar las mejores decisiones para sus procesos y estrategias empresariales”.

Los indicadores de gestión en una empresa son 100% necesarios, dado que indican si la empresa está recorriendo el camino actual para la obtención de resultados propuestos por la gerencia; sin embargo, existe un punto negativo en cuanto a estos indicadores, ya que existe la posibilidad de que estos siempre sean positivos y no arrojen resultados negativos, lo cual sería

extraño, ya que no existe una empresa que sea perfecta. Es por esto que Boada y Alzate (2020), en su artículo “Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: consecuencias e impacto estructural”, comentan que:

El presente artículo se realiza con la finalidad de exponer al lector las debilidades de índole estadístico-estructural que pueden poseer los indicadores de gestión o indicadores clave de rendimiento -mejor conocido como KPI's-, empleados como medidas para cuantificar el desempeño de una empresa u organización, en especial cuando las variables a contemplar en el diseño del indicador solo logran tener valores positivos, es decir, pertenecer a conjunto de los números reales positivos. Esta debilidad se presenta especialmente en la estructura simétrica del indicador, lo que trae como consecuencia la falta de equidad y justicia en la medición, tanto por exceso como por defecto.

Los indicadores de rendimiento evalúan la productividad de los colaboradores y del departamento; es por esto que tener indicadores y por supuesto números positivos es de suma relevancia para la cabeza del departamento o incluso de la empresa; sin embargo, por más que se deseen indicadores positivos, deben existir los indicadores negativos, ya que indican qué se puede mejorar dentro de la empresa y cómo se puede avanzar de una manera más saludable.

Cuando se habla de productividad y competitividad en una organización, sin lugar a dudas hay indicadores claves, indicadores de desempeño o KPI's (Key Performance Indicator), que se relacionan con estos términos, específicamente, porque aportan información de tipo cualitativa y cuantitativa útil para conocer el estado real y el comportamiento de las áreas o departamentos que impactan de forma directa el desempeño de una empresa u organización. Aunque, actualmente, la presión que ejerce el mercado, la demanda, la competitividad, la hiper-información de los consumidores (gracias a impulsores como la globalización), ha facilitado que la evaluación del impacto y el comportamiento de cada uno de los procesos involucrados en la satisfacción de la demanda, se convierta en una actividad de suma relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos empresariales u organizacionales. (Boada y Alzate, 2020).

Dentro de la Universidad Central no se cuenta con indicadores específicos por área; no obstante, mediante el desarrollo de la investigación se pretende resolver esta falencia. Se debe

tener en cuenta que se espera tener resultados variados y no solamente positivos o negativos, sino que una respuesta sana debe estar involucrada en lo que se ha mencionado anteriormente para un buen desarrollo empresarial.

Como parte de la propuesta que se presenta para la Universidad Central en cuanto al desarrollo de un sistema de indicadores para cada una de las áreas y departamentos que cuentan con metas y objetivos, se toma la propuesta del sistema “Odoo S.A.” (conocido anteriormente como OpenERP y anteriormente como TinyERP), el cual es un *software* de ERP integrado. Cuenta con una versión "comunitaria" de código abierto bajo licencia LGPLv3 y una versión empresarial bajo licencia comercial que complementa la edición comunitaria con características y servicios comerciales y desarrollada por la empresa belga Odoo S.A. La integración de este sistema en las diferentes áreas de la Universidad Central le permitirá a cada una de las facturas y personas encargadas de la gerencia llevar un análisis de la información más actualizado en tiempo real, y por supuesto el mismo sistema permite generar indicadores o alertas clave, las cuales le permiten al usuario estar un paso adelante de lo que esté sucediendo dentro de la empresa.

Proponer un Sistema Gerencial de Indicadores para Cada Área de la Universidad

Los indicadores de rendimiento son fundamentales en las empresas en la actualidad, esto debido a que arrojan información precisa la cual permitirá realizar la mejor toma de decisiones en cuanto al rumbo que está teniendo la organización, y por supuesto, las acciones para lograr las metas propuestas. Alzate, Rivera y Sierra (2019) comentan sobre los potenciales recursos humanos que se encuentran dentro de la organización, que podrían ser especialistas incluso dentro del área específica en el que se desarrollan, y podrían ayudar a leer y potenciar la información que arrojan los indicadores, tomando en cuenta la Universidad Central.

Un personal bien entrenado o formado es factor de éxito. Para ello el Rector debe hacer uso de las posibilidades y recursos al alcance. Dentro de la organización existe siempre personal formado en diferentes campos o áreas del conocimiento que tienen que ver con los conocimientos generales requeridos por la organización. Por otra parte existen talentos potenciales implícitos o explícitos en algunos integrantes, que pueden aprovecharse en beneficio institucional y de todo el personal. Senge, 2006, en su libro

La Quinta Disciplina en la práctica, habla de las “ruedas de aprendizaje” como estrategia de gestión para fortalecer el conocimiento y las competencias en la organización. En este sentido la alta gerencia de la institución educativa debe identificar sinergias o potencialidades en sus integrantes y crear posibilidades o estrategias para ponerlas en escena, de manera que beneficien a la organización a la vez que se convierten en nicho de aprendizaje para todos.

En una empresa, la palabra soberbia podría ser su destrucción, pues aplica fuertemente a figuras gerenciales que no desean seguir en constante aprendizaje y cuyo núcleo del saber es que ya cuentan con el conocimiento necesario, ya que hace más de una década estudiaron y sacaron su titulación. Esto puede llegar a ser la pérdida de la empresa, ya que en una institución educativa se debe estar en constante aprendizaje, al menos eso es lo que indican Alzate *et al.* al mencionar que las instituciones educativas son centros de enseñanza los cuales deben estar siempre con la última tendencia en cuanto a lo que pasa en cada una de las carreras, e incluso en los mismos modelos gerenciales se puede ver reflejado el conocimiento actualizado e innovador.

Como puede evidenciarse gerencia y aprendizaje van de la mano. Esto se ratifica cuando se acogen planteamientos como el de Peter Drucker, 2004, quien en su libro *La Sociedad postcapitalista*, afirma que “esta es una sociedad postcapitalista, una sociedad del conocimiento” (pág. 97). Según Drucker “quien tiene el conocimiento tiene el poder”; ya el poder no se centra en quien tiene el dinero, sino en quien tiene el conocimiento; este planteamiento se aplica a la organización educativa, la cual debe convertirse en una entidad que aprende continuamente, que adquiere conocimientos y genera condiciones para un desarrollo sostenible y sustentable (*La educación ambiental y la globalización. Revista Iberoamericana de educación*, 2006); una institución eficiente y autogestionaria, que se valga por si misma, sin depender de otras entidades.

Una gerencia que cambia y se actualiza es una gerencia destinada al éxito. Bien se puede notar que las instituciones educativas son cunas del saber y del conocimiento; a su vez, su mismo personal debe ser instruido en esta misma visión del saber, y debe ser potenciado y capacitado dentro de todos los rubros que sean necesarios para alcanzar un conocimiento mayor, y por supuesto mantenerse constantemente actualizado. Alzate *et al.* indican que:

Por otra parte para la gerencia educativa el aprendizaje significa cambio; el aprendizaje como factor de cambio y modernización de la institución educativa parte de la movilidad paradigmática, del pensamiento crítico, del abandono de certidumbres y firmezas que limitan y producen parálisis, estaticidad en la organización y en sus integrantes. El aprender abre la mente y genera nuevas visiones, nuevos imaginarios, nuevos horizontes, que enriquecen y dinamizan el quehacer institucional. El mundo cambia y la única manera de que la institución cambie y responda a las nuevas realidades del mundo, es mediante el aprendizaje continuo (Zimmermann. 1998). (2019).

Cultura Organizacional

Antes de hablar sobre la cultura, se debe definir el concepto. Albarracín y de Lema (2011) definen la cultura como:

Cuando se desea saber por qué una sociedad ha alcanzado determinado nivel de desarrollo, su cultura aparece como un elemento importante (Formichella, 2005). Algo similar ocurre en el caso de las empresas, actores centrales para el progreso de las regiones y los países, ya que su cultura organizacional define en gran medida la forma en que realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que a la postre es crítico para determinar su rendimiento o desempeño (Arango y Urrea, 2000). La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Jeuchter et al. 1998); por ello, es un tema de investigación de primer orden.

La cultura organizacional es fundamental dentro de una empresa para el desarrollo de los colaboradores, tanto en áreas profesionales como personales. La cultura organizacional debe estar enfocada hacia el colaborador y los valores que la empresa debe infundir en ellos, para así crear ambientes positivos y productivos. Tomando esto en consideración, se realizó un análisis sobre la cultura organizacional enfocado en una institución educativa, el cual es referente al tema de investigación que se está realizando en la presente tesis acorde a la Universidad Central. Alzate *et al.* (2019) plantean que:

En este ensayo se realiza un análisis sobre la necesidad de integrar la relación gerencia - aprendizaje organizacional en los procesos de gestión de las instituciones educativas y

la trascendencia hacia su consolidación como organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden, organizaciones que gestionan el conocimiento y la innovación, condiciones sine qua non para alcanzar la competitividad y sostenibilidad de las mismas. En este sentido se abordan y sustentan lineamientos y estrategias sugeridas para un trabajo consciente por parte de todos los actores de la organización educativa.

Asimismo, Albarracín y de Lena (2011) afirman:

La relación entre cultura organizacional y rendimiento ha sido objeto de un buen número de trabajos empíricos que la han observado de manera exclusiva o relacionada con otras variables, en diferentes contextos geográficos y temporales. Algunos artículos la enfocan desde la fortaleza de la cultura, desde la perspectiva de la consistencia y el balance de las culturas, centrándose en la cultura de mercado, resaltando los sistemas de medición del desempeño, diferenciando el tipo de industria, desde los estilos de liderazgo y desde los tipos de cultura que favorecen u obstaculizan el desempeño. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se centran en los países anglosajones y en la gran empresa.

A diferencia de cualquier otra empresa dentro de los mercados existentes en el mundo, las instituciones educativas se rigen con otros principios y otros valores, ya que persiguen el crecimiento tanto personal como laboral de las mentes jóvenes que pasan por la institución. Al contrario de cualquier tipo de empresa que solamente busca que el consumidor adquiera sus productos, las instituciones buscan que los consumidores logren llevarse experiencias, formaciones académicas, evoluciones culturales y por supuesto crecimiento en cuanto al conocimiento de la materia que estudiaron. Además, las instituciones buscan que el futuro profesional cuente con habilidades que le permitan superar y desarrollarse con más facilidad dentro de cualquiera empresa de la misma área en estudio, otorgándole herramientas adecuadas para un mejor desarrollo empresarial. Alzate *et al.* (2019) plantean que:

Podría decirse que las organizaciones educativas más que cualquiera otras, tienen una esencia humana que se moviliza a partir de dos elementos presentes en ambos proyectos de vida: son el conocimiento y la experiencia. Estos son componentes de la existencia

de cada persona. A lo largo de la vida el ser humano adquiere conocimiento que le permite interactuar y enfrentar los retos y desafíos del medio; el cotidiano vivir le va proporcionando experiencia. Surge en este entorno un tercer elemento vital para su desarrollo en las esferas privada y pública: es el aprendizaje permanente, un proceso originado en los sentidos y en el cerebro, que le posibilita la adquisición de conocimiento (Covey, 2004). El aprendizaje se realiza a partir de múltiples operaciones mentales o intelectuales que ejecuta el cerebro; captar, aprehender, analizar, sintetizar, asociar, comparar, clasificar, comprender, interpretar, argumentar, conceptualizar, inferir, transferir, son algunas (De Zubiría, 2007). Gracias a ellas se van estructurando en el cerebro redes conceptuales que integran sus saberes, conocimientos y prácticas, los que son parte de su vivencia diaria.

Como un gran punto de referencia para la Universidad Central, este artículo viene a ser considerado ya que comenta sobre el aprendizaje que debe existir dentro de la organización. Esto quiere decir que incluso los gerentes de cada uno de los departamentos o hasta la misma gerencia deben estar en constante actualización sobre qué está teniendo éxito actualmente dentro de los mercados, y por supuesto en la competencia. Esto quiere decir que los mismos colaboradores deben estar en constante aprendizaje y en constante actualización, no importa que ya tengan títulos universitarios o másteres. El personal debe estar bien capacitado en cuanto a sus propias funciones e incluso cómo se mueven los mercados actualmente. Con esta idea en mente, el fin es sacar una ventaja competitiva ante las demás instituciones. Es por esto que Alzate *et al.* (2019). mencionan que:

El aprendizaje es elemento clave para la gerencia de una organización, más aún la educativa. Los procesos de formación y aprendizaje permanente deben ser el eje vertebral de la gerencia institucional. Contar con un personal formado y que aprende continuamente garantiza calidad, eficacia y eficiencia en el servicio (Senge, 1999). El aprendizaje es requisito para que el integrante de la organización sepa hacer las cosas bien. Podría transferirse el tema de las competencias integrales a la gerencia. El gerente, en este caso el Rector, debe preocuparse por fomentar competencias en sus funcionarios, que se constituyan en conocimientos, habilidades, destrezas y valores para el cumplimiento de su misión. Es preciso recordar el concepto de competencia como “un

saber en contexto”, constituido por tres elementos: el saber, el saber hacer y el saber hacer en contexto (Villada, 2001).

Gerencia Administrativa en Empresas Educativas

Los conceptos de gerencia pueden tener más de una definición. Ospina, Burgos y Madera (2017) definen el concepto de gerencia como:

La gerencia puede ser entendida como una disciplina de conocimiento que tiene por objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas, está además enfocada a desarrollar y profundizar racionalidades, formas y metodologías de gestión y liderazgo organizacional (Covey, 1998). La Universidad Católica de Manizales realizó por su parte una apuesta por su propia definición de Gerencia: Se puede entender el concepto de Gerencia como la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; debe hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos e inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más (Universidad Católica de Manizales, 2016, p. 08).

Por otra parte, se han creado modelos diferentes con cuales Ospina *et al.* (2017) comentan:

Las exigencias de la globalización y la competitividad han llevado a las organizaciones a generar procesos de cambio e innovación, con el fin de poder hacer frente a los continuos cambios del entorno. Las instituciones educativas, como organizaciones vivas y dinámicas atraviesan también procesos continuos de cambio que garantizan la sostenibilidad de los procesos educativos en determinadas comunidades. Es allí donde la gerencia educativa cobra importancia al surgir la necesidad de valorar y evaluar los impactos que los cambios organizacionales han producido. Ramírez-Orozco (2016) define la gerencia educativa como un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización,

motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso.

Dado que el sujeto de investigación de la presente tesis es la Universidad Central, se hizo referencia a un estudio del artículo que presenta un análisis de Calidad Educativa en un centro universitario en Colombia, el cual se enlaza fuertemente a la gerencia dentro de una institución privada. Uribe Urán (2014), en “Percepción del enfoque gerencial y del modelo de acreditación por alta calidad aplicado en universidades colombianas”, indican:

El artículo presenta un análisis del modelo de acreditación por alta calidad de programas universitarios implementado en Colombia y del enfoque gerencial que caracteriza a las universidades a la luz de las perspectivas teóricas analizadas para tal fin. La investigación da cuenta de las percepciones encontradas en un grupo de actores relacionados directamente con el proceso administrativo de universidades colombianas.

Las empresas o instituciones educativas se han planteado de una manera igualitaria, la cual debería ser erradicada y más bien enfocada a descubrir cuál es un modelo gerencial idóneo para las instituciones educativas, ya que estas no influyen directamente a una compra o venta de un producto o servicio para el consumidor, sino que influyen en la formación de los futuros profesionales, los cuales las empresas van a contratar para que puedan vender, crear o producir necesidades dentro del consumidor, productos acordes a lo que los mercados estén exigiendo; por ende, la administración gerencial de una institución educativa debería plantearse con modelos idóneos para su naturaleza. Es por esto que Uribe (2014) plantea:

Por otra parte, los enfoques administrativos bajo los cuales suelen ser gerenciadas las universidades, tienden a no diferenciarse en gran medida de aquellos con los cuales se gestionan las empresas productivas; tanto los modelos de acreditación como la gestión en general de estas organizaciones se basa en criterios y prácticas que se utilizan comúnmente en empresas dedicadas a lograr eficiencia, eficacia y productividad.

Las empresas deben estar, además en constante actualización, en constante estudio de los mercados y de las competencias que actualmente se desarrollan, esto con el fin de ser competitivos y así desarrollar estrategias con base en las debilidades de la competencia. Para esto se crean estudios FODA y se hace *benchmarking* en cuanto a qué está haciendo la

competencia y cómo se puede superar de acuerdo con las debilidades que presente, para así buscar la famosa ventaja competitiva.

La estrategia es comúnmente reconocida como el conjunto de habilidades y recursos con los que una organización enfrenta desafíos del medio externo de una manera exitosa (Kenichi, 2007). Las organizaciones en la búsqueda de la ventaja competitiva, implementan modelos de gestión y diseñan planes estratégicos para direccionar su actividad empresarial en consonancia con sus objetivos. Para Kaihan (2011) este es el único camino que hace posible a una organización generar valor y por lo tanto requiere de la determinación de los objetivos empresariales y de los recursos para lograrlo. (Uribe, 2014).

