



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Dirección Estratégica como elemento del desarrollo  
de la Cultura Corporativa en las organizaciones de  
servicios de combustible en Lima Metropolitana:  
Caso Estaciones de Servicios ABG S.A.C.**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración  
con mención en Gestión Empresarial

**AUTOR**

Alfredo Julio SALAZAR RODENAS

**ASESOR**

Dr. Juan Victoriano CASTILLO MAZA

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Salazar, A. (2023). *Dirección Estratégica como elemento del desarrollo de la Cultura Corporativa en las organizaciones de servicios de combustible en Lima Metropolitana: Caso Estaciones de Servicios ABG S.A.C.*[Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas/Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Alfredo Julio Salazar Rodenas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07869277
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0003-1272-7661">https://orcid.org/0009-0003-1272-7661</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Juan Victoriano Castillo Maza
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07196790
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6576-9203">https://orcid.org/0000-0002-6576-9203</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Teresa Jesús Ríos Delgado
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07482660
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Miguel Angel Chiscul Padilla
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07466431
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Helen Yarushka Pebe Niebuhr
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07975587
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Administracion estratégica ODS Descripción : ODS 4 EDUCACION DE CALIDAD

	Código : D.9.0.15
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	SIN FINANCIAMIENTO
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Estación de Servicio combustibles ABG SAC  País: Perú  Departamento: Lima  Provincia: Lima  Distrito: Miraflores  Av. Angamos Oeste 1685</p> <p>Latitud: -12.1137002  Longitud: -77.029851</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Obligatorio. Ejemplo: Julio 2017-Diciembre 2021
URL de disciplinas OCDE	<b>Negocios, Administración</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0036-UPG-FCA-2023  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



En la Ciudad Universitaria, a los veintinueve días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés, siendo las doce y treinta horas, en el aula 201 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por la **Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado**, e integrado por los miembros: **Dr. Juan Victoriano Castillo Maza (Asesor)**, **Mg. Miguel Angel Chiscul Padilla (Jurado)**, **Dra. Helen Yarushka Pebe Niebuhr (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **Alfredo Julio Salazar Rodenas**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"Dirección Estratégica como elemento del desarrollo de la Cultura Corporativa en las organizaciones de servicios de combustible en Lima Metropolitana: Caso Estaciones de Servicios ABG S.A.C."**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:

Bueno 15 (Quince)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **Alfredo Julio Salazar Rodenas**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 13:30 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
DRA. TERESA JESÚS RÍOS DELGADO  
PRESIDENTE

  
DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA  
ASESOR

  
MG. MIGUEL ANGEL CHISCUL PADILLA  
JURADO

  
DRA. HELEN YARUSHKA PEBE NIEBUHR  
JURADO



### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Juan Victoriano Castillo Maza** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditada con el Dictamen N° 0029-UPG-FCA-2018 de la tesis cuyo título es “**Dirección Estratégica como elemento del desarrollo de la Cultura Corporativa en las organizaciones de servicios de combustible en Lima Metropolitana: Caso Estaciones de Servicios ABG S.A.C.**”, presentado por el bachiller **Alfredo Julio Salazar Rodenas**, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

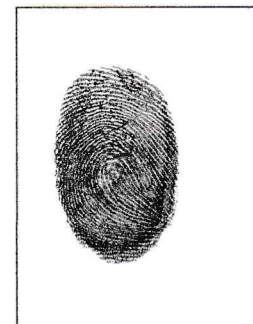
**CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **9 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.



---

Juan Victoriano Castillo Maza  
DNI: 07196790



### **Dedicatoria**

A Dios, quien siempre ha sido mi guía y compañero a lo largo de mi vida, por iluminar mi camino, brindándome el coraje para seguir adelante.

A mi familia, por su incondicional ayuda y fuente inagotable para lograr esta meta.



## **Agradecimiento**

Agradezco de manera particular a mi asesor, el Dr. Juan Victoriano Castillo Maza, por su respaldo durante la concreción de este estudio.

Del mismo modo, expreso mi gratitud a los directivos y trabajadores de todas aquellas personas de las organizaciones de servicios de combustibles en Lima Metropolitana, cuya participación ha sido fundamental para lograr con éxito la finalización de esta tesis.

## Índice general

Página de aceptación o veredicto de la Tesis por los miembros del Jurado	
Examinador	ii
Página de dedicatoria y agradecimiento (Opcional)	iii
Índice general	v
Lista de cuadros	vii
Lista de figuras	viii
Resumen con palabras clave o descriptores en una sola página	x
Resumen traducido al idioma inglés	xi
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.3. Justificación teórica	5
1.4. Justificación práctica	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Hipótesis	7
1.6.1. Hipótesis general	7
1.6.2. Hipótesis específicas	7
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación	9
2.2. Antecedentes de investigación	11
2.3. Bases teóricas	16
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	49
3.2. Población de estudio	50
3.3. Tamaño de muestra	50
3.4. Técnicas de recolección de datos	51

<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	56
4.2. Pruebas de hipótesis	65
4.3. Presentación de resultados	70
<b>CONCLUSIONES</b>	74
<b>RECOMENDACIONES</b>	75
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	76
<b>ANEXOS</b>	82

### Lista de cuadros

Tabla 1	Muestra del caso aplicado	51
Tabla 2	Análisis de variable Dirección estratégica	52
Tabla 3	Evaluación de variable cultura corporativa	53
Tabla 4	Equivalencias de correlación	55
Tabla 5	Dirección estratégica en caso ABG SAC	56
Tabla 6	Desarrollo de la Filosofía corporativa	57
Tabla 7	Aplicación de Planificación estratégica	58
Tabla 8	Desarrollo de Reconocimiento y participación	59
Tabla 9	Desarrollo de Cultura corporativa	60
Tabla 10	Involucramiento de la cultura corporativa	61
Tabla 11	Consistencia de la cultura corporativa	62
Tabla 12	Adaptabilidad de la cultura corporativa	63
Tabla 13	Misión en caso ABG SAC	64
Tabla 14	Dirección estratégica y cultura corporativa en caso ABG SAC	65
Tabla 15	Relación de Dirección estratégica y el involucramiento de la cultura corporativa	66
Tabla 16	Análisis de Dirección estratégica y la consistencia de la cultura corporativa	67
Tabla 17	Desarrollo de Dirección estratégica y adaptabilidad de la cultura corporativa	68
Tabla 18	Evaluación de Dirección estratégica y la misión de la cultura corporativa	69

**Lista de figuras**

Figura 1	Coherencia estratégica	19
Figura 2	Componentes de la dirección estratégica	21
Figura 3	Fases de la dirección estratégica	22
Figura 4	Equipos de alto desempeño	30
Figura 5	Dirección estratégica – CASO ABG SAC	56
Figura 6	Dimensión Filosofía corporativa	57
Figura 7	Dimensión Planificación estratégica	58
Figura 8	Dimensión Reconocimiento y participación	59
Figura 9	Cultura corporativa en CASO ABG SAC	60
Figura 10	Involucramiento de la cultura corporativa	61
Figura 11	Consistencia de la cultura corporativa	62
Figura 12	Adaptabilidad de la cultura corporativa	63
Figura 13	Misión en las organizaciones de servicio de combustibles	64

## Resumen

La gestión estratégica es una alternativa actual que trata de responder a las necesidades de la empresa en relación al ámbito empresarial, sumamente competitivo y en constante cambio. En consecuencia, la cultura corporativa se considera actualmente una influencia significativa en la administración de las organizaciones y ha evolucionado hasta convertirse en una ventaja competitiva para las empresas. Dado lo expuesto, el propósito del estudio es determinar si la gestión estratégica contribuye al desarrollo de la cultura corporativa en las estaciones de servicio petroleras de ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

El estudio empleó un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, de diseño no experimental, con una muestra de 13 directivos y 24 colaboradores de organizaciones de servicios petroleros de Lima Metropolitana. Los resultados indicaron un nivel medio de gestión estratégica y un nivel alto de cultura corporativa, confirmándose la hipótesis general del estudio mediante la aplicación del Coeficiente Rho de Spearman, que indicó una relación positiva, alta y estadísticamente significativa ( $r=0.630$ ,  $p=0.021$ , nivel de significación 0.05).

Estudio de caso ABG sobre estaciones de servicio petroleras concluye que la dirección estratégica contribuye a la formación de la cultura corporativa.

Finalmente se considera tanto la expresión cultura corporativa como cultura organizacional.

**Palabras clave:** Dirección estratégica, cultura corporativa.

## **Abstract**

Strategic management is a current alternative that tries to respond to the needs of the company in relation to the highly competitive and constantly changing business environment. Consequently, corporate culture is currently considered a significant influence on the management of organizations and has evolved to become a competitive advantage for companies. Given the above, the purpose of the study is to determine if strategic management contributes to the development of corporate culture in the oil service stations of ABG S.A.C. in Metropolitan Lima, in 2017.

The study used a quantitative, descriptive correlational approach, with a non-experimental design, with a sample of 13 managers and 24 employees of oil service organizations in Metropolitan Lima. The results indicated a medium level of strategic management and a high level of corporate culture, confirming the general hypothesis of the study by applying Spearman's Rho Coefficient, which showed a positive, high, and statistically significant relationship ( $r=0.630$ ,  $p=0.021$ , significance level 0.05).

ABG case study on oil service stations concludes that strategic direction contributes to the formation of corporate culture.

Finally, both the expression corporate culture and organizational culture are considered.

**Keywords:** Strategic direction, corporate culture.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Situación Problemática

Actualmente distintas empresas compiten en un entorno muy complicado donde existen varios rivales muy valiosos y donde formar una empresa no garantiza tener éxito. Las empresas compiten entre sí de forma más abierta y agresiva. El contexto es inestable y cambia constantemente. Las fronteras económicas de los países están desapareciendo.

Los empresarios y altos directivos deben invertir ahora más tiempo, esfuerzo y estudio en desarrollar y seleccionar el mejor plan a fin de hacer frente a los obstáculos del entorno e impulsar la competitividad de la empresa en este clima desafiante. Se puede afirmar que todas las empresas tienen o se adhieren a una estrategia, aunque en muchos casos el propietario o la dirección general no la enuncien explícitamente. Puede resultar muy beneficioso para la competitividad de la empresa y, por consiguiente, para sus resultados, hacer el esfuerzo de dejarla clara, examinarla y justificarla (Guerras y Navas, 2015).