Aplicando el artículo anterior a la Universidad Central, es de futura relevancia puesto que esta universidad tiene competencia dentro del mercado, ya que en Costa Rica se desarrollan más de 50 universidades privadas con el mismo fin de proyectar a futuros profesionales a mercados altamente competitivos, y a su vez equiparlos con las herramientas más relevantes para poder destacar laboral y profesionalmente dentro de la empresa que sea contratado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación emplea un enfoque de tipo mixto, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas, ya que a través de un *focus group* y encuestas se determinarán aspectos importantes para la investigación y así se podrá establecer un plan adecuado.

Cualitativo

El enfoque cualitativo se considera como un método de investigación el cual se basa en la recolección de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas, para la posterior interpretación de los datos recolectados,

Se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de su experiencia y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto. (Hernández *et al.*, 2014, citados por González. 2018, p. 28).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (Hernández *et al.*, 2014).

El presente trabajo de investigación utiliza un enfoque de tipo cualitativo, utilizando técnicas que a través de un *focus group* y encuestas que determinarán aspectos importantes para la investigación, y así establecer un plan adecuado.

Hernández *et al.* (2014) afirman que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías” (p. 4).

La presente investigación tendrá en un enfoque mixto, el cual corresponde a una mezcla entre el cualitativo y el cuantitativo, los cuales se pueden definir de la siguiente manera:

El enfoque cualitativo es, según Hernández *et al.* (2014, citados por la Universidad de Colina, 2021) “inductivo, lo que implica que utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (párr.

3). Asimismo, la investigación cualitativa posee un enfoque multi metódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan. “La investigación cualitativa es un campo interdisciplinario, transdisciplinario y en ocasiones contra disciplinario, atraviesa las humanidades y las ciencias sociales y físicas” (Álvarez, Camacho, Maldonado, Trejo, Olgún y Pérez, s.f., párr. 1).

Diseño Metodológico

Diseño transversal

En el presente trabajo de investigación, es pertinente dar un abordaje del tipo de la dimensión transversal. Para este trabajo de investigación, se trabajará con la dimensión transversal, con base en lo que indica González (2018): “Para la investigación transversal, lo más importante es poder analizar y comprender el tema de estudio en profundidad; es decir, en detalle, más que el analizar el comportamiento del tema a lo largo del tiempo” (p. 25).

González destaca que la dimensión temporal transversal “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado, es decir, acortar el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y a profundidad en un momento específico” (Barrantes, 2013, citado por González, 2018, p. 25).

Diseño analítico

En segundo lugar, tendrá un enfoque analítico, ya que, como mencionan Viega de Cabo, de la Fuente y Zimmerman (2008):

Los estudios Analíticos se caracterizan porque pretenden descubrir una hipotética relación entre algún factor de riesgo y un determinado efecto, es decir, pretenden establecer una relación causal entre dos fenómenos naturales.

En este tipo de estudios, es esencial entender que para que prevalezca su condición de estudio observacional, han de cumplir la premisa de que el investigador no establece ningún tipo de intervención en los grupos de estudio, los cuales se someten a las leyes

naturales de evolución desde que interviene la causa hasta que se produce el hipotético efecto resultante. (párr. 31-32).

En este caso, se entrará al análisis y a la valoración de la forma en la que se tramita actualmente el proceso de conocimiento contencioso administrativo, buscando llegar a las posibles soluciones, a la problemática generada por la falta de celeridad procesal de dicho proceso.

Diseño observacional

El presente estudio es de naturaleza observacional, ya que “corresponde a diseños de investigación cuyo objetivo es ‘la observación y registro’ de acontecimientos sin intervenir en el curso natural de estos” (Manterola y Otzen, 2014, párr. 1).

Como se explicó, la investigación tiene un enfoque analítico, ya que se entra a valorar el fenómeno en estudio hasta llegar a conclusiones al respecto, no se entra a ningún tipo de campo experimental, por lo que se trata de un estudio observacional.

Diseño retrospectivo

Para este trabajo de investigación, se utiliza la investigación de carácter retrospectivo, dado que se está explorando la historia de cómo la Universidad Central y sus diversos departamentos llevaban el manejo adecuado de la información y los recursos, así como su avance en proyectos.

Finalmente, el estudio tiene un carácter retrospectivo, ya que:

Dentro del enfoque cuantitativo la investigación retrospectiva está ubicada como no experimental, bajo el diseño de investigación transversal o transeccional porque se limita a evaluar una situación o fenómeno en un punto del tiempo y determina o ubica cuál es la relación de un conjunto de variables en un momento. (Ramos, 2014, párr. 23).

Operacionalización de Variables

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos
<p>Formular una identidad de marca (misión, visión y valores) de la empresa para su posición en el mercado, con el fin de crear una imagen sobre la marca para el consumidor</p>	<p>Identidad de marca</p>	<p>Todos aquellos valores que la compañía desea que el público asocie a su producto o servicio con el objetivo de diferenciarse del resto de competidores. Es la promesa a la que enfocará todas sus labores de comunicación.</p>	<p>Conocimiento</p> <p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Valores</p>	<p>Encuesta</p>
<p>Proponer un sistema gerencial de indicadores para cada área de la universidad, con el fin de potenciar la toma de decisiones por parte de la gerencia acorde a información más detallada</p>	<p>Sistema gerencial de indicadores</p>	<p>Modelo que permite evaluar continua y sistemáticamente el progreso y los cambios ocasionados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo determinado.</p>	<p>Comercial</p> <p>Indicadores de atención al cliente</p> <p>Indicadores de motivación al personal</p> <p>Indicadores de comunicación interna</p> <p>Comercial, servicio al cliente, recursos humanos</p> <p>No: mercadeo, académico y financiero.</p>	<p>Grupo focal</p> <p>Revisión documental herramienta</p>
<p>Recomendar un análisis de la cultura organizacional, integrando</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los</p>	<p>Indicadores con los que vas a medir la cultura organizacional</p>	<p>Encuesta</p>

<p>tanto variables de la identidad de marca como del sistema gerencial presente en la empresa</p>	<p>Comunicación interna</p>	<p>miembros de una empresa. Se define como la relación y comunicación entre cada uno de los colaboradores de la empresa y departamento.</p>	<p>Satisfacción laboral Motivación Ambiente Estilos de comunicación Trabajo en equipo</p>	
--	-----------------------------	--	---	--

Instrumentos

Para la presente investigación, se va a utilizar un cuestionario y una entrevista. El cuestionario se define como el “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Brace, 2013, citado por Hernández *et al.*, 2014, p. 217). Por su parte, la encuesta es una técnica de investigación en la que se recopila información a una población o muestra de personas a través de un cuestionario. Las encuestas pueden ser de tipo personal, por correo, telefónica o mixta.

En caso de la encuesta personal, se puede definir como un tipo de cuestionario de máximo una hora, que busca información mediante el contacto directo entre un “entrevistador” con las personas seleccionadas para tal fin, llamadas “encuestados”. Este tipo de cuestionario personal es una de las herramientas que se utilizarán para recolectar información.

Entrevista

Dentro de las herramientas a utilizar para la recolección de datos, se encuentra la entrevista, la cual se le aplicará a las jefaturas de los departamentos del área comercial, atención al cliente y Recursos Humanos de la Universidad Central, en la cual se le realizará un cuestionamiento general para determinar el conocimiento de la misión y la visión de la empresa, junto con sus valores, cómo perciben el ambiente del departamento en comparación con los colaboradores y determinar si se utilizan herramientas especiales para seguir el rendimiento de los colaboradores.

Sujetos de Información

Dentro de los sujetos, los cuales se tomarán como referencias para obtener la información que se analizará en una segunda etapa de este proceso de evaluación, se va a tomar en cuenta un tipo de población, correspondiente a los colaboradores de la universidad de tiempo completo. Se tomará en cuenta la encuesta realizada en febrero del 2021 a los colaboradores de la Universidad Central, y a su vez se contrastarán las respuestas de esta con las de otra encuesta de no más de 11 preguntas a los mismos sujetos encuestados en la primera evaluación. El objetivo de que las evaluaciones sean con esta muestra es para determinar y poder observar de una manera más concentrada las respuestas de los colaboradores de los

departamentos en cuestión, esto para tener una idea de si los resultados que proporcione la encuesta, haciendo una comparación con la realizada en febrero, presentan algún cambio y se han mejorado las acciones que se criticaron anteriormente; a su vez, se procurará determinar para el objetivo sobre la misión y visión de la empresa si el personal está anuente de esta; asimismo, se tomará en cuenta la sugerencia de los colaboradores sobre una oportunidad de mejora que presente la universidad de forma general.

Por otra parte, también se implementará una entrevista a las jefaturas de los departamentos de la Universidad Central, en la cual ellos comentan sobre el ambiente del departamento que lideran, la comunicación con sus colaboradores y las herramientas de medición de labores de los colaboradores. Esto va a permitir comparar la percepción de las jefaturas del departamento y sus colaboradores.

Tipo de muestra

Para el presente trabajo de investigación la población será de 30 personas seleccionadas a conveniencia que laboren para los departamentos determinados en la investigación.

Para la entrevista, se tomará la palabra de las jefaturas de los departamentos de Recursos Humanos, Área de Venta y Servicio al Cliente.

Hernández, *et al.* (2014) indican: “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p. 170).

Criterios de inclusión y exclusión

Para ser un individuo que opte por el cupo para ser partícipe de la muestra que se va a analizar, debe ser un hombre o mujer con una edad comprendida entre los 20 y los 55 años de edad al momento de aplicar la evaluación. Este mismo individuo no puede tener menos de 20 años. Aunque este cumpla la mayoría de edad para entrar en las evaluaciones en el mismo año, pero un mes después de la evaluación, aun así no entraría en la población seleccionada. En el caso de alguien mayor a 55 años, aunque haya cumplido una edad mayor

a 55 un día antes de la prueba, no entrará dentro del rango de edad requerido. Los sujetos a evaluar deben ser colaboradores de la Universidad Central y laboren en las áreas de evaluación anteriormente mencionadas. Dentro de los criterios de inclusión y exclusión, la muestra puede ser de cualquier región dentro del GAM, fuera de este no se tomará ningún dato.

Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos a analizar de la encuesta realizada con el formato de Google formularios, se analizarán mediante el mismo programa de Google formularios, en el cual, paralelo a las respuestas de los encuestados, se analizará y creará gráficas donde se presentan los porcentajes alcanzados por cada una de las respuestas.

Para determinar el tamaño de la muestra a encuestar, se utiliza la página Netquest, la cual arroja la cantidad de personas que se deben encuestar como mínimo para tener resultados confiables dentro de las encuestas a realizar.

Los parámetros aconsejados fueron los siguientes:

Tamaño del universo: 30 colaboradores

Heterogeneidad: 50%

Margen de error: 8%

Nivel de confianza: 95%

La página arrojó el siguiente resultado:

Muestra: 26 personas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Principales Hallazgos para el Objetivo 1

El objetivo 1 mencionaba la misión, la visión y los valores presentes dentro de la empresa; un punto de suma importancia para todas las empresas del mundo, ya que son el centro del porqué de una organización. Esto quiere decir que es el que indica por qué la empresa existe, cuál es la problemática que planea resolver, cómo se va a resolver esa problemática o necesidad del consumidor, y por supuesto, más allá de todo, cuál va a ser su evolución en el tiempo para llegar al objetivo principal de la empresa; a su vez, también destaca los valores que se presentan dentro de la organización, los cuales internamente son herramientas para ayudar al clima organizacional, ya que se busca que los colaboradores transmitan estos valores en sus acciones al laborar y que a su vez se transfieran estos valores al cliente.

Este primer objetivo destaca por estas características, y para cumplirlo se aplicó una encuesta donde los sujetos a evaluar deben ser colaboradores de la Universidad Central y laboren en las áreas de evaluación de Servicio al Cliente, Ventas y Recursos Humanos. Dentro de la encuesta se contemplan preguntas acerca del conocimiento propio de la misión, la visión y los valores que presenta la universidad, para luego abrir un espacio en el cual ellos pueden dar sus propios criterios acerca de cuál es la misión y la visión de la empresa, describiéndolas con sus propias palabras; asimismo, un espacio en el cual los encuestados pueden identificar cuáles valores se encuentran presentes dentro de la empresa.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Universidad Central. Estos responden a las variables planteadas para el objetivo número 1, en el cual se evalúa el conocimiento de la misión y la visión de la empresa junto con los valores que esta representa, para así poder analizar el pensamiento de los colaboradores acerca de la universidad en un contexto de percepción.

Identidad de marca

La primera variable se identifica como la identidad de marca, la cual hace referencia al consumidor y cómo él mismo percibe a la marca desde un punto de vista externo, en el que

su criterio se basa en la comunicación de la marca, las experiencias vividas con esta e incluso los comentarios positivos o negativos de otros consumidores que hayan tenido experiencias previas con la organización.

Haciendo un análisis sobre las experiencias vividas por el consumidor, se puede determinar que las empresas, desde una perspectiva interna, se tratan de cumplimiento de labores, cumplimiento de objetivos, creación de sistemas y operaciones sostenibles en el tiempo para la obtención de los resultados requeridos para el objetivo de la organización; al mismo tiempo, desarrollar una cultura organizacional positiva en la que los colaboradores se puedan sentir identificados con la marca, la empresa e incluso los objetivos. Desde una perspectiva externa, la empresa debe promover experiencias positivas y al mismo tiempo seductoras para los mismos clientes, ya que estas acciones llevarán al consumidor a desear el producto o servicio que la empresa esté promoviendo. Es por esto que la empresa debe promover experiencias positivas dentro de la organización, para que así el mismo personal pueda transmitir esas experiencias positivas en un servicio al cliente y una atención de primer mundo, para que el mismo consumidor sienta la necesidad de adquirir el producto de nuevo o por primera vez, ya sea por experiencias vividas por conocidos que recomiendan el uso de la marca que se comercializa en el momento.

Otro punto para tomar en cuenta para que un consumidor se forme su propio criterio es incluso la atención al cliente que recibe por parte de los funcionarios que laboran dentro de la empresa, así como los tiempos de respuesta sobre gestiones internas. Esos son puntos de vista que los consumidores toman en cuenta para definir cómo perciben la marca.

Sin embargo, la identidad de marca no la define el consumidor, sino la misma empresa, mediante la misión, la visión y los valores que presente. Con esto se refiere al norte que la empresa va a estar siguiendo en el tiempo presente para alcanzar un objetivo futuro. Con estos puntos en mente, la empresa define los valores que desea representar internamente para sus colaboradores, y por supuesto que estos puedan ser transmitidos incluso en el servicio al cliente, para así tener un consumidor satisfecho y que conozca cuáles son los valores reales que la empresa desea comunicarle y expresarle sin que forme sus propios criterios negativos o positivos diferentes a los que la empresa busca que el cliente experimente.

Categoría 1. Misión / visión

A continuación, se realiza una encuesta para los colaboradores de la Universidad Central, en la cual se cuestiona cuántos de los colaboradores de la universidad encuestados tienen conocimiento de cuál es la misión y cuál la visión de la empresa. Con respecto a la muestra de 30 personas, acorde a la frecuencia con la que elegían una respuesta, se determinaba el porcentaje de colaboradores que tenían o no tenían conocimiento sobre cuál es el objetivo empresarial.

Tabla 1.

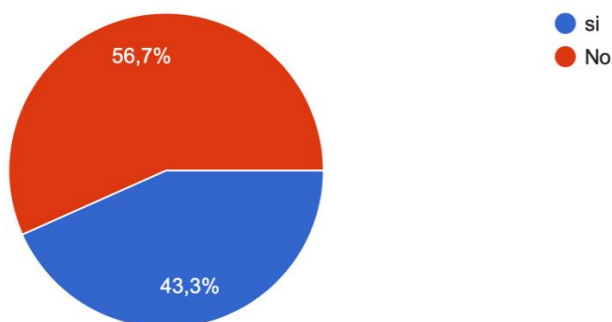
Conocimiento de la misión y visión de la empresa.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	43,3%
No	17	56,7%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 1

1. Conoce la misión y visión de la empresa?
30 respuestas



Fuente: Investigación propia, 2021.

Análisis investigativo

De acuerdo con el objetivo planteado, según el gráfico 1, se puede apreciar que un 43,3% de la muestra encuestada tiene conocimiento sobre cuál es la misión y la visión de la Universidad Central; sin embargo, la institución nunca ha comunicado cuál es la misión y la visión de la empresa; por ende, los colaboradores tienen una percepción de estas.

Un punto de muy alta referencia para esta investigación es el hecho de que los colaboradores de la Universidad Central afirman conocer la misión y la visión; sin embargo, anteriormente se mencionó que la empresa nunca ha comunicado estos puntos clave para su avance. Al detectar este punto, se determinan dos aspectos: el primer aspecto es que los colaboradores asumen esta misión y esta visión de acuerdo con las experiencias vividas en su puesto de trabajo, y cómo desde ese punto, al tratar con estudiantes que comunican sus experiencias, los mismos colaboradores crean sus criterios sobre el objetivo de la empresa.

Tomando en cuenta que los colaboradores toman sus propias experiencias vividas para crear su propio criterio sobre la misión y la visión, es donde la empresa debe fomentar experiencias positivas y al mismo tiempo de crecimiento profesional y personal, para que el mismo colaborador se sienta comprometido con la marca la empresa, y a su vez pueda generar una atención al cliente de primer mundo. Esto se determina como experiencias positivas que serán traspasadas al cliente, y al mismo tiempo el cliente deseará seguir obteniendo el producto o servicio de la marca al sentirse identificado con esta. El segundo aspecto es que, internamente, este criterio sobre el norte que busca la empresa lo han obtenido al trabajar con sus compañeros y jefes de departamento, quienes les transmiten esta percepción; por ende, se asume que el criterio sobre adónde se dirige la empresa lo obtienen de la comunicación que se tiene a nivel interno.

Por otra parte, un 56,7% de los encuestados no conoce la misión y la visión de la empresa, esto quiere decir que reconocen que nunca se le han comunicado; sin embargo, tampoco tienen un criterio o una percepción sobre cuáles podrían ser. Esto implica que el colaborador no está anuente a lo que lo rodea dentro de su trabajo, es un colaborador que asume sus funciones laborales, pero no experimenta ni absorbe más allá de sus deberes; en otras palabras, es un colaborador que cumple con sus funciones pero no está comprometido

con la marca, ya que al no tener un criterio significa que no desprende ningún tipo de conexión hacia la empresa y sus compañeros.

Para la empresa como tal, la opinión o las acciones de un colaborador, ya sean pequeñas y sin ningún significado para la empresa, deben recibir la debida atención, ya que si existe un colaborador insatisfecho que es simplemente colaborador de la empresa o incluso profesionalmente tiende a ser negativo para esta, no se verá un esfuerzo dentro de sus labores por querer ser mejor y aportar hacia los objetivos de la empresa, lo cual puede desarrollar incluso una semilla deteriorada que puede contagiar a otros colaboradores y al mismo tiempo generar desinterés en otros funcionarios, ya que así como las experiencias positivas se pueden transmitir de persona a persona y al mismo tiempo motivar a los colaboradores, también las malas experiencias pueden ser igual de contagiosas y generar desinterés en otros colaboradores, lo cual llevaría a una deserción en el rendimiento de los funcionarios de la empresa, por ende, no se obtendrían los resultados buscados en el año y a largo plazo hacia la empresa.

Gutiérrez-Suarez, Rozo-Sánchez y Flórez-Garay, en su artículo “Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral” (2018), indican que:

La dirección estratégica como se mencionó previamente tiene sus inicios en la necesidad que tienen las empresas de construir una ventaja competitiva que le permita subsistir en su mercado laboral, sin embargo, dicho procedimiento implica una inversión de recursos valiosos como el tiempo, el personal y la tecnología. Por esta razón se debe gestionar el conocimiento de manera efectiva, ya que servirá como base de datos a fin de observar, analizar y coordinar los procesos ejecutados, así como aportar un valor significativo a la planeación de futuras decisiones. Por tanto, para sacar partida de esta competencia organizacional las corporaciones deben aprender a usar y renovar la información de los procesos productivos, administrativos, financieros, entre otros a fin de mantenerse en el sector competitivo en el que se desenvuelven. No obstante, se debe dejar en claro que uno de los principales factores en esta ecuación son los colaboradores, ya ellos son los encargados de realizar la asimilación de conocimientos específicos, la ejecución de medidas efectivas y la

enseñanza de la información de valor para la organización a los nuevos miembros de la corporación. (p. 38).

Categoría 2

A continuación, se realiza una encuesta para los colaboradores de la Universidad Central en la cual se les solicita la opinión sobre cuál es la misión y cuál es la visión de la empresa; en otras palabras, se le permite al colaborador comentar, acorde a sus experiencias y conocimiento de la empresa, cuál creen ellos que son la misión y la visión acordes.

Tabla 2

Descripción propia de la misión y la visión.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Misión educación	5	17%
Visión educación	5	17%
Misión atención al cliente	5	17%
Visión crecimiento	4	13%
Misión precios	1	3%
Visión profesionales íntegros	4	13%
Sin conocimiento de la misión o visión	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Análisis investigativo.

De acuerdo con el objetivo planteado anteriormente, se realizó la encuesta sobre la versión de los colaboradores de la Universidad Central acerca de la misión y visión de la empresa, la cual consistía en que el mismo colaborador determinara cuáles eran la misión y la visión según sus propios criterios y experiencias vividas dentro de la empresa.

Como primer dato relevante, se determina que un 20% de los colaboradores asume no tener conocimiento de la misión y la visión, esto implica que el mismo colaborador afirmó que no tiene un criterio al respecto sobre cuál es el norte que plantea seguir la empresa para así poder resaltar en el mercado y sobresalir ante la competencia. Este se considera un dato de suma relevancia y de preocupación para la empresa, ya que el colaborador no se encuentra comprometido con la marca al no tener un criterio sobre la misma visión y misión, esto quiere decir que el colaborador no percibe ningún tipo de dirección que la empresa toma; en otras palabras, es como si el colaborador simplemente cumpliera con sus funciones laborales sin ningún objetivo.

Un colaborador que simplemente cumpla con sus funciones sin tener un norte o incluso una motivación, es un colaborador que nunca va a buscar más allá de simplemente sus funciones laborales. En contraposición, un colaborador motivado es un colaborador que va a sobresalir dentro de sus labores y siempre buscará más allá cómo ser mejor y aportar más a la empresa, de la misma manera para que sus otros compañeros que estén motivados, ya que se despierta un sentimiento de competitividad.

Como segundo dato relevante a la investigación, se denota que un 17% de los colaboradores de la Universidad Central destacan que la misión se encuentra en la educación, en brindarle a los estudiantes bases educativas de primer mundo sobre sus carreras. Se considera una misión relevante para la universidad; sin embargo, si se hace un análisis ante la competencia y el mercado, es una misión ya anteriormente utilizada por otras universidades, ya que el sector educativo tiene más de 50 años de utilizar factores de educación para promover una universidad en la cual el factor educativo es el pilar y la razón de ser de la misma entidad; no obstante, durante los años y el cambio de las generaciones, estos ideales han cambiado y se han modernizado, buscando un crecimiento personal profesional y al mismo tiempo moral en los estudiantes de la universidad en la que se estén formando.

Por otra parte, se destaca otro 17% que afirma que la visión de la universidad es la educación. Esto quiere decir que unificaron la misión y la visión como uno solo. Otro dato relevante es que un 17% indica que la misión se enfoca en la atención al cliente, en proporcionarle al consumidor una grata experiencia al ser atendido por los colaboradores, lo cual puede ser positivo, ya que determina que se tienen colaboradores que perciben que la universidad está anuente a que el cliente es parte primordial de la misma empresa, y por ende se le da una experiencia grata.

Se toma en cuenta que las experiencias de los clientes son fundamentales dentro de una empresa, ya que un cliente satisfecho con experiencias positivas puede llegar a recomendar la empresa a otro conocido que puede ser potencialmente cliente de la misma organización, es por esto que siempre se debe procurar que el consumidor esté satisfecho con la atención recibida por parte del personal de la organización.

Un 13% denota que la misión de la universidad es formar profesionales íntegros, esto quiere decir que sean profesionales con valores, profesionales con bases moralmente fuertes y que puedan ser aprovechadas junto con sus habilidades adquiridas en la universidad para las empresas. Por otra parte, un 13% indica que la misión está enfocada en el crecimiento de la misma universidad, esto quiere decir que enfocan el objetivo y el norte de la universidad hacia expandirse y crecer en el mercado. Este punto de vista plantea el relevante hacia un objetivo comercial, sin embargo, no es atractivo para despertar un sentido de conexión con el cliente a largo plazo.

Como último punto, obteniendo un 3%, se mencionó que la misión está enfocada hacia los precios de la universidad. Por muy bajo que sea este porcentaje, indica que los colaboradores que optaron por esta misión observan a la empresa con un norte cuyo diferenciador es ser los más baratos del mercado, y así destacar ante otra empresa de la misma naturaleza.

Como dato relevante para la investigación, se denota que los colaboradores de la Universidad Central no conocen cuál es la diferencia entre una misión y una visión de una empresa, no tienen presente qué es cada punto, y para qué funciona cada punto. Este dato se puede utilizar en el futuro para ayudarles a los colaboradores a comprender cuál es la diferencia entre una misión y una visión, cómo funcionan ambas, y a su vez provechar el momento para presentarles la misión y la visión que la empresa eligió.

Como así lo mencionan Gutiérrez-Suárez *et al.* (2018):

El direccionamiento estratégico es una estrategia organizacional que condensa los componentes de la organización a fin de potenciar las fortalezas de los colaboradores a la hora de construir calidad en productos, servicios y procesos administrativos, operativos para de esta forma aprovechar las diversas oportunidades de adquisición de conocimientos, tecnología y negocios mediante la disminución de las debilidades y prevención de ocurrencia de eventos considerados como amenazas que puedan afectar negativamente los objetivos de la corporación. (p. 38).

Categoría 3

De acuerdo con las teorías empresariales, la misión y la visión se acompañan de los valores presentes dentro de la empresa, es por esto que se le realizó de forma abierta una pregunta a los colaboradores de la Universidad Central con respecto a cuáles son los valores que ellos perciben dentro de la universidad y el ambiente en el que se desarrollan. Como esta pregunta aceptaba respuestas múltiples, se decidió que según la frecuencia y la muestra de forma individual, se toma un porcentaje por respuesta.

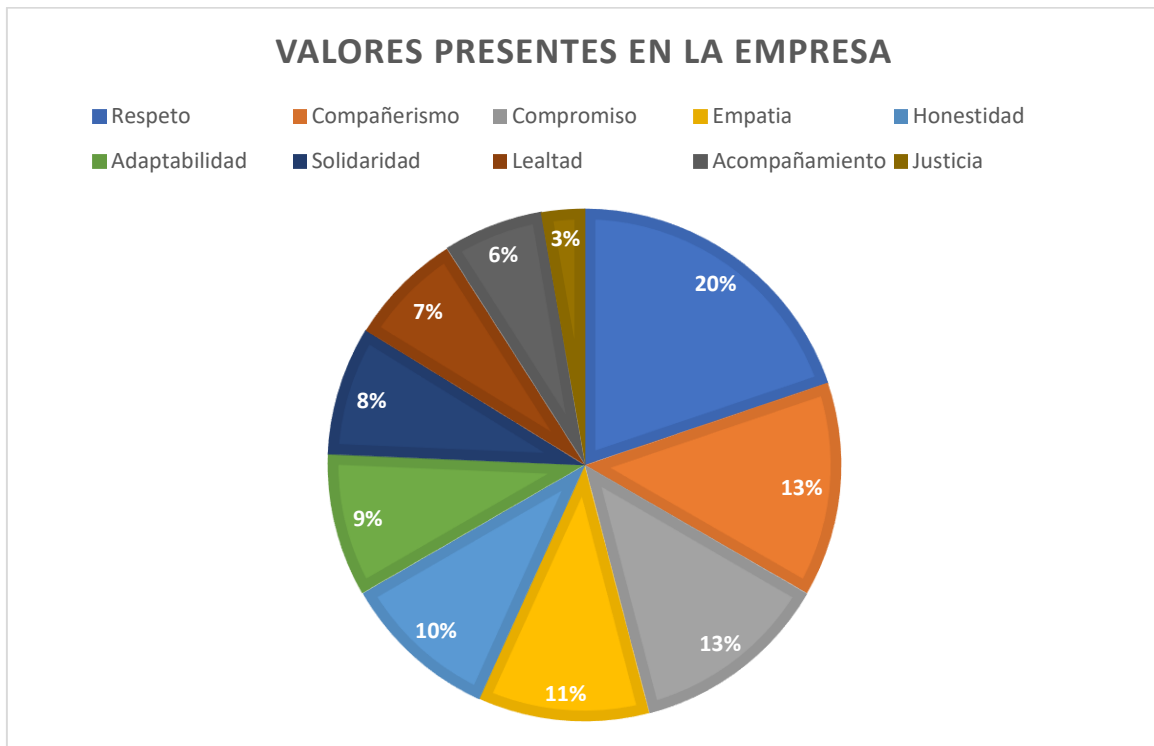
Tabla 3

Valores presentes dentro de la empresa.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	22	73,3%
Compañerismo	15	50%
Compromiso	14	46,7%
Empatía	12	40%
Honestidad	11	36,7%
Adaptabilidad	10	33,3%
Solidaridad	9	30%
Lealtad	8	26,7%
Acompañamiento	7	23,3%
Justicia	3	10%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Análisis investigativo.

Según el objetivo planteado acerca los valores presentes dentro de la empresa, se generó una pregunta para que los colaboradores indicaran cuáles eran los valores presentes dentro de la universidad. Como primer dato de análisis, obteniendo la mayoría de porcentaje de repetición con un 73.3% de los colaboradores de la Universidad Central, determinaron que el valor más presente es el respeto, el cual obtiene un análisis positivo. Se indica que dentro de la empresa existe respeto y cordialidad entre los compañeros de trabajo.

En segundo lugar, con un 50%, los colaboradores afirmaron que existe un sentimiento de compañerismo. Esto indica que los colaboradores se sienten a gusto y conformes con sus compañeros de trabajo, ya que probablemente se apoyan entre sí en las labores diarias, generando un ambiente positivo.

Como tercer punto, con un 46.7%, se denota un valor de compromiso en la universidad. Los colaboradores de la Universidad Central se sienten comprometidos con la

universidad, sin embargo, se plantea la pregunta de dónde está el otro 50% que no se siente comprometido. Un 40% denota la empatía dentro de la Universidad Central por parte de los colaboradores de la empresa, siendo este un punto a favor ya que existe comprensión mutua entre compañeros.

Como quinto valor, se denota la honestidad, con un 36.7%. Este es un valor de alto calibre, ya que se debe trabajar con transparencia para generar buenos canales de comunicación, y por supuesto confianza entre los compañeros de trabajo.

Se obtiene un 33.3% en adaptabilidad, lo cual genera una respuesta positiva, ya que se nota que existen colaboradores que se adaptan a cualquier situación que esté pasando en la empresa, o incluso dentro de su propio departamento; sin embargo, más de un 70% no se siente en capacidad de adaptarse a cambios dentro del mismo ambiente o en funciones departamentales. Esto puede ser un punto negativo, ya que dentro de una empresa cualquier situación puede cambiar de una manera rápida, y el colaborador debe poder adaptarse a los nuevos lineamientos que se den en el momento.

Se denota un valor de solidaridad, en un 30%. Seguidamente, con 26.7% se denota la lealtad. Este es un valor de suma importancia, ya que debe existir confianza y lealtad ante los compañeros y por supuesto ante las jefaturas, ya que permite la confianza y la comunicación dentro de la misma empresa.

Con un 23.3% se nota el acompañamiento, el cual es de suma relevancia ya que el colaborador se siente protegido y por supuesto en compañía de compañeros y una jefatura que lo o la puede respaldar en situaciones específicas, y por supuesto, que el colaborador pueda recibir apoyo y retroalimentación sobre cómo mejorar en sus labores diarias.

Por último, se obtiene un 10% de justicia, lo que genera la duda de por qué 90% de los colaboradores no ven un valor como la justicia presente dentro de universidad, y se plantea la pregunta de si sucede alguna situación internamente para que los colaboradores no sientan que existe este valor dentro de la empresa. Los procesos de asignación de funciones adolecen de mecanismos y de herramientas para garantizar que a todos se les asigne de manera equitativa.

Según indica la autora Luisa Montuschi (2008): “Existen valores morales, culturales, sociales, políticos, religiosos. Y también valores corporativos a los cuales adhieren organizaciones e instituciones que, en muchos casos, pueden contener la clave de su éxito o fracaso” (p. 1). Asimismo, agrega:

A pesar de que en el presente es cosa común que las empresas exterioricen su “Misión, Visión y Valores”, en muchos casos los valores generados por la cultura organizacional permanecen implícitos, aunque en los hechos los mismos pueden resultar mucho más determinantes del comportamiento ético de una organización que aquello que pueda aparecer en los textos escritos. Y también es importante la presencia de un líder ético. (p. 23).

Principales Hallazgos, Objetivo 2

Como objetivo número dos, se plantea que la Universidad Central podría hacer uso de un sistema gerencial de indicadores para cada área de la empresa. Es por esto que dentro de la encuesta realizada a los colaboradores de la Universidad Central, se toma en cuenta la variable número 1 sobre sistemas de indicadores para la propia medición de rendimiento del mismo colaborador, retroalimentación y oportunidades de mejora. Tomando en cuenta este sistema, se busca comprender si la universidad cuenta con este tipo de herramienta o si es un trabajo que se realiza de forma manual por parte de las jefaturas del departamento, incluso si se realiza la debida retroalimentación y mención de las oportunidades de mejora para los colaboradores por parte de la jefatura.

Categoría 4. Sistema de indicadores gerenciales

Como cuarta categoría, se encuentra el sistema de indicadores gerenciales, en el cual se toman como referencia las labores de los colaboradores y su seguimiento por parte de las jefaturas del departamento. Es por esto que se les realizó una pregunta en la cual se le plantea al colaborador si cuenta con metas asignadas a su persona acordes a la meta general del departamento. Tomando en consideración la muestra de 30 personas y a su vez la frecuencia de respuestas, se indica el porcentaje de resultados.

Tabla 4

Metas asignadas por colaborado acorde a la meta del departamento.