Desde hace algún tiempo, el paradigma dominante para comprender cómo se desarrolla la actividad de una empresa dentro de un contexto desafiante tal y como se detalló anteriormente es la Dirección Estratégica de la Empresa. En efecto, dicho modelo de Dirección Estratégica trata de integrar las operaciones internas con el contexto externo de la empresa, de modo que pueda abordar con éxito tanto las posibilidades y condiciones favorables que ofrece como los problemas y riesgos adicionales que puedan materializarse. Todo ello teniendo en cuenta los propios recursos, talentos y puntos fuertes internos de la empresa, así como sus deficiencias actuales

Frente a la tecnología, que permite transmitir o copiar con rapidez, la ventaja competitiva de una organización en este contexto reside en las aptitudes y valores de sus miembros, que son el elemento más difícil de comunicar o replicar.



Dado que es imprescindible contar con un compromiso claro y cuantificable hacia las personas, las descripciones de la misión, visión y valores desempeñan un papel significativo dentro de las estrategias de gestión e innovación empresarial.

De tal manera, el estudio en cuestión, tiene por objeto analizar la importancia crucial de la cultura corporativa como factor fundacional para que las empresas creen políticas y estrategias que utilicen eficaz y eficientemente todos sus recursos para hacer frente a las dificultades de ser competitiva frente al mercado

Determinar si la Dirección Estratégica y las actividades de la empresa están o no alineadas con la misión, la visión y los valores que se han proclamado componentes esenciales de la Cultura Corporativa de la empresa. Además, se pretende investigar si efectivamente persiguen y si se ponen en práctica activamente una serie con metas y enfoques predeterminadas para la gestión de personas, así como si los objetivos que se han fijado tienen en cuenta las perspectivas de otras partes interesadas relacionadas a la empresa y el rubro social en el que opera.

El valor del estudio reside en su capacidad para proporcionar a todas las empresas de sectores referencias, instrucciones y métodos a fin de mejorar su integración interna y su capacidad de adaptación medioambiental. Todo ello desde una perspectiva estratégica basada en crear y adoptar una Cultura Corporativa, el cual es uno de los pilares clave que sustentan y potencian su competitividad.

La industria de servicios de combustible es el foco de desarrollo de este estudio. Según datos de la cadena Pecsá, existen 3.850 estaciones de servicio en todo el país (979 están en Lima y Callao), el 62% (2.044) son autónomas, cabe señalar que, no pertenecen estas 4 cadenas (Repsol, Pecsá, Primax y la estatal Petroper), no obstante, un 65% del total de ventas están concentradas en establecimientos los cuales conservan una imagen de marca que refleja una cadena (Ochoa, 2013).

La industria de combustibles y servicios conexos de inversión nacional ha sufrido cambios en estas épocas donde las mecánicas de gestión son realidades de apertura de mercado. Hasta estos tiempos, la gestión adquiría deterioros logísticos, motivación humana, control y generación de perspectivas, la ausencia de una débil asociación de griferos, reflejo de escasez en recursos metodológicos y de capacidad de negociación, provocó un más rápido desequilibrio y divorcio entre sus miembros, lo que facilitó la entrada sin restricciones y el posicionamiento estratégico de empresas experimentadas en nuestros mercados.

Cada empresa tiene una cultura que afecta al modo en que se comporta su gente; ser consciente de ella puede ayudarle a superar obstáculos, peligros y oportunidades.

Por ello, aunque su proceso de gestión resulta simple, cada uno de sus miembros ejecutivos carecía de una mayor especialización. Eran responsables de tomar decisiones financieras, de marketing y operativas sin tener acceso formal a información sobre sus funciones, responsabilidades e integración con otros cargos. Como resultado, se evidencia una rígida estructura vertical de gestión sin la oportunidad de una retroalimentación adecuada de los miembros ejecutivos en organizaciones de Servicios de Combustibles de este tipo y relacionadas a inversión nacional. Asimismo, de una estructura que permite especificar los puestos de trabajo actuales o los que se crearán en respuesta a las demandas del mercado y la expansión de la empresa.

Las familias y/o grupos empresariales involucradas en estaciones de servicio de este tipo deben unirse para desarrollar una cultura organizacional que sirva como herramienta de gestión interna y adaptarse al contexto. Esto les permitirá responder al mercado de manera eficiente al tener un mejor conocimiento de las características socioculturales de la demanda peruana.

También, se puede observar que los negocios de éste tipo, han depositado excesiva confianza a una realidad supuestamente invariable que es la capacidad de transacción única

con clientes cautivos en donde se supone toda necesidad es satisfecha a plenitud, pero, esto no es debidamente aprovechado, ya que la libre competencia incrementó las variables posibles para obtener no sólo combustibles, sino más valores agregados, al mismo tiempo empezando por ejecutar la cultura corporativa, visión de mercado y estrategias comparativas, además del apoyo de una tecnología de punta concentrada en actividades operativas más eficientes y eficaces, así como también en los controles administrativos, por esto, fue tardío cualquier iniciativa operada por los ejecutivos de esos tiempos.

Es necesario enfatizar que sus mayores debilidades son la falta de formalidades para la ejecución de supervisiones, deficiencias en la clara integración de objetivos, controles presupuestarios, proyecciones financieras y técnicas motivacionales tanto internas como externas de esta organización. Siendo la mayor característica la falta de una base sólida de investigación de mercado y específicamente de las expectativas del consumidor.

Con relación a las variables materia de investigación se consultó las diversas bibliografías y se visitó algunas bibliotecas, estableciéndose que si bien existen diversos estudios científicos que tratan sobre el tema, no existe ninguna que enfoque el tema desde la perspectiva de la que presente investigación.