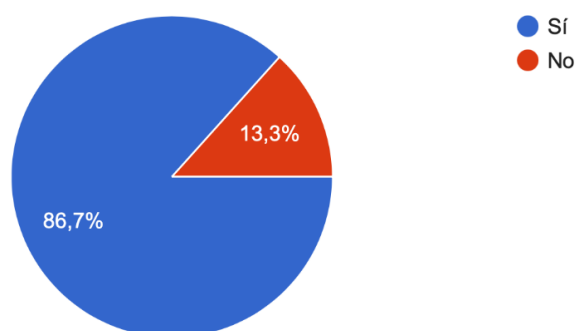
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	86,7
No	4	13,3
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 4

Cuenta con alguna meta asignada a su persona acorde a la meta general del departamento?

30 respuestas



Fuente: Investigación propia, 2021.

Análisis investigativo.

Respondiendo a la variable de indicadores propuestos para la Universidad Central, se le pregunta a los colaboradores de la universidad si cuentan con algún tipo de meta asignada a su persona acorde a la meta general del departamento. Con esto en mente, se busca determinar si las jefaturas distribuyen sus metas entre sus colaboradores y su equipo de trabajo de forma equitativa.

Tomando en cuenta la encuesta anterior, un 86.7% afirma tener metas propuestas por su jefatura acordes a la meta general del departamento; sin embargo, 13.3% indica que no cuenta con metas asignadas hacia su persona. Esta es una encuesta que debería presentar

100% en cuanto a las metas distribuidas a los colaboradores, ya que una empresa debe asignarle a sus empleados dentro de sus funciones diarias el cumplimiento de una meta para así poder llevar al departamento a un alto rendimiento dentro de la empresa.

Si un colaborador no cuenta con metas y simplemente cuenta con funciones en vacío que no tienen ningún objetivo en específico, este colaborador tampoco se va a sentir parte de la Universidad Central. Se debe generar un compromiso hacia la marca, no limitarse a laborar simplemente por un salario y un horario sin presentar ningún tipo de emoción, ya sea competitiva o incluso de acompañamiento o compañerismo. Se debe recordar que las metas asignadas hacia una persona son herramientas que la jefatura utiliza para determinar cómo es el rendimiento de este colaborador; sin embargo, si desde la cabeza del departamento no indica cuál es la meta de las funciones del colaborador, este mismo claramente no tiene una guía propia y puede causar repercusiones a la hora de ver el compromiso del colaborador dentro de la empresa.

Categoría 5

Se le aplica a los colaboradores de la Universidad Central una pregunta relativa a si conocen el rendimiento actual de sus labores según la meta general del departamento, y si efectivamente existe comunicación efectiva.

Tabla 5

Conocimiento del rendimiento actual acorde a la meta del departamento.

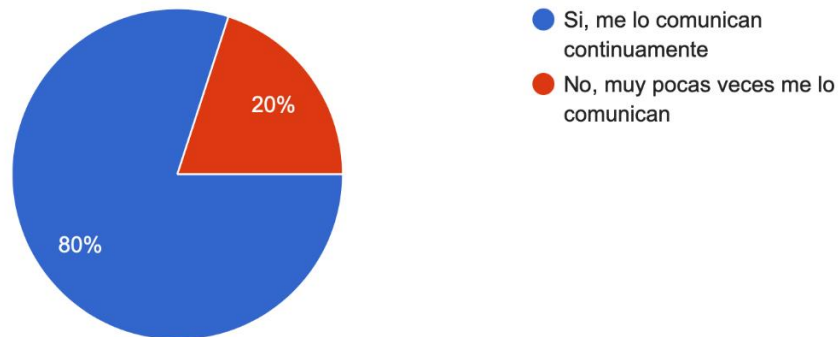
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí, me lo comunican continuamente	24	80%
No, muy pocas veces me lo comunican	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 5

Conoce su rendimiento actual acorde a la meta de su departamento?

30 respuestas



Fuente: Investigación propia, 2021.

Análisis investigativo.

Como parte de los sistemas de indicadores que se buscan dentro de la Universidad Central, se determina qué parte de estos va ligada al rendimiento del colaborador. Con esto se hace referencia a que el rendimiento de sus funciones y tareas asignadas debe ser comunicado al colaborador para que pueda realizar los ajustes necesarios en el caso de que no presente un rendimiento positivo o incluso que se pueda motivar y realizar como colaborador, al ver que su rendimiento es positivo y da frutos.

En la encuesta realizada, donde se pregunta al colaborador si conoce el rendimiento actual acorde a la meta de su departamento, un 80% indica que sí, y se lo comunican continuamente. Esto tiende a ser positivo, ya que los colaboradores reciben la retroalimentación adecuada en cuanto a cómo está su cumplimiento dentro de sus funciones diarias; sin embargo, un 20% indica que no, y muy pocas veces les comunica su propio rendimiento acorde a la meta del departamento. Esto puede ser negativo, ya que un colaborador necesita comprender si no está realizando alguna función de la forma más adecuada, o incluso para la jefatura del departamento este es un indicador de si el colaborador está presentando alguna situación externa que afecte sus funciones laborales, lo cual permitiría mejorar los canales de comunicación entre colaborador y jefatura y, por supuesto, obtener una relación más abierta para solucionar los problemas de forma más rápida, sin tener

que incurrir en amonestaciones o castigos laborales sin antes conocer la situación previa del colaborador. Esto, a futuro, puede generar una cultura organizacional más sana en la que el colaborador tiene la apertura para comunicarle a su jefatura sus situaciones, y a su vez la jefatura podría guiar, como líder del departamento, por el mejor camino, sin perder de vista las metas asignadas al departamento y al colaborador.

Categoría 6

Se consultó los colaboradores de la Universidad Central si sus propias jefaturas los retroalimentaban sobre la calidad y las oportunidades de mejora.

Tabla 6

Retroalimentación jefaturas hacia colaboradores sobre calidad y oportunidades de mejora.

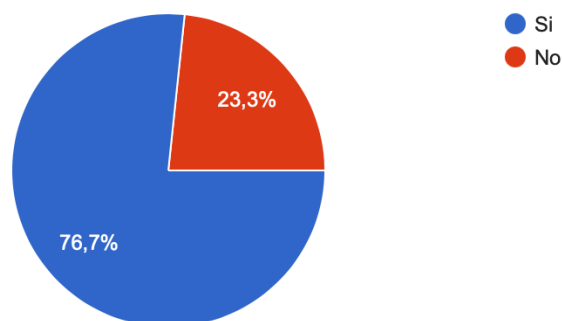
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	76,7%
No	7	23,3%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 6

Recibe retroalimentación sobre la calidad y oportunidades de mejora de su trabajo por parte de su jefatura inmediata?

30 respuestas



Fuente: Investigación propia, 2021.

Análisis investigativo.

Se plantea la pregunta sobre si el colaborador recibe retroalimentación sobre la calidad de su trabajo y las oportunidades de mejora que tiene por parte de la jefatura inmediata. Un 76.7% indica que sí recibe retroalimentación y oportunidades de mejora, lo cual es un punto positivo, ya que los colaboradores se sienten acompañados por sus jefaturas que los observan y al mismo tiempo no retroalimentan de forma positiva sobre cómo mejorar dentro de sus labores diarias. Por otra parte, un 23.3% indica que no se retroalimenta por parte de su jefatura ni tampoco se le comunican sus oportunidades de mejora. Esto es un punto negativo para la universidad, ya que un colaborador que no recibe retroalimentación ni oportunidades de mejora es un colaborador que se va a estancar dentro de sus funciones, y si la empresa desea que él o ella y las funciones tengan rendimientos positivos, debe velar por la debida observación de cómo este colaborador puede mejorar en sus labores.

Categoría 7

Se pregunta a los colaboradores de la Universidad Central sobre la frecuencia en la que reciben retroalimentación y oportunidades de mejora por parte de su jefatura directa.

Tabla 7

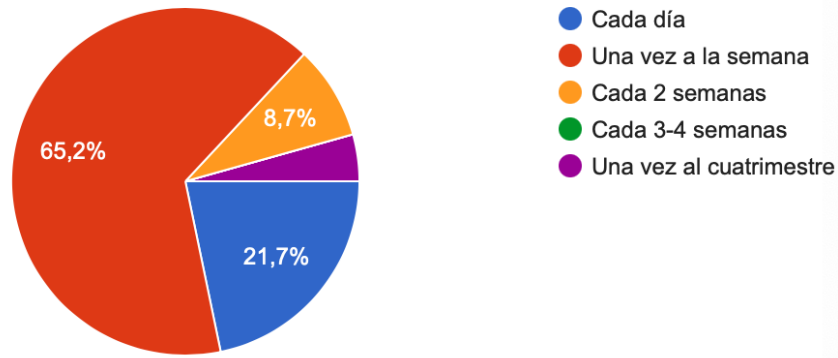
Frecuencia en la que se recibe retroalimentación sobre la calidad y oportunidad de mejora en las labores por parte de la jefatura directa.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Cada día	5	21,7%
Una vez a la semana	15	65,2%
Cada 2 semanas	2	8,7%
Cada 3-4 semanas	0	0%
Una vez al cuatrimestre	1	4,3%
Total	23	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 7

¿Cada cuánto tiempo recibe retroalimentación sobre la calidad de oportunidades de mejora en sus labores por parte de su jefatura?



Análisis investigativo.

Con respecto a la comunicación por parte de la jefatura sobre la retroalimentación hacia sus colaboradores según las funciones y labores que se ejecutan actualmente, se toma en cuenta el gráfico número 7, en el que se hace un cuestionamiento sobre cada cuánto tiempo el colaborador recibe la retroalimentación y la oportunidad de mejora por parte de la jefatura. Un 65.2% indica que se le retroalimenta una vez a la semana, siendo esta una acción positiva por parte de la jefatura, ya que el colaborador está siendo frecuentemente retroalimentado. Por otra parte, 21,7% indica que cada día se le retroalimenta y se le brinda la oportunidad de mejora, lo cual es una oportunidad todavía más positiva, ya que el colaborador frecuentemente se está retroalimentado y mejora diariamente en sus labores. Por otra parte, un 8.7% indica que se retroalimenta cada dos semanas, esto quiere decir que la comunicación se rompe cada cierto tiempo y con bastante diferencia se elimina la retroalimentación diaria para ciertos colaboradores; finalmente, un 4.3% indica que se le retroalimenta una vez al cuatrimestre.

Es importante destacar que la retroalimentación por parte de las jefaturas es irregular, esto quiere decir que no todos los colaboradores son motivados de la misma manera ni con la misma frecuencia. Una empresa que cuenta con jefaturas que retroalimentan más a unos colaboradores que a otros es una empresa que puede llegar a tener disfunciones en cuanto a

su cultura organizacional debido a la falta de comunicación que existe por parte de las cabezas del departamento hacia algunos colaboradores en específico, ya que la jefatura no es parcial ni justa hacia quién está otorgándole más apoyo dentro del departamento, y esto un colaborador lo puede ver y denotar como un indicador de que la misma jefatura puede tener preferencias por otros colaboradores, ya que al 21.7% se le favorece con retroalimentaciones diarias mientras que a un 65.2% con retroalimentaciones semanales.

Categoría 8

Se le plantea la pregunta a los colaboradores de la Universidad Central sobre cómo perciben el ambiente dentro de la empresa.

Tabla 8
Ambiente dentro de la Universidad Central.

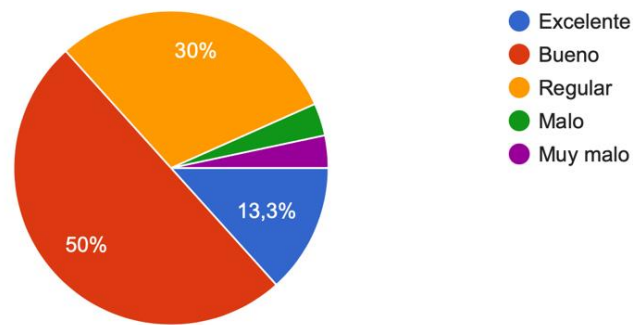
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	13,3%
Bueno	15	50%
Regular	9	30%
Malo	1	3,3%
Muy malo	1	3,3%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 8

Como considera que es el ambiente dentro de la empresa?

30 respuestas



Fuente: Investigación propia, 2021.

Análisis investigativo.

Se considera de suma relevancia cómo el colaborador percibe el ambiente dentro de la Universidad Central, esto con el fin de identificar cómo se percibe la cultura organizacional dentro de la empresa, si es un ambiente positivo o negativo, en el cual los colaboradores se puedan desarrollar sanamente. Tomando en cuenta lo anterior, un 50% indica que el ambiente es bueno, mientras que un 30% indica que es un ambiente regular; por ende, no es un ambiente malo ni tampoco es bueno, sino que es normal. Si se desea tener colaboradores comprometidos con la empresa, se debe buscar un ambiente dentro de la empresa de bueno a excelente, ya que el colaborador debe sentir compromiso por su trabajo, y por supuesto este compromiso se despierta al sentirte satisfecho y conforme dentro de sus labores en la empresa, y por supuesto con sus equipos de trabajo. Por otra parte, un 13.3% califica como excelente el ambiente, lo cual es positivo, sin embargo, es un porcentaje bajo que puede todavía ser mejorado para traspasar el 50% que indicó “Bueno” a “Excelente”. Para cerrar, un 3.3% indica que es “Malo” y “Muy malo”, lo cual es referencia para la Universidad Central para saber que se debe focalizar en mejorar el ambiente y que los colaboradores se sientan a gusto y conformes.

Categoría 9

Se cuestiona a los coladores de la Universidad Central cuál sería una oportunidad de mejora que presenta la Universidad Central.

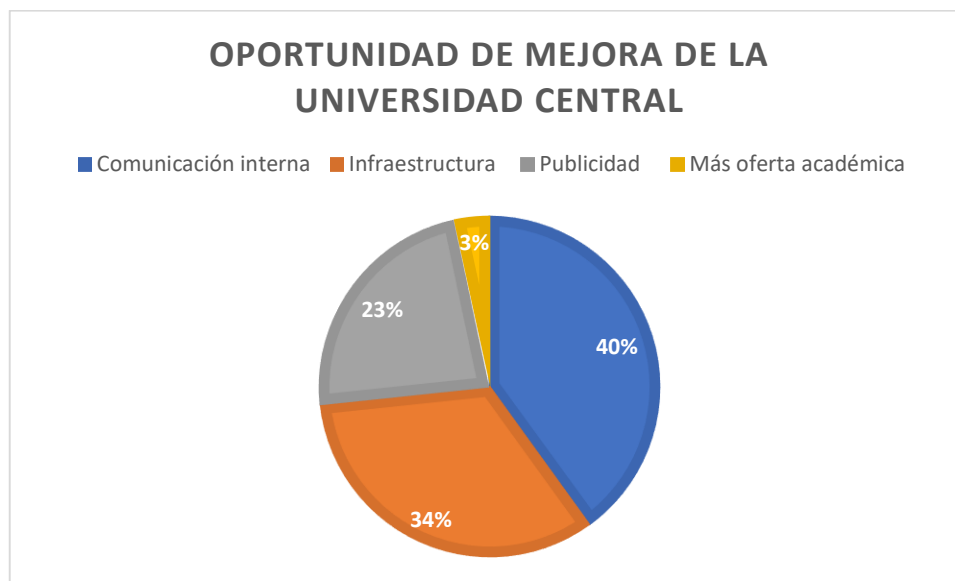
Tabla 9

Oportunidades de mejora para la Universidad Central.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación interna	12	40%
Infraestructura	10	33,3%
Publicidad	7	23,3
Más oferta académica	1	3,4%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 9



Fuente investigación propia, 2021.

Análisis investigativo.

Dado el resultado del gráfico número nueve, se puede determinar que un 40% de los colaboradores de la Universidad Central indican que una de las oportunidades de mejora más

fuertes está en la comunicación interna. Este es un punto de referencia para prestar atención, ya que anteriormente se les cuestionó a los colaboradores cómo era la comunicación tanto con sus compañeros de trabajo como con las jefaturas; sin embargo, al darles la oportunidad de expresarse con palabras, hacen una fuerte crítica hacia la comunicación dentro de la universidad. Es este un punto de mejora entre departamentos, ya que la encuesta se centró en la comunicación del departamento.

La universidad tiene una oportunidad de mejora en cuanto a la comunicación entre departamentos y los mismos trabajadores. Se recomienda hacer más énfasis en este punto, ya que una empresa que presente comunicaciones débiles entre sus equipos de trabajo, es una empresa que a futuro se va a ver afectada.

Otro pilar de oportunidad de mejora de la Universidad Central, según los colaboradores de la propia institución, es la infraestructura, con un 34%. Este es un pilar que la universidad trabaja continuamente, ya que se está creando un edificio nuevo para los estudiantes y colaboradores de la universidad.

Un 23% indica que la publicidad es una oportunidad de mejora ya que no ven los esfuerzos de comunicación por parte de la Universidad Central. Finalmente, con un porcentaje más pequeño, un 3% indica que se debe ofertar más carreras. Se ven oportunidades de mejora por parte de la universidad al abrir mayor cantidad de carreras. Para este punto, se recomienda un estudio de mercado en el que se determine, por parte del área de investigación académica, cuáles carreras se pueden abrir conforme a lo que el mercado demande.

Principales Hallazgos, Objetivo 3

Como objetivo número tres, se planteó un análisis de la cultura organizacional para el fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa. Como primera variable a destacar, se encuentra la comunicación dentro de la empresa. Esto quiere decir que se evalúan criterios sobre cómo es la comunicación entre compañeros de trabajo e incluso la comunicación entre colaborador y jefatura dentro de la Universidad Central, esto para determinar factores relevantes que orienten hacia una cultura organizacional positiva y agradable para que colaborador se pueda desarrollar de una manera integral y constante dentro de la universidad, planteando esta como la segunda variable a destacar.

Este desarrollo que se busca por parte del colaborador dentro de universidad va fuertemente ligado a cómo el colaborador se realiza dentro de sus funciones laborales y más allá de cómo él mismo evoluciona y mejora, obteniendo resultados positivos dentro de sus labores. Es importante destacar que la motivación en un colaborador es el combustible que alimenta el deseo de superarse y mejorar dentro de sus funciones diarias, es lo que hace que el colaborador esté en constante búsqueda de la perfección en su trabajo, y por supuesto destacar ante sus compañeros de trabajo, obteniendo resultados extraordinarios. Gutiérrez-Suárez *et al.* (2018) indican que:

El desarrollo laboral se refiere que los aportes identificados en la productividad, eficiencia, eficacia y motivación, identificados por los colaboradores por parte de gerentes, en su fin de representar una mirada panorámica a la hora de diseñar estrategias que permitan el direccionamiento estratégico. (p. 38).

Categoría 10

Dada la décima categoría, se le plantea la pregunta a los colaboradores de la Universidad Central sobre cómo es la comunicación con otros compañeros de los mismos departamentos, tomando en cuenta una escala en la cual el resultado más positivo es “Excelente” y el más negativo “Deficiente”.

Tabla 10

Comunicación con otros compañeros de departamento.

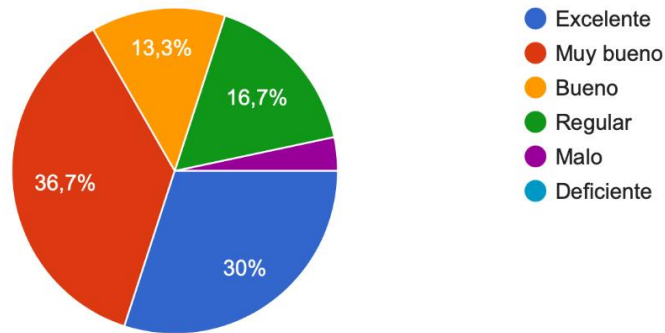
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	30%
Muy bueno	11	36,7%
Bueno	4	13,3%
Regular	5	16,7%
Malo	1	3,3%
Deficiente	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 10

Como considera que es la comunicación con sus compañeros de departamento?

30 respuestas



Fuente: Investigación propia, 2021.

Análisis investigativo.

Se puede determinar, a partir del gráfico número 10, que de una escala de “Excelente” a “Deficiente”, en la cual los colaboradores de la Universidad Central determinaban cómo era la comunicación con sus otros compañeros de departamento, un 30% indica que su comunicación es excelente, destacando así que no tienen problemas de comunicación alguno dentro del departamento. Por otro lado, 36.7% indica como “Muy buena” la comunicación entre los compañeros del departamento, siendo este un porcentaje positivo, ya que entre “Excelente” y “Muy buena” existe más de un 60% de conformidad ante la comunicación que existe actualmente dentro de la empresa.

Por otra parte, un 13.3% indica como “Buena” la comunicación dentro del departamento, y 16.7% como “Regular”, entendida como intermedio entre que existe una comunicación que no es buena ni tampoco es mala para el colaborador. Por último, un 3.3% indica que la comunicación es mala. Es de suma importancia identificar por qué la comunicación se considera mala dentro del departamento con los compañeros de trabajo; sin embargo, existe una respuesta muy positiva sobre la comunicación dentro del mismo departamento entre colaboradores.

Categoría 11

Se plantea una pregunta a los colaboradores de la Universidad Central sobre cómo es la comunicación con las propias de facturas del departamento, tomando en cuenta una escala como respuesta más positiva “Excelente” y más negativa “Deficiente”.

Tabla 11

Comunicación con las jefaturas del departamento.

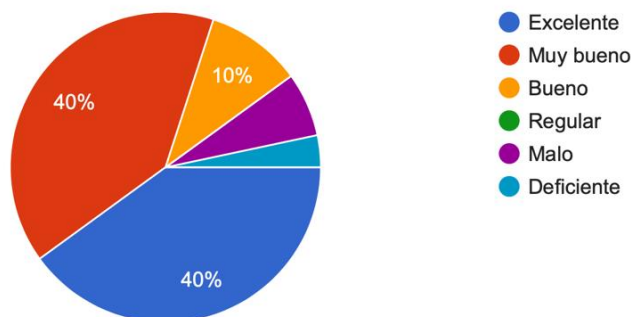
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	40%
Muy buena	12	40%
Buena	3	10%
Regular	0	0%
Mala	2	6,7%
Deficiente	1	3,3%
Total	30	100%

Fuente: Investigación propia, 2021.

Gráfico 11

Como considera que es la comunicación con sus jefaturas de departamento?

30 respuestas



Fuente: Investigación propia, 2021.

Análisis investigativo.

Con la variable de comunicación en mente, se considera el gráfico 11 relevante para este punto, ya que se plantea el cuestionamiento a los colaboradores de la Universidad Central sobre cómo es la comunicación con las jefaturas del mismo departamento en el que se encuentran. Se destacan dos porcentajes con 40% cada uno, siendo estos “Excelente” y “Muy buena”. Se denota abiertamente que los colaboradores perciben que existe una comunicación clara y concisa con sus jefaturas, siendo este un punto positivo para la universidad, ya que el colaborador se siente en la libertad de comunicar libremente lo que sucede a la persona encargada del departamento.

Por otro lado, un 10% considera la comunicación “Buena”, con esto se puede notar que un 90% de los colaboradores encuestados anteriormente tiene una relación positiva y de comunicación clara con la jefatura del departamento respectivo.

No existe ninguna opinión que califique la comunicación regular; sin embargo, existe un 6.7% que indica que la comunicación es mala y un 3.3% que la comunicación es deficiente. Estos pueden ser eslabones débiles de la cadena que por alguna razón no se sienten conformes con la comunicación que se da por parte de las jefaturas o con sus compañeros.

Se debe tomar en cuenta que una comunicación débil con la cabeza del departamento puede causar repercusiones a futuro en los resultados de los proyectos asignados al mismo departamento, ya que al no haber una comunicación, no existe confianza y por ende las funciones laborales se pueden ver afectadas por resultados negativos o un rendimiento deficiente del colaborador.

Categoría 12

A continuación, se presenta un diagnóstico organizacional acorde a una encuesta realizada por la misma Universidad Central a los colaboradores de la empresa, la cual se toma como referencia y base para la anteriormente realizada por la investigación propia.

En el presente diagnóstico se toman en cuenta comportamientos organizacionales junto con la comunicación tanto departamental como interdepartamental, y a su vez oportunidades de mejora y crecimiento para el personal.

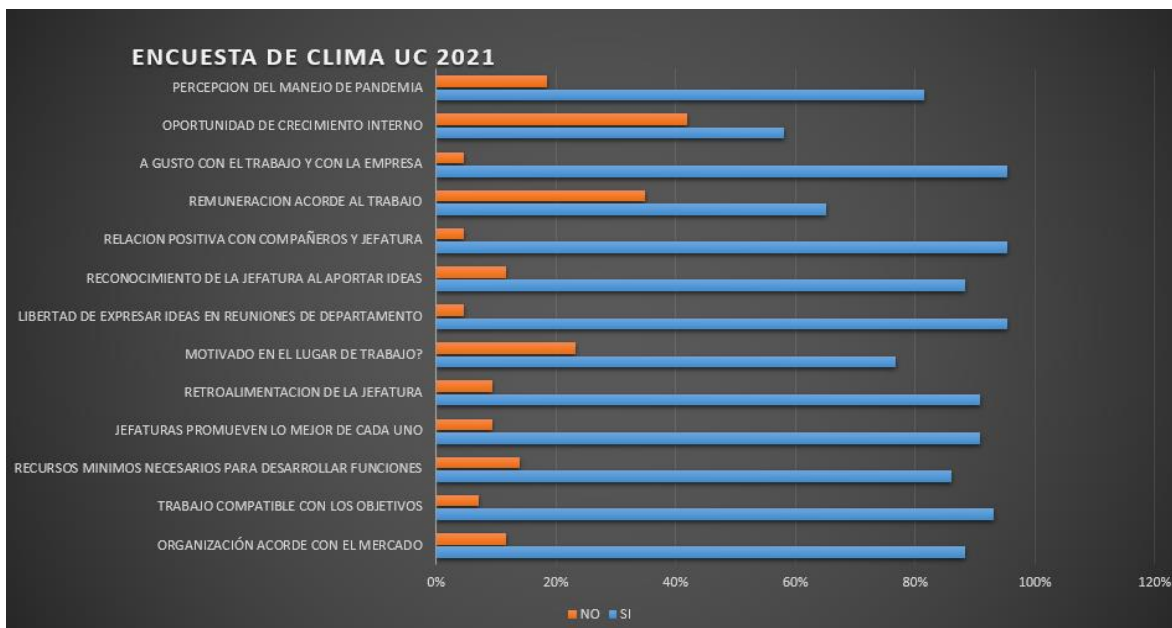


Figura 1. Diagnóstico organizacional.

Fuente: Encuesta UC, 2021.

Análisis investigativo.

Relación positiva compañeros y jefatura.

Según se destaca en el diagnóstico organizacional que se realizó en la Universidad Central, existe una relación positiva entre los compañeros y las jefaturas de la misma institución. Más del 90% de colaboradores apunta a que existe una relación positiva, y menos de un 10% indica que no existe una relación positiva con sus compañeros y jefaturas.

Tomando en cuenta el análisis anterior sobre la encuesta realizada por parte de la Universidad Central, se puede determinar, tomando la encuesta realizada en esta investigación, acorde a la comunicación, que existe entre colaboradores de un departamento y jefaturas de un departamento un margen en el cual se hace una diferencia de cómo es la comunicación, ya sea que es excelente, buena, regular o mala.

Comparando la encuesta realizada por la Universidad Central, se denota que la respuesta es cerrada, si existe comunicación positiva o no existe comunicación positiva. Esto no le da al colaborador la posibilidad de elegir una opción en la que se sienta a gusto. Como se pudo evidenciar en la encuesta realizada en esta investigación, los colaboradores no se

sienten excelentes en cuanto a la comunicación, ya sea con su jefatura o con los colaboradores, sino que tienden a tener respuestas negativas, malas o deficientes incluso en cuanto a la comunicación o regulares.

Motivación en el lugar de trabajo.

La motivación dentro del espacio de trabajo es esencial para que el rendimiento de los colaboradores sea positivo y pueda aportar resultados a las labores que tenga asignadas. Esta se convierte es un factor importante que se puede denotar en la encuesta realizada por parte de la Universidad Central, ya que menos de un 30% de los colaboradores no se sienten motivados y a gusto en el lugar de trabajo, mientras que más del 70% se encuentra a gusto. A simple vista, sus resultados pueden ser positivos, ya que existe un gran porcentaje que se encuentra conforme y motivado; sin embargo, por más pequeña que sea la población que no se encuentra a gusto, puede ser determinante en cómo está influyen las labores diarias de cada uno de sus compañeros, y por ende puede cortar canales de comunicación dentro de la empresa.

Retroalimentación por parte de la jefatura.

Como se puede analizar en la encuesta realizada por la Universidad Central en el año 2021, un 10% de los colaboradores indica que no recibe retroalimentación por parte de las jefaturas, mientras que un 90% indica que sí recibe la retroalimentación. Tomando en cuenta el análisis propio de investigación que se realizó, se puede notar más de un 10% de colaboradores que no reciben retroalimentación por parte de sus jefaturas, tomando en cuenta que es más del 20% que presenta un problema en cuanto a las oportunidades de mejora que recibe. Como dato relevante, se denota que los resultados de la encuesta realizada por la Universidad Central se le comunicaron a cada una de las facturas; sin embargo, la encuesta realizada por esta investigación muestra que las conductas se han agravado y no ha habido afán por mejorar o cambiar.

ANÁLISIS DE RESPUESTAS NEGATIVAS



Percepción del crecimiento interno.

Tomando en consideración la encuesta que se realizó por parte de la Universidad Central a los colaboradores presentes y comparando con la encuesta realizada por la investigación propia, se denota un punto de relación que no se tenía contemplado; sin embargo, los colaboradores parecen reprochar este mismo y lo ven como una oportunidad de mejora para la Universidad Central, el cual es el crecimiento interno de los colaboradores hacia mejores puestos. Se recomienda un análisis de este punto, el cual los colaboradores resienten y a su vez desean que se les escuche.

Categoría 12

A continuación, se presenta un estudio de un grupo focal en el cual la participación fue por parte de las jefaturas de las tres áreas en investigación. Se les cuestionaron las

herramientas que utilizaban para retroalimentar a sus colaboradores y la comunicación que se presentaba dentro de sus departamentos.

Grupo focal.

Anteriormente, se determinó que se iba a utilizar un grupo focal en el que se tomara en cuenta las jefaturas de los departamentos que se están analizando en esta investigación, haciendo referencia a los objetivos 2 y 3 con sus respectivas variables, para así determinar cuál es el criterio de las de facturas con respecto a los siguientes puntos de cuestionamiento, con el fin de comparar las respuestas de los colaboradores junto con las de las jefaturas.

Características del plan de seguimiento	Jefatura 1	Jefatura 2	Jefatura 3
Comunicación equipo de trabajo	Buena, el equipo se retroalimenta una vez a la semana.	Buena.	Deficiente, el colaborador no le comunica a la jefatura.
Herramientas de planificación labores	Se utiliza One Drive con tabla de Excel.	Correo electrónico o llamada.	No cuenta con herramienta.
Medición del rendimiento departamental	Se evalúa acorde a la meta propuesta por la jefatura para el colaborador.	Se evalúa acorde a la meta propuesta por la jefatura al colaborador.	No cuenta con formas de evaluación.
Herramientas de medición y retroalimentación del colaborador	Se evalúa acorde a la meta propuesta por la jefatura para el colaborador, se retroalimenta personalmente y por llamada en sucursal.	Se evalúa acorde a la meta propuesta por la jefatura al colaborador, se retroalimenta presencialmente (no se toma en cuenta la sucursal).	Evaluación jefatura colaborador.
Herramientas para la evaluación de la productividad	La universidad no cuenta con ellas, no se propone ninguna herramienta.	Propone capacitaciones con nota específica de Excel para medir la productividad (desconoce el término productividad).	No aplica para el departamento.

Análisis investigativo.

Según el grupo focal realizado anteriormente, se determinó que las tres jefaturas cuyas áreas están siendo propias de esta investigación, cuentan con opiniones diferentes con respecto a cada una de las preguntas determinantes relacionadas a los dos objetivos tomados en cuenta para la conformación de los cuestionamientos.

Los objetivos relacionados al grupo focal son el sistema de indicadores y rendimiento junto con la cultura organizacional, en la que se puede notar abiertamente que cada una de las jefaturas tiene una opinión diferente sobre cada cuestionamiento. La primera y la segunda jefatura cuentan con una comunicación buena, como así lo describen los participantes del grupo con sus colaboradores.

Este punto permite realizar un análisis comparativo ante la respuesta de los colaboradores en una pregunta similar sobre cómo es la comunicación dentro de su departamento y con sus jefaturas, en la cual los colaboradores afirman tener una comunicación excelente y muy buena; sin embargo, la jefatura del departamento no las considera como excelente ni muy buena, sino como buena. Esto indica que la jefatura no está 100% conforme con la comunicación que recibe e incluso que percibe que está dando a sus colaboradores, una referencia para tomar en cuenta para que la jefatura pueda realizarse y por supuesto determinar criterios de comunicación positivos para el mismo departamento.

El encuestado 3 indica que la comunicación es deficiente con su equipo de trabajo, ya que indica que el mismo equipo no le comunica a su jefatura las cuestiones que suceden día con día. Cabe resaltar que la jefatura del departamento no se encuentra dentro del edificio de la universidad, por ende, pierde contacto visual con el colaborador, así como comunicación, llevando a un resultado deficiente en el que se debe trabajar.

En un segundo punto, se preguntó sobre cuáles son las herramientas que utilizan para planificar las actividades de los colaboradores. Todas las jefaturas encuestadas indican que cuentan con herramientas completamente diferentes o incluso no cuentan con herramientas. Cabe resaltar que una empresa funciona como la maquinaria de un reloj, esto quiere decir que cada departamento se mueve gracias a otro departamento; por ende, para estar sincronizadas, deberían tener herramientas con enfoques diferentes pero un mismo núcleo de

información que permita una estandarización de los sistemas y herramientas que se utilicen dentro de la empresa.

Como un tercer punto se tiene la medición del rendimiento del colaborador dentro de sus labores diarias. Dos departamentos utilizan el mismo formato y modelo de medición para retroalimentar a sus colaboradores; sin embargo, uno de los departamentos no cuenta con este, lo cual significa que este colaborador no está siendo retroalimentado de una manera clara y concisa, ya que el colaborador, al tener metas asignadas o propósitos laborales con objetivos propios del departamento, percibe que su evaluación se está realizando por percepción de una jefatura que no se encuentra dentro de la misma empresa, y las comunicaciones son débiles; por ende, la evaluación del colaborador no tiene lugar, ya que un colaborador al que no se le entregan objetivos o metas, no tiene un propósito fijo o establecido dentro de la empresa, simplemente acatar sus funciones diarias.