Por lo cual consideramos que el estudio de investigación concentra las condiciones metodológicas siguientes para ser valorada como inédita.

## **1.2. Formulación del Problema**

De acuerdo a lo señalado previamente posibilita plantear y responder las siguientes interrogantes:

### **Problema general**

¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?

### **Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?
- b) ¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?
- c) ¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?
- d) ¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?

### **1.3. Justificación teórica**

Este estudio proporcionará apoyo empírico y nos permitirá evaluar la utilidad de utilizar los principios y métodos de Dirección Estratégica desarrollados por Peters y Waterman (2017) y el papel estratégico de la Cultura Corporativa en empresas orientadas a brindar servicio de combustible y mantenimiento, para lograr ser exitosas basadas en la teoría de Denison et al. (2012), que postula “el impacto de la cultura en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad” esto mejora la cohesión organizativa en la empresa y repercute positivamente en el rendimiento, la satisfacción del cliente y la creatividad.

### **1.4. Justificación metodológica**

El estudio permitirá validar instrumentos para medir las variables Dirección estratégica y Cultura corporativa en el contexto de aquellas empresas dedicadas al servicio de combustible

y mantenimiento en Lima Metropolitana, que es posible utilizarlos en próximos estudios.

También, propiciará una alternativa de reforzamiento o cambio en la administración de empresas familiares mediante una metodología cuantitativa.

### **1.5. Justificación práctica**

La investigación persigue ampliar el criterio de toma de decisiones futuras considerando el análisis del desarrollo individual y en equipo de las familias empresariales estableciendo como base de su crecimiento y madurez. El mejoramiento continuo y cultura corporativa de manera que logre la diferenciación competitiva y comparativa en el mercado productivo y/o servicios como correspondaa sus objetivos y metas.

El mejoramiento continuo puede propiciar la creación de valor relacionadas entre las familias empresariales, clientes, empleadas y la sociedad en general.

Considerando la existencia de miopía comercial reflejada en los negocios de este tipo, es decir haber depositado excesiva confianza a una realidad supuestamente invariable de clientes cautivos.

Implementar el control de mercado en donde el desempeño de la empresa se compara con el de otras en términos sobre la inversión, teniéndose como sustento adicional la cultura corporativa creada por el liderazgo estratégico que proporciona los fundadores, considerándose como soporte de concepción de tácticas de socialización, desarrollo de símbolos e historias, valores y el equilibrio remunerativo.

Finalmente, la importancia de potenciar la competitividad de la administración de empresas familiares por medio de la teoría del desarrollo organizacional la cual permite un estudio dinámico del análisis transnacional, trabajos en equipo, reuniones de confrontación, etc.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

### **Objetivos Específicos**

- a) Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.
- b) Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.
- c) Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.
- d) Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

## **1.7. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

**Hipótesis específicas**

- a) La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.
- b) La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.
- c) La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.
- d) La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

A los administradores les corresponde gestionar diversas empresas. Dedicar recursos limitados a varios objetivos que suelen estar siempre en oposición entre sí. La conexión simbiótica entre medios y objetivos la deciden los administradores. Tienen el poder (otorgado por la sociedad) y el deber (reconocido por ella) de crear o desmantelar sociedades, iniciar o poner fin a guerras y limpiar o degradar el medio ambiente. Especifican las necesidades de tareas, bienes, servicios, clientes, pedidos, conocimientos técnicos, tácticas, etc. Al igual que las empresas, los administradores desempeñan un papel en el conjunto de la sociedad.

También podríamos llegar a la conclusión de que los administradores son un recurso social crucial, dada la gran necesidad de empresas bien gestionadas en el mundo contemporáneo. Debido a las frecuentes interacciones con diferentes empresas o sus directivos, todo el mundo tiene algún conocimiento de la administración. Dichas experiencias pueden ser favorables o negativas, así también las actitudes frente a los administradores pueden ser positivas o negativas. Aunque tengamos algunos conocimientos de administración, trabajamos de forma ineficaz. Basta con contrastar los resultados de las esperanzadoras intenciones de ayer con los de hoy.

Drucker (2006) sostiene que, más que la tecnología o la información, la organización es el núcleo de la civilización contemporánea. Nuestra civilización es cada vez más complicada, y la organización controlada está en su base. Las instituciones sociales son medios mediante el cual la sociedad obtiene elementos concebidos, producidos, desarrollados y fabricados. Las organizaciones pueden producir resultados y cumplir objetivos utilizando la administración como instrumento especializado. La función primordial de la organización en la sociedad es cambiarla y conseguir resultados para ella. Así pues, la posición del administrador es crucial. Además de hacer que las organizaciones funcionen sin problemas, el



trabajo de un directivo consiste en conseguir que generen resultados y aporten valor. También tiene que hacer ajustes periódicos para que las organizaciones estén preparadas para un entorno siempre cambiante e imprevisible.

El administrador debe actuar como catalizador tanto del cambio como de los resultados. Las organizaciones exigen una gestión eficaz y exitosa. Las acciones individuales de gestión tienen una influencia significativa en la sociedad debido a la complejidad de las empresas y de la sociedad. Recuerde cómo afectó la quiebra de Enron al sector bancario.

Según Chiavenato (2009): La era de la información está generando transformaciones cada vez más veloces y de gran impacto. La tecnología de la información (TI), fusión de ordenadores, televisión y telecomunicaciones, está impregnando tanto la vida humana como la de las empresas y provocando cambios significativos.