Por último, se realiza una pregunta abierta en la que se cuestiona si dentro de la empresa debería existir alguna herramienta para medir la productividad de los colaboradores; sin embargo, se nota una gran falta de conocimiento acerca del propio término para diferenciar incluso rendimiento y productividad, ya que uno de los encuestados propone capacitaciones para mejorar la productividad. Realmente hace constar la falta de conocimiento sobre el término, e incluso hace cuestionar la jefatura que tiene en el proceso, ya que una Jefatura que no sepa diferenciar entre productividad y rendimiento o capacitación es el tipo de líder que actualmente está con su equipo de trabajo el equipo de trabajo absorbe lo que el líder les implementa o les enseña. En este caso, se debe mejorar el conocimiento de la terminología y por supuesto en la práctica de la misma, ya que si se propusiera, como así se desea, hacer en esta investigación una herramienta que logre conectar a los departamentos, sus funciones, y por supuesto llevar a medición la productividad, se necesita personal capacitado tanto en el uso de la herramienta que se otorgará para implementarse, pero más allá se necesita conocimiento sobre la terminología y la teoría de cómo se aplica cada uno de estos conceptos.

Otra jefatura indica que no se necesita medir la productividad dentro del propio departamento, por ende, no se necesita una herramienta; sin embargo, a grandes rasgos, desde una vista más gerencial, la herramienta puede ser de gran aporte, ya que el departamento de

esta jefatura se asigna como Recursos Humanos, la cual tiene la función de velar por los colaboradores y por su estabilidad. Esa herramienta se puede implementar con los demás departamentos, y a su vez en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, para que en el momento cuando la productividad de algún colaborador esté siendo deficiente, este pase a Recursos Humanos junto con su jefatura para resolver cualquier situación que se esté dando dentro o fuera del departamento que afecte la productividad de este colaborador. Por ende, se recomienda la herramienta de productividad también para el departamento de Recursos Humanos desde un punto de vista más observacional.

Según indica en su investigación Joan Acosta (2012):

Siguiendo a Kapferer respondamos a seis cuestiones autocríticas:

- ¿Cuál es la visión que inspira la misión de la marca? Ha de ser una visión lúcida, íntima, propia, y que debe concretar el sentido de la misión.
- ¿Cuál es su intensa necesidad?
- ¿Qué pretende realmente modificar en el mercado y qué beneficios desea aportar a los consumidores y usuarios?
- ¿De qué coraje y de qué fuerzas se dispone para transformar esa utopía en realidad?
- Más allá de las funciones y atributos de sus productos o servicios, ¿qué valores ofrece compartir con sus clientes?
- ¿Qué compromiso social?

La marca tendrá que responder a su misión si quiere significar algo singular y apreciable en su mercado. Y si quiere construir marcas sostenibles. No es imposible conjugar auténticos valores y emociones, como no lo es conjugar ética y justo beneficio. Este es, pues, el núcleo central del concepto y de la gestión de la marca. Esta construcción se estructura en tres niveles: infraestructura, estructura y superestructura.

El primer nivel es la infraestructura en la cual la marca se fundamenta. En ella se coordinan la Identidad Institucional, la Cultura Organizacional y la Estrategia Corporativa. El segundo nivel es la estructura instrumental para la gestión de la marca. Incluye el proyecto de branding, las investigaciones pertinentes, el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de marketing y los manuales de gestión y de aplicaciones. Este segundo nivel es el paso de la empresa a la marca y de la concepción a la acción. El tercer nivel es la superestructura, la gran plataforma de los contactos de la marca con el público: la punta visible del iceberg. Aquí se producen todos los elementos perceptibles y las experiencias que vinculan a la marca con los consumidores, el mercado y la sociedad.

En el modelo MasterBrand, los dos niveles de la infraestructura y la estructura son representados por dos círculos concéntricos alrededor del núcleo, en tonalidades de gris. Esta parte estructural es circular para expresar su totalidad y su transversalidad en todo el proyecto y en todo el proceso dinámico de la marca. Y es incolora para sugerir su invisibilidad.

La superestructura o la plataforma, tiene la forma estrellada para significar su fuerza centrífuga y expansiva en todas las direcciones [la ubicuidad de la marca percibida y vivida por sus públicos]. Y los distintos colores de cada parte representan la diversidad de los mensajes, los medios, los bienes ofrecidos por la marca, los espacios y los lugares de encuentro con ella, la proyección de la cultura organizacional, la información a través de la comunicación y las relaciones externas, así como los efectos de la web y la gestión de las redes sociales.

Veamos ahora con la deconstrucción del modelo, la explicación de sus componentes y sus íntimas relaciones.

- Identidad Institucional. Es el espíritu de la empresa, que será inyectado en todo el proyecto de la marca.

- Cultura Organizacional. Es la expresión de la identidad, el modo de ser y hacer de la empresa a través de la Visión, la Misión y los Valores que guían sus decisiones y su conducta.
- Estrategia Corporativa. Es la estrategia general del negocio, a la cual se integrará la estrategia particular de la marca.
- Proyecto de Branding. Es el desarrollo de la filosofía y la estrategia de la marca expresado en sus ideas-fuerza, sus objetivos, sus razonamientos en los que se apoyan las decisiones para la gestión, la planificación del proceso y el empleo de los recursos financieros, humanos, técnicos y temporales, así como la asignación de las tareas. Se trata en fin, de diseñar la estrategia creativa y el Plan Estratégico de Acción.
- Investigaciones. Este capítulo constituye un instrumento abierto, disponible cuando es necesario, ya sea para los estudios previos, ya sea para las investigaciones y sondeos puntuales, ya sea para el seguimiento, el control y la medición de los resultados.
- Protección de la Marca. Conciernen a la estrategia de registro legal en propiedad, e incluye las dimensiones nacionales e internacionales que aseguren el dominio completo de la marca. Sin este requisito, todo lo demás es tiempo perdido, pues si no se posee la propiedad legal de la marca, podrá ser registrada por otro y se perderían todos los derechos.
- Manuales de Gestión y Aplicaciones. Es el conjunto de los criterios, directrices y normativas procedentes de los pasos anteriores y que conciernen a la plataforma de la expresión de la marca [la superestructura]. Son los estudios y reglas correspondientes a la marca verbal; el manual de identidad marcaria; las normas para el diseño de productos y de servicios; el manual de diseño ambiental [exterior e interior de puntos de venta, exposiciones, merchandising, etc.]; el plan de comunicación interna de la marca que se integra a la cultura organizacional; el plan de comunicación publicitaria,

promocional, informativa; el plan de relaciones externas con los diferentes stakeholders y de gestión de la web de la marca y de la web 2.0.

- Marketing. Es el planteamiento para la comercialización de la marca y sus productos, la comunicación de marketing y la venta. (pp. 21-23).

Resultados de la Investigación sobre Sistema Gerencial

Según la investigación de Proaño, Orellana y Martillo acerca de los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual, comentan sobre la teoría de sistemas de información utilizados en empresas en la actualidad y cómo su valor teórico se lleva a la práctica. Es por esto que los autores indican sobre estos que:

- Los sistemas de información son un componente derivado de la Teoría General de Sistemas (Van Gigch, 1987; Bertoglio y Johansen, 1982), por lo que deben ser analizados siguiendo los parámetros de esta teoría. De allí que los analistas se preocupen primero por estudiar el sistema organizacional o la entidad en la que los sistemas de información funcionan, para entender el contexto y las implicaciones de ese ambiente de forma global.
- Los Sistemas de Información Gerencial (SIG) pueden definirse como un conjunto integrado de componentes, que tiene el objetivo de recolectar, almacenar, procesar y proporcionar datos y cualquier otro tipo de producto digital (Laudon y Laudon, 2012).
- Los componentes principales de un sistema de información son: (1) El *hardware* o componentes físicos, (2) El *software* o código fuente, (3) Las telecomunicaciones, (4) Bases de datos y servidores, y (5) Recursos humanos y procedimientos (Marakas y OBrien, 2006; James y George, 2003).

En la estructura organizacional de una empresa (ver Figura 1), los SIG se localizan en un nivel administrativo, en el que se relacionan con funciones de seguimiento, control, toma de decisiones y administración de recursos. Se encuentra en dicho nivel ya que la información que produce ejerce la función de herramienta de planificación y toma de decisiones que sirve de ayuda para la mejora de la productividad de una organización, usando así sus operaciones diarias de control. Los sistemas que se

encuentran en un nivel administrativo tienen como objetivo proporcionar informes o resúmenes regulares relacionados con las operaciones o procedimientos que ejecuta la empresa.

Figura 1. Pirámide de ubicación de los sistemas de información en la estructura organizacional de una empresa.



Fuente: Stair y Reynolds, 2000.

Los sistemas de información deben ajustarse según los distintos niveles, especialidades y trabajadores de una organización, es por esto que se pueden ver los distintos tipos de SI desde dos puntos de vista: uno funcional, que dependerá de las actividades que se realizan, y otro que dependerá de los grupos a los que se les presta servicio. Esta distribución puede ser analizada en la Tabla 1.

En relación con la perspectiva del usuario, se tienen los sistemas de procesamiento de transacciones (Transaction Processing System, TPS), que generan información que permite dar seguimiento a transacciones elementales de la organización como órdenes de venta, nómina, pedidos, registros de empleados, entre otros; en general, operaciones internas y relaciones de la empresa con el exterior. Estos sistemas responden a preguntas como: ¿Cuántos productos hay en existencia?, ¿Qué ocurrió

con el pago de la empresa XYZ? Entre otras que evidencian informes de control de transacciones.

Tabla 1

Los sistemas de información desde una perspectiva funcional.

Perspectiva funcional	Alta dirección	Gerencia Intermedia	Gerencia Operacional
Sistemas de ventas y marketing: orientados al apoyo en la venta de productos y servicios	pronóstico de las tendencias de ventas	análisis de fijación de precios	procesamiento de pedidos
Sistemas de manufactura y producción: se relacionan con la planeación del desarrollo, mantenimiento y metas de producción	sistemas que reflejan metas de manufactura a largo plazo	análisis y vigilancia de costos y recursos de manufactura y producción	sistemas que reflejan el estatus de las tareas de producción
Sistemas financieros y contables: apoya las actividades de administración de finanzas de la empresa	proporcionar pronósticos a largo plazo del desempeño financiero	vigilar y controlar los recursos financieros de la empresa	seguimiento del flujo de fondos a través de transacciones
Sistemas de recursos humanos: dan apoyo en la identificación de empleados potenciales, registros de empleados existentes y en la creación de programas para adiestramiento del personal	Identificación de requerimientos en recursos humanos referente a las aptitudes necesarias para lograr los objetivos propuestos	Supervisión y análisis de reclutamiento, colocación y remuneración de personal	Seguimiento de reclutamiento y colocación de personal

Fuente: Tomado a partir de Laudon y Laudon (2012).

En esta perspectiva y dentro de los sistemas de información gerencial se clasifican los (1) Sistemas de Soporte de Decisiones, y los (2) Sistemas de Información de Gestión.

Los Sistemas de Soporte de Decisiones (DSS por sus siglas en inglés Decision Support System) permiten apoyar a los líderes de la organización en la toma de decisiones no estructuradas o semi estructuradas. Este tipo de decisiones se caracterizan por ser alternativas a una situación muy poco común en la empresa o situaciones que no son recurrentes ni frecuentes, pero que son vitales para el proceso de negocio (Power, Sharda & Burstein, 2015). Entre ellas podría ser el tener la información para tomar decisiones como: ¿Cuál será el costo de un servicio o producto? ¿Cómo será la estrategia para un determinado sector del mercado y su competencia al lanzar el producto?, entre otras. Estos sistemas apoyan a la gerencia intermedia cuando esta necesita tomar decisiones para problemas poco habituales, es

decir que necesita una medida de acción que no está predefinida. Estos sistemas procesan grandes cantidades de datos provenientes de los MIS, TPS y fuentes externas con la finalidad de generar análisis sencillos para el usuario. Además, brindan aspectos descriptivos y numéricos de la situación para brindar un apoyo a los gerentes, pero al final, el criterio del directivo es el que prevalece para tomar un curso de acción.

Por su parte, según Laudon y Laudon (2016), los Sistemas de Información de Gestión (MIS por sus siglas en inglés Management Information System) o también llamados Sistemas de Información Administrativa persiguen el objetivo de proporcionar información específica a los administradores o gerentes de la organización para el soporte en situaciones de decisión puntuales y que son considerados requerimientos anticipados. Por ejemplo un sistema administrativo para el control de los préstamos y financiamientos obtenidos por una empresa para tomar decisiones de pago y beneficios en función de las tasas de interés. Estos sistemas generan información sobre el estado actual de la organización, es decir, su desempeño con el fin de supervisar los resultados en intervalos de tiempo determinados (horas, semanas, meses) y así controlar las decisiones a mediano plazo.

Por otro lado, también tenemos en esta perspectiva de usuarios a los Sistemas de Información Ejecutiva (Executive information system, EIS) que también se les denomina Sistema de apoyo a los ejecutivos (Executive support system, ESS). Estos sistemas ayudan a la alta dirección a manejar problemas de largo plazo informando sobre el estado de la empresa tales como estados críticos para los cuales el ejecutivo debe tomar una decisión que se ejercerá a largo plazo (Marakas, 2003). Generalmente se utiliza una interfaz web que proporciona un informe personalizado.

En la mayoría de los casos se utilizan aplicaciones empresariales que se encargan de integrar distintas áreas funcionales para el manejo de la empresa como un todo (De Pablos, Agius, Romero, & Salgado, 2012). Estos sistemas trabajan en conjunto para el desarrollo de la empresa y son catalogados como:

Sistemas de planeación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP). Debido a que una empresa se divide en diferentes áreas de productividad, es necesario el uso de un sistema que unifique todos los datos pertinentes a cada área en una base de datos común con el propósito de facilitar el flujo de información entre estas para una mejor comunicación (Jacobs, 2007).

Los Sistemas de administración de la cadena de suministros (Supply Chain Management, SCM) se encargan del manejo de las relaciones entre los proveedores y las empresas, es decir, garantizan el desarrollo eficiente de las actividades que se realizan con los proveedores como realización de pedidos, producción, inventario y entrega, todo esto se realiza buscando invertir menos tiempo al costo más bajo posible (Christopher, 2016).

Los Sistemas de administración de las relaciones con el cliente (Customer Relationship Management, CRM) se encargan de la administración de las relaciones entre la empresa y sus clientes captando información que ayuda a estas a identificar, atraer y conservar a los clientes más provechosos. Todo esto lo hacen mediante la integración de todos los procesos de negocios relacionados con el cliente y consolidando toda su información sobre este (Kumar, 2010). Esto mejora los servicios de atención y las campañas de marketing, ya que pueden conocer el tipo de clientes que atraen y sus necesidades.

Plan de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional

Actualmente, las empresas necesitan desarrollar habilidades organizacionales para ser más competitivas. El mercado es volátil, lo cual conlleva a que las empresas deban tomar mejores decisiones a nivel gerencial. Por lo anterior, es necesario que las organizaciones adopten herramientas gerenciales que permitan tener un foco más claro frente a las situaciones o problemas que tienen las organizaciones en los procesos, logrando coordinar acciones necesarias para cumplir los distintos objetivos propuestos y al final tener una mejor toma de decisiones.

Entre las organizaciones con cultura organizacional se detectan beneficios internos y externos, los cuales pueden beneficiar o perjudicar a la empresa. González Daza (2014),

dentro de su trabajo de investigación sobre la incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistemas integrados de gestión, indica:

Beneficios externos: favorecer el acceso a una certificación externa de reconocimiento internacional, asegurar a todas las partes interesadas que la organización desarrolla su actividad cumpliendo las normativas y siguiendo la metodología de mejora continua, mejorar la imagen de la compañía, optimización en la búsqueda de la satisfacción del cliente, maximizar la calidad de los productos o servicios (ISOTOLLS, 2014, P. 1).

Beneficios internos: aliciente para la innovación, aumento de confianza, participación y comunicación interna de todas las personas que conforman la organización, establecer políticas, objetivos, programas, control y revisión, Simplifica y ofrece una mayor transparencia facilitando el uso y reduciendo los costos asociados de un SIG, proceso de certificación más sencillo, las auditorias se realizan de forma simultanea por equipos de auditores multifuncionales (ISOTOLLS, 2014, P. 1). (p. 5).

Asimismo, Duque afirma que:

La efectiva implementación de un sistema integrado de gestión permitirá manejar un número menor de documentos, directrices integradas y más coherentes para el personal, un sistema más comprensible y respaldado por la dirección y que puede sentar las bases para un sistema de gestión empresarial completo. (Duque, 2017, p. 117).

Se revisaron definiciones de algunos autores que han desarrollado el tema. Naranjo y Calderón (2015) mencionan una definición de Schein (1988), quien define la cultura organizacional como

el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (2015, p. 225).

Según Marulanda, López y López, “la cultura organizacional es un patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización en el cual se reflejan valores compartidos, creencias, comportamientos que tienen en una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones” (2016, p. 4).

Montoya, por su parte, cita a Koonatz y Weihrich, “que señalan la cultura organizacional como un modelo generador de conductas, actitudes, creencias y valores compartidos que los miembros de una organización aceptan tener en común”. (Koonatz y Weihrich, 1994, citados por Montoya, 2014, p. 6).

Dentro del trabajo de investigación sobre la incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistemas integrados de gestión, González destaca que existe un modelo de gestión sobre la cultura organizacional creado a partir de su investigación, la cual presenta en la siguiente figura.

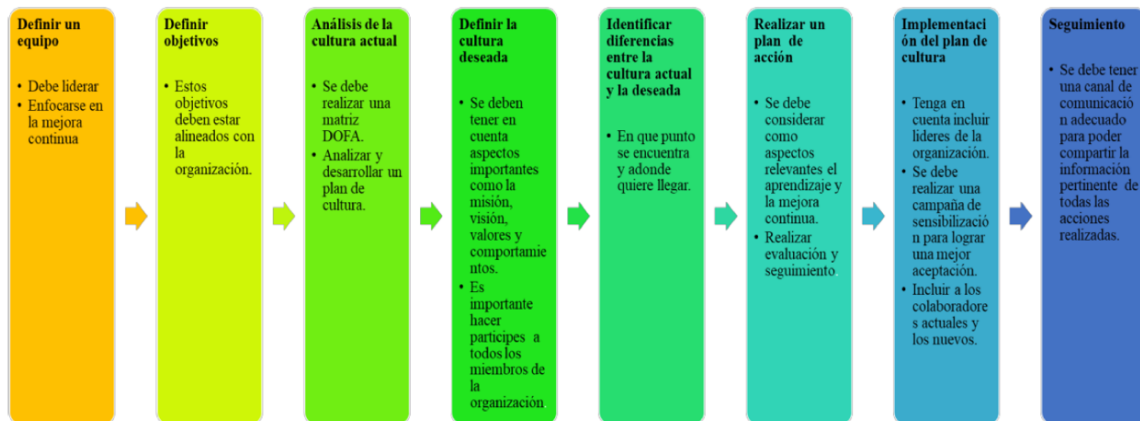


Figura 1. Guía para Implementar una Cultura Organizacional

Fuente: González, 2019.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo 1. Formular Una Identidad de Marca (Misión, Visión y Valores) de la Empresa para su Posición en el Mercado, con el Fin de Crear una Imagen sobre la Marca para el Consumidor

En cuanto a la identidad de marca de una empresa, se determinó que la definición dada por el autor de esta investigación se considera como el aspecto, la percepción y la forma en que los consumidores determinan a una empresa con base en la naturaleza del mercado en el que se desarrolla. Tomando esto en cuenta, la identidad de marca es la cara que da la empresa al consumidor, haciendo énfasis en que la empresa elige cómo quiere ser percibida por este según las metas, los objetivos y los planteamientos de comunicación que la empresa tenga en plan para que este consumidor pueda absorber la imagen que la empresa desea otorgarle.

A la identidad de marca se le asocian la misión, la visión y los valores de la empresa, los cuales representan el norte que lleva la empresa para desarrollarse hacia el futuro, y por supuesto, en el presente. Con base en la misión y la visión se destacan los valores, los cuales son aquellos con los cuales los consumidores pueden llegar a sentirse identificados y generar respuestas positivas dentro de la percepción del consumidor hacia la marca. Por otra parte, también influye cómo el colaborador dentro de la empresa percibe de la marca. A su vez, se desarrolla una cultura organizacional con base en la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

Dentro del trabajo de investigación se tomó en cuenta que la Universidad Central, como empresa, no cuenta con una identidad de marca previamente establecida, es por esto que se generó una serie de preguntas enfocadas en la identidad de marca hacia un nivel más interno de la organización. Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores acerca de cómo se dirigía la Universidad Central de acuerdo con sus objetivos laborales.

Para agregar información, se les preguntó a los colaboradores de la Universidad Central su conocimiento acerca de la misión y la visión de la empresa. El fin de la pregunta sobre si los colaboradores conocían la misión y la visión de la empresa tenía como propósito

que estos mismos pudieran expresar el ideal que sentían dentro de la organización. Tomando en cuenta esta pregunta, se destacó que los colaboradores tenían percepciones diferentes acerca de la misión y la visión de la empresa, ya que algunos afirmaban conocerlo, sin embargo, la organización nunca ha comunicado estos planteamientos. Tomando en consideración que una parte de la población afirmó que sí conocía la misión y la visión de la empresa, se tomó como conclusión que esos colaboradores tenían una percepción acerca de hacia dónde se dirigía la empresa en cuestión de su visión comercial; sin embargo, se destaca que estos mismos colaboradores crearon su propia percepción con base en sus labores diarias y por supuesto el ambiente en el que se desarrolla su trabajo.

Otro punto a considerar es el porcentaje de colaboradores que afirmaron no conocer la misión y la visión, y dentro del planteamiento que se les hacía, en el cual ellos podían escribir su propia percepción de la misma visión y misión con base en sus labores, afirmaron no tener ninguna. Con esto, se destaca que la universidad tiene colaboradores que, sin importar sus labores, no tienen una percepción acerca de hacia dónde se dirige la empresa; por ende, son colaboradores que no se interesan mucho por la empresa, esto quiere decir que no se sienten identificados con esta y dentro de sus funciones diarias solamente se interesan por su cumplimiento mas no por destacar.

Después de analizar la misión y la visión junto con los valores de la Universidad Central, se hace un fuerte énfasis en que la empresa no tiene un norte comercial ya preestablecido, lo cual genera incertidumbre con respecto a cuál es el propósito de la empresa dentro de un mercado. Con esto se genera una debilidad fuerte para esta, ya que no tiene ningún diferenciador que haga destacar a la empresa por encima de su competencia. Con esto se hace referencia a que la organización, al no tener una visión a futuro y un presente que represente los objetivos de la empresa, para el mercado es una empresa más y no una con diferenciadores que aporten atractivo, innovación y por supuesto elegancia ante la competencia.

Recomendación

Después de analizar la conclusión sobre el objetivo número uno, se determina de manera estable que la empresa necesita trabajar fuertemente en su propuesta de misión, visión

y valores en los que se determine el norte de la empresa, cuál es el objetivo en el presente y cuál es la meta que la empresa desea alcanzar en el futuro. Además, también se toman en cuenta los valores presentes dentro de la empresa, los cuales deben ser definidos de la misma manera. Para esto se plantea una propuesta dentro de esta investigación acerca de cómo realizar esta búsqueda de misión, visión y valores para la Universidad Central.

Objetivo 2. Proponer un Sistema Gerencial de Indicadores para Cada Área de la Universidad con el Fin de Potenciar la Toma de Decisiones por Parte de la Gerencia Acorde a Información Más Detallada

Dentro de esta investigación se analizaron los indicadores que la misma empresa muestra para llevar el seguimiento de los resultados establecidos de acuerdo con las metas de cada uno de los departamentos, los cuales son divididos entre los colaboradores de la empresa. Con esto se hace referencia a que la meta del departamento se divide entre los colaboradores, otorgándoles funciones y metas establecidas diarias, semanales y mensuales para que los colaboradores puedan alcanzarlas y así cumplir con la meta general del departamento.

Tomando como referencia las encuestas que se aplicaron a los colaboradores de la Universidad Central y a los jefes de los departamentos en el grupo focal que se realizó, se les cuestiona si utilizan algún sistema o herramienta en específico que le permita al jefe determinar la productividad y el rendimiento establecido acorde a las labores de los colaboradores, para así saber con exactitud si el colaborador está cumpliendo con los parámetros establecidos anteriormente o necesita algún tipo de ayuda o motivación. Otro punto que se toma en cuenta es cómo el colaborador es medido en cuanto a sus funciones, con esto se hace referencia a si el jefe del departamento cuenta con un sistema en específico o herramienta de la cual pueda sacar esta data y al mismo tiempo analizarla de una manera rápida, para así tomar las decisiones del caso.

Dentro de las encuestas y el grupo focal se determinó que los colaboradores de la Universidad Central y las jefaturas del departamento asignado no cuentan con ningún tipo de herramienta o modelo previamente establecido para determinar la productividad o el rendimiento de los colaboradores; esta labor se vuelve manual para la jefatura, ya que debe

revisar colaborador por colaborador el cumplimiento de los objetivos de forma continua. No existe un sistema o herramienta que arroje de inmediato el rendimiento o la productividad del colaborador acorde a su meta diaria, semanal o mensual, para así facilitar jefe del departamento esta información, y a su vez para que en la gerencia pueda tener estos datos a la mano y así tomar las decisiones con respecto al rendimiento general en el caso del departamento, lo cual implicaría citar al jefe y a la cabeza del departamento para así aclarar la situación y entender qué sucede con los resultados.

Es importante destacar que un sistema de indicadores es esencial para la toma de decisiones dentro de una empresa, ya que se puede formular una herramienta que sea completamente autónoma y al mismo tiempo pueda generar datos en tiempo real que le permitan a la gerencia o a la jefatura del departamento detectar irregularidades dentro del departamento, ya sea de sistema, errores humanos, o incluso problemas externos, como por generación de datos por proveedores externos. Implementar un sistema de indicadores puede beneficiar a la empresa de una forma en la que las cabezas administrativas puedan detectar cualquier anomalía y al mismo tiempo corregirla sin tener que buscar la causa del problema, ya que la misma herramienta debería arrojar de dónde viene la situación o el problema para así solucionar a la brevedad y continuar con las labores diarias. A su vez, se toma en cuenta que el sistema de indicadores le permite a la empresa definir metas reales incluso con base en resultados de periodos anteriores, los cuales fijen un crecimiento real y visionario para la empresa.

Recomendaciones

Después de analizar las conclusiones realizadas para el objetivo 2, se hace una fuerte recomendación acerca de que la Universidad Central debería contar con un sistema de indicadores para los departamentos de la misma empresa, ya que el rendimiento y la productividad no son medidos de una manera estable tomando en cuenta que todo puede ser modificado en cualquier momento, ya que no existe un sistema ya preestablecido que arroje estos resultados sin que puedan ser modificados por ninguna persona; al mismo tiempo, esto generará resultados más reales sobre lo que sucede dentro del departamento y por supuesto en la empresa. Con esto en mente, será un beneficio directo para la gerencia y por supuesto

para las jefaturas del departamento, quienes pueden detectar cualquier anomalía o irregularidad dentro de las labores de sus colaboradores directos.

Objetivo 3. Recomendar un Análisis de la Cultura Organizacional, Integrando tanto Variables de la Identidad de Marca como del Sistema Gerencial Presente en la Empresa

De acuerdo con el objetivo 3, dentro del trabajo de investigación se hizo el análisis de la situación que sucede dentro de la Universidad Central de acuerdo con la comunicación y la cultura organizacional que se presentan dentro de esta. Tomando en cuenta las encuestas que se realizaron a los colaboradores de la Universidad Central y por supuesto a las jefaturas de los departamentos presentes dentro de esta investigación, se arrojan datos que indican que los colaboradores presentan disfunciones e irregularidades dentro de la comunicación que reciben por parte de sus jefaturas. Se presenta una visión diferente en cuanto a cómo el colaborador se expresa dependiendo de la forma en que se le plantee la pregunta, ya que dentro de la encuesta se les planteó a los colaboradores mediante un formato de respuesta cerrado, los colaboradores anotaron que tenían una comunicación muy buena y excelente; sin embargo, cuando se les abría la opción de aportar con sus propias palabras cómo se sentían o una oportunidad de mejora que tuviera la empresa, se nota un resentimiento muy grande por parte de los colaboradores hacia las de jefaturas con respecto a que no existía una comunicación abierta, ya que existían favoritismos dentro del departamento.

Se refuerza este pensamiento de los colaboradores al plantearse otra pregunta en la que se le cuestiona al colaborador cada cuánto tiempo la jefatura de su departamento les aporta una retroalimentación sobre sus labores y oportunidades de mejora, arrojando respuestas en las que existen colaboradores que indicaban que se le retroalimentaba diariamente, a otros se les retroalimentaba semanalmente y mensualmente, destacando una irregularidad en la comunicación de la jefatura con sus colaboradores. Por ende, se tiene una respuesta acertada en cuanto a que la jefatura del departamento no tiene una comunicación clara y abierta con todos sus colaboradores, sino que tiende a tener mayor comunicación con unos que con otros.

Por otra parte, se toma la encuesta realizada por la Universidad Central en el mes de marzo sobre temas similares, cuyos resultados no se alejan de los de la encuesta realizada por esta investigación. Con esto se puede denotar claramente que las jefaturas del departamento no han mejorado este punto de la comunicación, el cual es un pilar importante para establecer una cultura organizacional positiva la cual motive a los colaboradores dentro de sus labores diarias y por supuesto llegue a generar equipos de trabajo fuertes, que al mismo tiempo cumplan con las metas del departamento y las superen.

Es importante destacar que una cultura organizacional es uno de los pilares más importantes para que los departamentos y la empresa puedan ser estables a futuro, ya que las relaciones que se den entre compañeros de trabajo y el ambiente que se genere dentro del departamento son fundamentales para generar comunicación positiva tanto dentro de un departamento como entre departamentos, ya que una empresa es una maquinaria en constante funcionamiento en la cual un departamento funciona gracias a otros. Dentro de las empresas se debe destacar que no existe función o labor más importante que otra, se debe hacer énfasis en que todas y cada una de las ramas de la misma empresa son importantes de igual manera, y es por esto que deben trabajar en conjunto para así sobresalir y lograr los resultados deseados.

Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones del objetivo 3, se recomienda considerar la implementación de un plan de cultura organizacional en el que se desarrollen actividades para la unión de los equipos y por supuesto la mejora de la comunicación; a su vez, un programa en el cual el departamento de Recursos Humanos pueda tener un control de cómo se desarrollan tanto los colaboradores en el ambiente de trabajo como las jefaturas en el ambiente de trabajo también, y por supuesto, cómo los propios colaboradores perciben el departamento de Recursos Humanos, ya que este es el puente entre la comunicación de los departamentos y por supuesto uno de los líderes en la formación y fomentación de una cultura organizacional activa que implante valores de liderazgo, superación y responsabilidad dentro de sus colaboradores y compañeros de trabajo.

CAPÍTULO VI. PROPUESTAS

Propuesta para el Diseño de Marca

Citando la investigación de Joan Acosta (2012), indica que:

Siguiendo a Kapferer respondamos a seis cuestiones autocríticas:

- ¿Cuál es la visión que inspira la misión de la marca? Ha de ser una visión lúcida, íntima, propia, y que debe concretar el sentido de la misión.
- ¿Cuál es su intensa necesidad?
- ¿Qué pretende realmente modificar en el mercado y qué beneficios desea aportar a los consumidores y usuarios?
- ¿De qué coraje y de qué fuerzas se dispone para transformar esa utopía en realidad?
- Más allá de las funciones y atributos de sus productos o servicios, ¿qué valores ofrece compartir con sus clientes?
- ¿Qué compromiso social?

La marca tendrá que responder a su misión si quiere significar algo singular y apreciable en su mercado. Y si quiere construir marcas sostenibles. No es imposible conjugar auténticos valores y emociones. Como no lo es conjugar ética y justo beneficio. (pp. 21-23).

Tomando como base este modelo para la presente investigación, se hace la propuesta de crear grupos focales en los cuales se presenten personas clave dentro de la organización para cada una de las áreas de interés dentro de la universidad. Esta propuesta tiene como base, según lo cita Joan Acosta (2012):

- Identidad Institucional. Es el espíritu de la empresa, que será inyectado en todo el proyecto de la marca.

- Cultura Organizacional. Es la expresión de la identidad, el modo de ser y hacer de la empresa a través de la Visión, la Misión y los Valores que guían sus decisiones y su conducta.

- Estrategia Corporativa. Es la estrategia general del negocio, a la cual se integrará la estrategia particular de la marca.

- Proyecto de Branding. Es el desarrollo de la filosofía y la estrategia de la marca expresado en sus ideas-fuerza, sus objetivos, sus razonamientos en los que se apoyan las decisiones para la gestión, la planificación del proceso y el empleo de los recursos financieros, humanos, técnicos y temporales, así como la asignación de las tareas. Se trata en fin, de diseñar la estrategia creativa y el Plan Estratégico de Acción.

- Investigaciones. Este capítulo constituye un instrumento abierto, disponible cuando es necesario, ya sea para los estudios previos, ya sea para las investigaciones y sondeos puntuales, ya sea para el seguimiento, el control y la medición de los resultados.

- Protección de la Marca. Conciernen a la estrategia de registro legal en propiedad, e incluye las dimensiones nacionales e internacionales que aseguren el dominio completo de la marca. Sin este requisito, todo lo demás es tiempo perdido, pues si no se posee la propiedad legal de la marca, podrá ser registrada por otro y se perderían todos los derechos.

- Manuales de Gestión y Aplicaciones. Es el conjunto de los criterios, directrices y normativas procedentes de los pasos anteriores y que conciernen a la plataforma de la expresión de la marca [la superestructura]. Son los estudios y reglas correspondientes a la marca verbal; el manual de identidad marcaria; las normas para el diseño de productos y de servicios; el manual de diseño ambiental [exterior e interior de puntos de venta, exposiciones, merchandising, etc.]; el plan de comunicación interna de la marca que se integra a la cultura organizacional; el plan de comunicación publicitaria, promocional, informativa; el plan de relaciones externas con los diferentes stakeholders y de gestión de la web de la marca y de la web 2.0.