La cultura corporativa puede resultar como componente estratégico y ventaja competitiva en el actual entorno de cambios rápidos y profundos para las empresas, lo que hace que la gestión estratégica sea esencial para alcanzar la competitividad y quizá la continuidad de las empresas.

Aquellas empresas con habilidad de ajustarse a las demandas del entorno, aprovechar sus posibilidades y mantenerse a salvo de sus peligros son empresas de éxito. Como si hubiera una selección natural de la especie organizativa, las empresas que no tienen la habilidad para ajustarse a las condiciones del entorno suelen fracasar.

Siliceo, Casares y Gonzáles (1999): Todos los miembros de la empresa deben comprometerse e implicarse en los negocios actuales de la era de la información, cada vez más sofisticados y especializados. Sin embargo, esto sólo es factible con una dirección clara y definida a medio y largo plazo.

Misma que debe estar a cargo de quienes dirigen la organización en todos los niveles basadas en una cultura corporativa que tenga bien definida su visión y misión de la empresa,

que de un rumbo estratégico en este entorno tan cambiante y competitivo.

## **2.2. Antecedentes de investigación**

### **2.2.1 Internacionales**

En Bogotá, Colombia Montaña y Torres (2015) desarrollaron un trabajo investigativo denominado “*Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa Sector Financiero*”, donde describir la cultura organizativa del ámbito financiero fue su objetivo. Dado que permite localizar explicaciones amplias que están abiertamente presentes en la situación general, la investigación se basó en una metodología que combinó el tipo inductivo- deductivo. En consecuencia, se exhibe una Cultura Alternativa Explícita caracterizada por Macrotendencias de formalización y calidad de interacción social en la empresa en estudio. Esto demuestra la ausencia de rasgos fuertemente afianzados en situaciones de polaridad en la empresa, sino que existe cierto grado de equilibrio en las perspectivas que los individuos tienen sobre ambas Macrotendencias. La estructura, la formalización los reglamentos, las normas y los procedimientos son importantes, pero la interacción y la gestión de los colaboradores siguen siendo fundamentales, constituye su modo de operar.

Gatica (2015) realizó una investigación denominada “*La cultura organizacional como factor estratégico en la gestión del talento humano en una empresa del sector farmacéutico en el Estado Aragua*”, donde se realizó un análisis factorial estratégico de la cultura organizacional en la gestión del talento humano de una empresa farmacéutica. Tiene un enfoque metodológico descriptivo y un diseño no experimental, 30 individuos en total, todos ellos trabajadores de diversos departamentos. Entre las principales conclusiones, ha podido constatar de qué manera el talento humano perciben las carencias en los procedimientos de desarrollo de competencias y en el reconocimiento a través de estímulos económicos. Esto crea un potencial de desarrollo que afectaría directamente a las relaciones con los miembros, la

cultura, calidad y productividad empresarial.

En la investigación de Beltrán y López (2015) denominada “*Cultura organizacional en Claro Telefonía Sucursal Bocagrande*”. El objetivo era examinar la cultura organizativa como factor de influencia en el rendimiento del talento humano. Su enfoque metodológico fue descriptivo, donde 39 empleados de la empresa conformaron su muestra. Se empleó el cuestionario como instrumento. En consecuencia, se concluye que la cultura de CLARO Telefónica se distingue por contar con estructura organizacional planeada y predefinida. Esta cultura se fundamenta en principios y valores fomentados cada día, así como en comunicaciones bidireccionales que brindan una clara información a los empleados. Esto contribuye a conseguir los objetivos establecidos y atender eficazmente a las necesidades del cliente.

En Ecuador Falcones (2014) desarrolló un estudio “*Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*”, donde conocer los elementos que constituyen su cultura organizativa era el objetivo. Se enfocó en un tipo de investigación descriptiva, de corte transversal. Entre las conclusiones del estudio figuran las siguientes: los empleados creen que los valores y componentes culturales son ciertos (96%); uno de los principios de Nestlé es el valor corporativo conforma, mismo que es principio rector de la forma de hacer negocios; los supuestos fundamentales asociados están arraigados de manera profunda, al punto de generar en los empleados un sentido de pertenencia sólido hacia el negocio y la empresa. La empresa tiene como artefactos visibles un entorno físico, una arquitectura que cumple las reglas y normas, uniformes para el personal de la planta y las oficinas, tecnología, etc.

En Guayaquil, Ecuador Guerrero y Vélez (2013) realizaron la investigación denominada “*Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.*”, el objetivo es implementar procesos de gestión

estratégica en las medianas empresas, acercando la estrategia corporativa a la gestión diaria de todos los miembros de la organización. El estudio surge a partir del examen exhaustivo de documentos relacionados a la Metodología de Planeación

Estratégica, donde se destaca ciertas herramientas tecnológicas como fundamentales para garantizar la implementación exitosa de la Gestión Estratégica. Tras examinar la documentación pertinente, se recopilaron diversas opiniones sobre la metodología a los ejecutivos a través de una encuesta en la empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil. Por último, en OMACONSA se realizó un estudio. Entre los resultados más significativos cabe destacar las limitaciones de una empresa mediana en términos del coste de un consulto en Gestión Estratégica y el tiempo que su personal puede dedicar a este tipo de iniciativas. Para superar por completo estas limitaciones, proponemos un plan de actividades óptimo y la utilización de algunos instrumentos tecnológicos.