- Marketing. Es el planteamiento para la comercialización de la marca y sus productos, la comunicación de marketing y la venta. (pp. 21-23).

Esto se toma como referencia para identificar las jefaturas claves dentro del grupo focal propuesto, en donde se hagan exploraciones acerca de los valores que se manejan dentro de la empresa, con cuestiones de búsqueda de la visión que impulsa a la organización. Estos grupos focales se realizarán de acuerdo con el número de personas en conjunto, con esto se desea manejar más de un grupo al mismo tiempo de jefaturas de departamento elegidos de forma aleatoria, que se unan y contesten todas las preguntas, y actividades planeadas en busca de la propuesta para generar la misión y la visión, junto con los valores para la empresa.

Guía para desarrollar la creación de la misión, la visión y los valores de la empresa

A continuación, se presenta la guía para desarrollar la misión, la visión y los valores dentro de la empresa como propuesta a desarrollar por la investigación actual.



Figura 2.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Diseño del Sistema de Indicadores Gerencial

Para el diseño del sistema de indicadores gerencial se propone el uso de la herramienta Odoo. Esta herramienta es creada como un *software* de ERP integrado, cuya función es contar con diferentes áreas de desarrollo para una empresa; en otras palabras, la misma herramienta cuenta con aplicaciones especiales para uso de recursos humanos, área financiera, servicio al cliente, ventas, registro de usuarios, entre otros. La herramienta cuenta con diferentes niveles de función, los cuales se pueden interconectar entre sí y al mismo tiempo alimentar de información módulo a módulo. Si se analizan los esquemas gerenciales en los que se pueden determinar las funciones diarias de un departamento, se puede analizar que existen departamentos dentro de la Universidad Central a cuyos colaboradores no se les puede medir el rendimiento de forma adecuada, ya que la información puede ser manipulada de manera manual por cualquier usuario; por ende, no es 100% confiable la información que provenga de los distintos modelos o herramientas que utilizan las jefaturas de cada departamento. Por otra parte, la productividad no se puede ver reflejada en un 100% dentro de las funciones de los colaboradores de la Universidad Central, ya que no existe una herramienta que pueda facilitar este control para así sacar información crucial sobre el desempeño de los colaboradores en sus áreas de trabajo.

La implementación de esta herramienta se propone en tres áreas en una fase inicial, correspondientes a las áreas que se evaluaron dentro de esta investigación, es decir, Ventas, Servicio al Cliente y Recursos Humanos, esto en un módulo inicial de prueba, y a su vez capacitar a las jefaturas de cada departamento.

El uso de la herramienta tiene como fin que los diferentes departamentos puedan compartir información y se estén retroalimentando mutuamente por medio de la misma herramienta, con esto sí quiere decir que la herramienta puede ser configurada para que existan indicadores del rendimiento y la productividad para el jefe de departamento, sin tener que realizar una labor manual en la cual él mismo evalúe el cumplimiento de las funciones, sino más bien la herramienta tenga ya configurados diferentes parámetros los cuales le indiquen al jefe del departamento si un colaborador está bajando productividad y rendimiento, y al mismo tiempo pueda indicarle al departamento de Recursos Humanos esta situación para que así el departamento pueda entrar en ayuda de la información que la jefatura

del departamento logre recopilar acerca de la situación del colaborador que presenta esta baja. Se pueda abordar de una manera más rápida y sencilla para comprender la situación que sucede, ya sea personal, que afecte sus labores, o factores de motivación internas dentro de la organización. Asimismo, la herramienta puede utilizarse como un medio para que los colaboradores puedan recibir mensajes, encuestas o actividades propuestas por el departamento de Recursos Humanos, el cual puede al mismo tiempo monitorear evaluaciones tanto de desempeño como evaluaciones que los colaboradores hacen acerca del departamento de Recursos Humanos.

Esta herramienta tiene como fin interconectar la información de los departamentos y ser un cerebro en constante funcionamiento, que pueda liberar de todos los procesos manuales y al mismo tiempo estandarizar los modelos y herramientas que se utilizan en los diferentes departamentos.

Para un control gerencial, la herramienta es 100% confiable, ya que, al no poder ser manipulable, pues la información que entre no puede ser borrada o alterada por ningún usuario, se vuelve una herramienta totalmente segura para la misma gerencia e incluso para que las jefaturas puedan sacar reportes inmediatos en tiempo real de lo que está sucediendo dentro de un área específica, o incluso un reporte general de todas las áreas al mismo tiempo.

Para tener un control específico de cambios o incluso de errores que pueda presentar un usuario al digitar algún espacio de manera errónea, lo cual puede incurrir en errores de información, la misma herramienta cuenta con puntos de rastreo sobre quién hizo una modificación o incluso quién agregó una información específica resultante del error, por ende, se puede rastrear de forma inmediata la anomalía y al mismo tiempo corregirla.

Se debe tomar en cuenta que la herramienta funciona con parámetros establecidos. Los parámetros se establecen por un usuario maestro al cual se le retroalimenta de los alcances y limitaciones que se quiera tener dentro de las funciones de la herramienta hacia el departamento, y con esto la herramienta puede entrar en funcionamiento. Se debe tomar en cuenta que la herramienta puede arrojar información correcta o incorrecta, todo depende de cómo el usuario pueda manejarla. Es por esto que se debe recurrir a capacitaciones para su

uso correcto y que el margen de error sea mínimo; sin embargo, como anteriormente se mencionó, existen formas de rastrear al error y solventarlo de inmediato.

Open Educat es una herramienta que se utiliza de forma alterna a la herramienta Odoos y se planea implementar en una segunda etapa, ya que Open Educat es una herramienta para integración de los procesos académicos que, por otra parte, también se integran con procesos de registro. La herramienta tiene como fin facilitar la carga de cursos junto con sus debidos profesores a la herramienta, en la cual los asesores matriculan a estudiantes tanto regulares como de primer ingreso dentro de la universidad. Con esta herramienta se planea mejorar la respuesta entre áreas que usualmente están separadas, pero al mismo tiempo deben trabajar en conjunto.

Guía para la implementación del sistema de indicadores gerencial

A continuación, se presenta la guía para la implementación del sistema de indicadores gerencial dentro de la empresa como propuesta a desarrollar por la investigación actual.

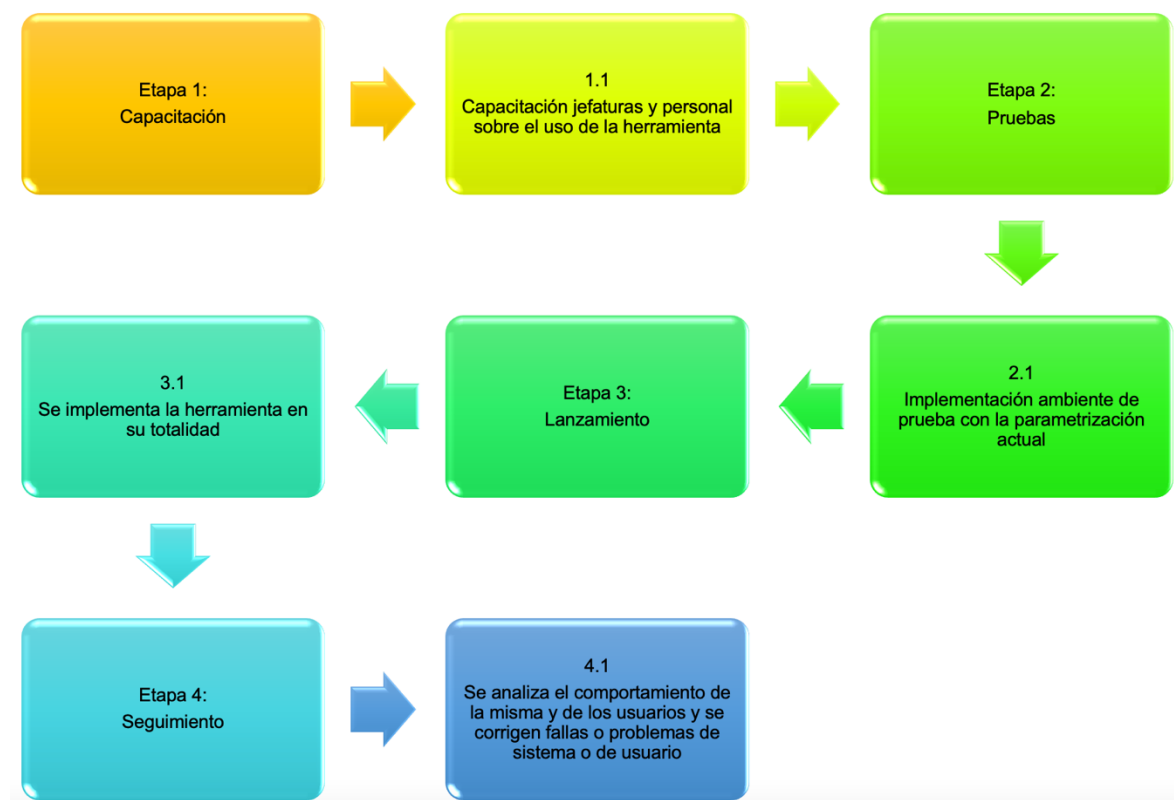


Figura 3.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Propuesta para el Fortalecimiento de la Comunicación y la Cultura Organizacional

Para el fortalecimiento de la comunicación y la cultura organizacional dentro de la Universidad Central, se hace la propuesta de definir parámetros de evaluación dentro de la empresa y los diferentes departamentos, tomando en cuenta comunicación, ambiente, satisfacción dentro de la empresa y por supuesto opiniones libres, para que los mismos colaboradores puedan expresarse acerca del ambiente en el que se desarrollan. Por otra parte, también se planea crear evaluaciones directas de los colaboradores hacia el departamento de Recursos Humanos, que tomen en cuenta aspectos de comunicación con el departamento, involucramiento del departamento en situaciones específicas e incluso cómo el departamento promueve, junto con la jefatura, una mejor comunicación, motivación y un ambiente saludable.

Se planea realizar grupos focales con los colaboradores de departamentos mezclados para así realizar sesiones donde se determinen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas acerca de la cultura que perciben dentro de la empresa. Dentro del mismo grupo focal se desea explorar las visiones futuras de los colaboradores, entender por qué están en la empresa hoy y por qué siguen con la empresa, para así determinar qué los motiva y cómo la empresa puede motivarlos de vuelta para que así puedan sacar el mayor rendimiento dentro de sus funciones laborales.

Luego de realizar los grupos focales, se planea tabular las respuestas y la información detectada para así generar un plan en el cual se agenden actividades, evaluaciones, capacitaciones e incluso charlas específicas acordes a la situación que se esté presentando dentro de la empresa.

Para la propuesta de la mejora de la cultura organizacional y fortalecer la comunicación dentro de la empresa, se planea también crear una actividad en la cual la gerencia de la empresa presente la misión, la visión y los objetivos junto con los debidos valores de la empresa, para así ayudar a los colaboradores de la organización a entender cuál es el fin de sus labores, cuál es el objetivo que están buscando a largo plazo dentro de la empresa, y por supuesto ayudarles a identificar cuáles son los valores que como empresa se desea transmitir. Por supuesto, dentro de la presentación de la misión, la visión y los valores

de la empresa se aborda un punto que se detectó dentro de las evaluaciones realizadas en esta investigación acerca de que los colaboradores no conocían cuál es la diferencia entre una misión y una visión; por ende, se les mostrará cuál es la diferencia y cuál es el objetivo de cada una de ellas por separado, y por supuesto, cómo se va a implementar dentro de la empresa.

Guía para el desarrollo de una cultura organizacional dentro de una empresa

A continuación, se presenta la guía para el desarrollo de una cultura organizacional dentro de una empresa como propuesta a desarrollar por la investigación actual.



Figura 4.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Bibliografía

- Albarracín, E. y de Lema, D. (2011). Cultura Organizacional y Rendimiento de las Mipymes de Mediana y Alta Tecnología: un Estudio Empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 23(42), 125–145.
- Álvarez Valdés, J. L. y González Pérez, M. (2020). Diagnóstico para el perfeccionamiento de gestión de la innovación empresarial. *Avances*, 22(1), 123-138.
- Alzate Ortiz, F. A., Rivera Franco, J. E. y Sierra Cadavid, M. E. (2019). Gerencia y Aprendizaje Organizacional en el Contexto de la Educación. *Paradigma*, 40(2), 264-278.
- Barrilero, R. (2019). Director de País (Gerencia General - Subsidiaria Nacional). *Capital Humano*, 346, 181-183.
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Revista Luciérnaga–Comunicación*, 4(8), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5529533>
- Domínguez, D., Mora, C., Arellano, G. y Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 279-296. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2018). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- González Daza, W. (2019). Incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistemas integrados de gestión. *Universidad Militar Nueva Granada*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31741>
- Goñi Camejo, I. (2008). El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial. *ACIMED*, 17(5), 1-8.

- Gutiérrez-Suárez, C., Rozo-Sánchez, A. y Flórez-Garay, A. (2018). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1). <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1688>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- José Boada, A., y Cristina Alzate, I. (2020). Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: consecuencias e impacto estructural. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 319–336. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3720>
- López Lara, Y. (2018). Percepción de la identidad corporativa de una institución de educación superior. *Correspondencias & Análisis*, 8, 255–275. <https://doi.org/10.24265/cian.2018.n8.13>
- Mazurkiewicz, I. (2019). Competencias Gerenciales de Gestión de Proyectos en la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Negotium*, 15(44), 5-19.
- Medina-Vicent, M. (2019). La evolución del discurso de la gestión empresarial a través de la literatura gerencial. Hacia la constitución del sujeto neoliberal. *Signo y Pensamiento*, 38(75), 120-131. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp38-75.edge>
- Montuschi, L. (2008). Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa. *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo*, 348. <https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/384.html>

- Ospina Ramírez, D., Burgos Laitón, S. y Madera Ruiz, J. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, 46, 187–200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>
- Pino, R., Arévalo-Avecillas, D. y Padilla-Lozano, C. (2020). El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Formación Universitaria*, 13(6), 205-216. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000600205>
- Proaño, M., Orellana, S. y Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios*, 39(45). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- Quispe-Otacoma, A. L., Padilla-Martínez, M. P., Telot-González, J. A., y Nogueira-Rivera, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 81-92.
- Reyes, J. y Molina, R. (2020). Programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional en McDonald's-Ecuador. *Cooperativismo y desarrollo*, 8(2), 213-218. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000200213
- Romero, Álvarez y Álvarez. (2018). *Revista Dilemas Contemporáneos*. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Sánchez López, R. y Cabrera Rojas, I. (2021). Gerencia y Responsabilidad Social: Construcción Colectiva desde la Complejidad y la Acción Comunicativa. *Telos*, 23(1), 100-114. <https://doi.org/10.36390/telos231.08>
- Uribe Urán, A. P. (2014). Percepción del enfoque gerencial y del modelo de acreditación por alta calidad aplicado en universidades colombianas. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 49-57. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i51.42>
- Vargas Jiménez, I. (2004). Modelos gerenciales en la administración educativa. *Revista Electrónica Educare*, (6), 117-118. <https://doi.org/10.15359/ree.2004-6.7>

Anexos

Cuestionario

1. Conoce la misión y la visión de la empresa?
 - a) Sí
 - b) No

2. Describa la misión y la visión en sus propias palabras.

3. ¿Cuáles considera usted que son los valores más presentes dentro de la Universidad Central? (Puede escribir más de un valor)

4. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus compañeros de departamento?
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Mala
 - f) Deficiente

5. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus jefaturas de departamento?
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Regular
 - e) Mala
 - f) Deficiente

6. ¿Cuenta con alguna meta asignada a su persona acorde a la meta general del departamento?
- a) Sí
 - b) No
7. Conoce su rendimiento actual acorde a la meta de su departamento?
- a) Sí, me lo comunican continuamente
 - b) No, muy pocas veces lo comunican
8. Recibe retroalimentación sobre su trabajo por parte de su jefatura inmediata?
- a) Sí
 - b) No
9. ¿Cada cuánto tiempo recibe retroalimentación sobre la calidad y las oportunidades de mejora en sus labores por parte de su jefatura?
- a) Cada día
 - b) Una vez a la semana
 - c) Cada 2 semanas
 - d) Cada 3-4 semanas
 - e) Una vez al cuatrimestre
10. ¿Cómo considera que es el ambiente dentro de la empresa?
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
 - f) Muy malo
11. ¿Cuál sería para usted la oportunidad de mejora más significativa para la universidad?

Grupo focal

¿Conoce el objetivo de la Universidad Central en el mercado y lo que la institución representa moralmente? (misión, visión, valores)

¿Cómo considera usted que es la comunicación dentro de su departamento y con su equipo de trabajo?

¿Cuál es el modelo o herramienta que se utiliza para planificar las tareas asignadas a cada colaborador?

¿Cómo miden el rendimiento de su departamentos en general?

¿Cuál es la herramienta o método que utilizan para medir el rendimiento de sus colaboradores y así retroalimentarlos?

¿Piensa que debería existir alguna herramienta para evaluar la productividad del colaborador?