Bonavia, Prado y García (2010) en España, llevaron a cabo una investigación denominada: *“Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison”*. El estudio expone los hallazgos derivados de la aplicación de la encuesta acerca de la cultura organizacional de Denison a grupos de investigación y desarrollo (I+D) universitarios de habla hispana. Este cuestionario, compuesto por 60 cuestiones, identifica 12 tipos de cultura, reunidos en cuatro categorías, evidenció su influencia en el impulso del desempeño organizacional. Las 488 personas que forman parte de los 39 grupos técnicos de I+D de la Universidad Politécnica de Valencia han conocido la adecuación española que aquí se ofrece. Los resultados obtenidos evidencian que la adaptación realizada posee cualidades psicométricas apropiadas en cuanto a validez y confiabilidad, ya que reproducen en gran medida la estructura del modelo original.

Terán (2010) en Venezuela, realizó el trabajo investigativo *“Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras”*, Diseñado para determinar

la relación de la gestión de recursos humanos con la cultura organizacional. Realiza investigación descriptiva y relacional con enfoque en diseños no experimentales y transaccionales. 18 directivos y 175 colaboradores conformaron su población. La variable que recibió una calificación muy alta fue gestión del talento humano, lo cual indica que el reclutamiento, la asignación, la compensación, el desarrollo, el mantenimiento y el seguimiento de las personas en la organización son efectivas. Estos procesos son cruciales para maximizar la capacidad de los recursos humanos en una organización y garantizar que sus empleados desarrollan sus actividades de acuerdo con unas directrices predeterminadas. La cultura organizacional fue calificada en la categoría muy alta, lo que indica que en este nivel se ponen en práctica acciones centradas en los valores, la estrategia de gestión, los principios, la autonomía, el sistema de apoyo y la dirección estratégica, necesaria para crear una cultura coherente en línea con los propósitos de las organizaciones estudiadas. En conclusión, el manejo efectivo del talento humano puede lograrse al formarse una cultura organizacional.

Vásquez (2009) en Caracas, Venezuela realizó la investigación *“La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial”*, donde describir la cultura organizativa de dicha empresa es el objetivo. El enfoque adoptado fue descriptivo y abarcó a 85 empleados de las distintas áreas de Dayco Telecom. Se determinó que la compañía exhibe una cultura organizativa que favorece claramente los rasgos culturales indicativos de la cultura amistosa-colaborativa. No obstante, la organización demuestra cualidades culturales propias de una cultura familiar, al tiempo que se identificaron algunas características destacadas de lo que se conoce como una cultura agresiva.

### **2.2.2 Nacionales**

Bobadilla, Callata y Caro (2015) en su trabajo investigativo *“Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global”*, que buscaba

determinar si los diferentes tipos de cultura organizacional influyen en el compromiso laboral y si las orientaciones culturales de las personas hacia el individualismo o el colectivismo pueden explicar las variaciones en estas relaciones. Por lo que, se planteó una hipótesis directa e indirecta. La investigación fue cuantitativa, explicativa, no experimental y transaccional, con el desarrollo de un análisis de regresión múltiple explicativo concebido como base. Este concepto se basó en el modelo de compromiso y cultura organizativa propuesto por Demerouti et al. y Denison respectivamente.

Los resultados indican que hay dos tipos de culturas organizativas que influyen en el compromiso laboral. Las culturas organizativas que dan prioridad a la misión y al compromiso explican de forma considerable y favorable el grado de satisfacción laboral experimentado por los empleados en el grupo de muestra. Además, las variaciones en los vínculos de la cultura organizativa Misión con el Engagement sólo pueden ser explicadas por personas con una actitud cultural-individualista<sup>1</sup>.

Esteban y Acuña (2014) en su investigación denominada “*Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión*”. El objetivo del estudio fue examinar y determinar cómo la cultura organizacional y el compromiso cristiano impactaron la satisfacción laboral. Las variables estudiadas existen actualmente, de ahí que el diseño adoptado sea de tipo descriptivo correlacional. El método analítico utilizado es de correlación múltiple con causalidad específica que busca definir una dirección, identificar las razones y explicar los vínculos existentes entre las variables analizadas. Entre las variables analizadas existe una relación significativa con un coeficiente de correlación de  $r=0,720$ . Esto indica que las subvariables de implicación, cultura organizacional y misión asumida, junto al compromiso cristiano-compromiso con Dios asumido, explican el 50,7% de la variabilidad en la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca

---

<sup>1</sup> La palabra *engagement* proviene del inglés y su traducción literal es “compromiso”.

del profesorado.

Lozano (2013) en su investigación “*Gestión estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del contador público del Centro del Perú*”, donde evaluar el impacto de la gestión estratégica universitaria en la posición del contador público en el centro del Perú fue su objetivo. Se empleó una muestra intencionada no probabilística y de tipo explicativo y aplicativo. Los hallazgos respaldan la teoría la gestión estratégica en la institución hace que mejore la posición del contador público.

Lay (2012) en su estudio “*Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil una aproximación desde el caso de la asociación cultural arena y esteras. 2008-2012*”, donde mostrar cómo la cultura de una organización de la sociedad civil puede afectar su capacidad para sostenerse a sí misma era su objetivo.

Con el propósito de lograrlo, se llevó a cabo un estudio de caso centrado en la Asociación Cultural Arena y Esteras. Tuvo un enfoque descriptivo, con 31 personas como muestra; empleando un cuestionario como instrumento. Se da a entender que las reglas del entorno, las personalidades de los fundadores, la identidad local y las características distintivas de las organizaciones culturales locales, como el enfoque en el trabajo en equipo y las interacciones internas dentro de la dinámica institucional, influyeron en la cultura empresarial.

Morocho (2012) en su estudio denominado “*Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red 7, Callao*”. Con el objetivo primordial de relacionar la cultura organizacional y la autopercepción de la eficacia docente en las instituciones de educación primaria. Tenía un enfoque de tipo descriptivo correlacional, 184 docentes conformaban su muestra. Las herramientas empleadas fueron un cuestionario sobre el rendimiento de los profesores y una evaluación de la cultura organizativa educativa. Los resultados evidencian una fuerte relación entre los aspectos de la cultura

corporativa y el rendimiento de los profesores. Sin embargo, predominan los niveles medios de autopercepción del desempeño docente. Quedo en evidencia que mejorar la cultura organizacional del sistema educativo resulta eficiente para mejorar el desempeño docente. Los estudios mencionados nos ayudan a comprender cómo ven los directivos y los empleados la cultura organizacional, y también nos permiten comparar esas impresiones con las conclusiones de este trabajo.

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1 Dirección estratégica**

#### **2.3.1.1 Estrategia**

Para tener éxito en estrategia, primero hay que dominar el arte de la guerra, en el que hay que conocer mejor al adversario, y después el arte de la paz, en el que hay que mantener un equilibrio social teniendo en cuenta la trayectoria precisa de un problema. Dirigido a la dirección precisa de un problema que se resolverá más tarde como idea fundamental en la profesión científica (Palacios, 2016).

A pesar de que su uso en el rubro de la gestión empresarial y organizativa es muy reciente (décadas de 1960-1970), el término "estrategia" ya fue objeto de un conjunto de definiciones e interpretaciones que han contribuido a conformar el vasto conjunto de conceptos y métodos que conforman lo que hoy denominamos "dirección estratégica".

El sentido y el alcance del término estrategia se han explicado utilizando diversas definiciones e ideas. La idea que sigue está tomada de la bibliografía de referencia: Esta situación habilita a la empresa para obtener beneficios al adaptar sus recursos a un entorno en constante cambio, cumplir con las demandas del mercado y satisfacer las expectativas de los stakeholders. La estrategia alude a la orientación y alcance a largo plazo de una empresa (Kevan y Whittington, 2006).

Existen 3 niveles de la estrategia:



- a) **Estrategia Corporativa**, Vinculada a los objetivos generales de la empresa para responder cada expectativa de sus dueños u otras partes interesadas importantes<sup>2</sup>. En otras palabras, hace referencia al mercado o ámbito de operaciones previsto de la empresa.
- b) **Estrategia de Negocio**, utiliza factores como la rentabilidad sostenida en el tiempo y el aumento de participación en el mercado, medidas eficientes, etc. para demostrar de qué manera competir en un cierto mercado. Estas estrategias son ejemplos de estructuras organizativas denominadas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) que se crean para cumplir los objetivos estratégicos. Su propósito es ayudarle a identificar la ventaja competitiva que desea perseguir.
- c) **Estrategias Operativas**, sirven para especificar la asignación de recursos a nivel operativo. Por tanto, están presentes las estrategias de producción, comercialización, financiación y otras.

### 2.3.1.2 Definición de dirección estratégica

Es un nuevo enfoque de gestión empresarial surgido en los años 90, Se fundamenta en la planificación estratégica y sus enfoques analíticos, al igual que en estudios sobre cultura organizacional presentes en obras reconocidas que es "En Busca de la Excelencia" de Peters y Waterman (2017), "La quinta disciplina" de Peter Senge (2004) y los aportes de Michael Porter (2002). Porter, en particular, introdujo de manera definitiva la noción de Ventajas Competitivas en el contexto organizacional.

Una de las aportaciones relevantes en cuanto a su aplicabilidad práctica también se origina en la Escuela de configuraciones de Mintzberg y Quinn, que se encuentra presente en obras como "El proceso estratégico" (1997), "La gerencia en la sociedad futura" (2002) y "La

---

<sup>2</sup> Los stakeholders se consideran grupos de interés todos los actores sociales con vinculación a las empresas, tanto internos como externos.

sociedad post capitalista" de Peter Drucker (2013). Otro enfoque relevante es el de Al Ries (1996) en su obra "El enfoque, el único futuro de su empresa". El proceso de gestión estratégica se rige por los principios generales que se caracterizan por un enfoque sistémico, su enfoque científico, ético, enfoque de formación y desarrollo, participación activa y proactiva orientada a resultados, coherencia y pertinencia, política, cooperación, operativa y económica, flexibilidad, interacción constante y retroalimentación sistemática.

Palacios (2016) señala que:

Hoy en día, las empresas afrontan un reto inédito, que implica adaptarse a cambios constantes y significativos tanto en su entorno interno, como: competidores, clientes, proveedores y normativa, como en el entorno externo, que abarca factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, jurídicos, medioambientales y administrativos. En este contexto, resulta fundamental tomar decisiones estratégicas para ajustarse a este entorno dinámico y complejo. Este procedimiento se conoce como gestión estratégica.

(p. 7)

Palacios (2016) precisa que la dirección estratégica es “el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad”

(p. 6).



Figura 1. Coherencia estratégica

El procedimiento mediante el cual una organización establece metas y se encamina hacia su logro corresponde a la dirección estratégica.

Betancourt (2002) señala que, en la actualidad, las organizaciones requieren que sus gerentes posean una gran habilidad para gestionar el cambio, debido a la rapidez excepcional de las transformaciones. Todo se encuentra en constante transformación, y si nos detenemos o disminuimos la velocidad, corremos el riesgo de caer.

Guerras y Navas (2015) señalan lo siguiente: Desde hace algún tiempo, la dirección estratégica empresarial se convirtió en el enfoque dominante para comprender el desarrollo de las actividades empresariales en entornos desafiantes. El modelo de dirección estratégica tiene por objetivo integrar las actividades cotidianas del entorno de la empresa, a fin de responder de manera eficiente tanto a las oportunidades.

y acontecimientos propicios que se presenten, así como los desafíos y amenazas susceptibles de surgir. Todo este proceso se lleva a cabo manteniendo en consideración los recursos, habilidades y fortalezas internas que posee la empresa, así como las debilidades que aún pueda presentar. (p. 23)

“La Gestión estratégica es el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones” (Colina, 2000, citado por Betancourt, 2006, p. 14).

En el contexto empresarial actual, la gestión del cambio es la exigencia más apremiante para las empresas, y la responsabilidad recae en los gerentes de cada nivel. Es crucial que estos últimos actúen como agentes de cambio genuinos y fomenten de manera continua este proceso en sus organizaciones.

### **2.3.1.3 Componentes de la dirección estratégica**

Estos componentes son los siguientes:

**Estrategas.** Son los individuos que tienen el poder de decidir cómo funcionará una organización en el presente o en el futuro. Deben estar bien formados, contar con habilidades analíticas destacadas, ser comunicadores efectivos, mantener interacciones interpersonales positivas, mostrar cortesía y tener un compromiso firme con la consecución de los objetivos empresariales.

**Direccionamiento estratégico.** Viene a ser el procedimiento de averiguar hacia dónde se dirige la empresa para expandirse, ganar dinero y subsistir en el mercado. La visión, los valores y el propósito contribuyen a la integración de la empresa.

**Diagnóstico.** Entre otras estrategias, una de las formas de llevar a cabo esta gestión del cambio es mediante el análisis FODA.

**Formulación estratégica.** Estas acciones engloban lo siguiente: desarrollar planes de acción, establecer metas, definir presupuestos y planificar la implementación. Los proyectos estratégicos y las acciones planificadas deben estar debidamente incorporados al presupuesto.

**Indicadores de gestión.** Es necesario hacer un seguimiento periódico del rendimiento de la organización y, si es requerido, introducir correcciones a los objetivos, planes de acción y presupuesto.

**Auditoría estratégica.** Se hace uso a fin de garantizar la permanencia, la persistencia y la duración del proceso. (Palacios, 2016, pp. 18-19)

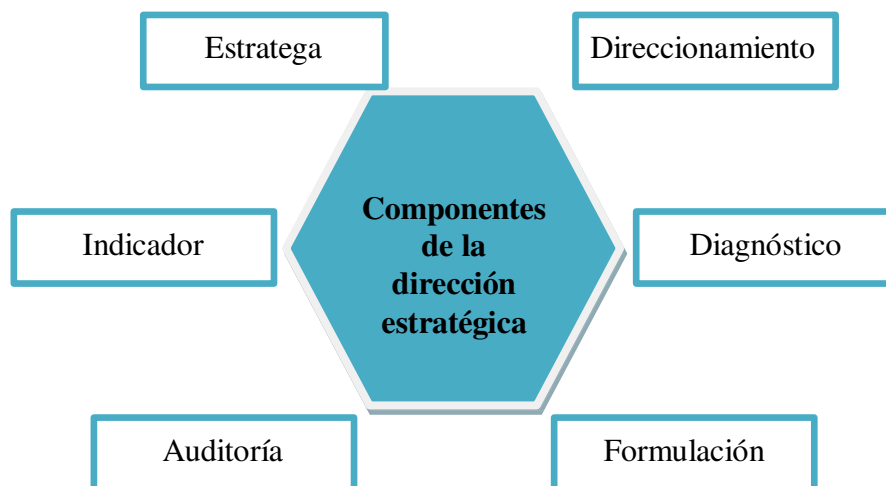


Figura 2. Componentes de la dirección estratégica Fuente: Palacios (2016)

#### 2.3.1.4 Niveles de la dirección estratégica

Para realizar su labor, la dirección estratégica debe abordar de manera integral cuatro fases importantes que deben ser consideradas en su totalidad.

- a) Diagnóstico estratégico, corresponde al Análisis Interno y Externo. Durante este proceso busca identificar la FODA
- b) Análisis estratégico, busca entender la posición estratégica de la organización. En aquella actividad se emplea la matriz DAFO<sup>3</sup> y BCG<sup>4</sup>, etc.
- c) Elección de la estrategia, este proceso implica la elaboración de las posibles acciones a llevar a cabo. Se establecen los fundamentos para determinar las estrategias apropiadas mediante la elección de opciones alternativas.

<sup>3</sup> **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

<sup>4</sup> La Matriz BCG, también conocida como Matriz del Boston Consulting Group, es una herramienta que se utiliza en la gestión estratégica de la empresa. Su finalidad principal es analizar el crecimiento y la cuota de mercado de diversos productos.

- d) Implantación de la estrategia, está relacionado con la planificación y ejecución de las estrategias en coordinación con el nivel de toma de decisiones operativas.

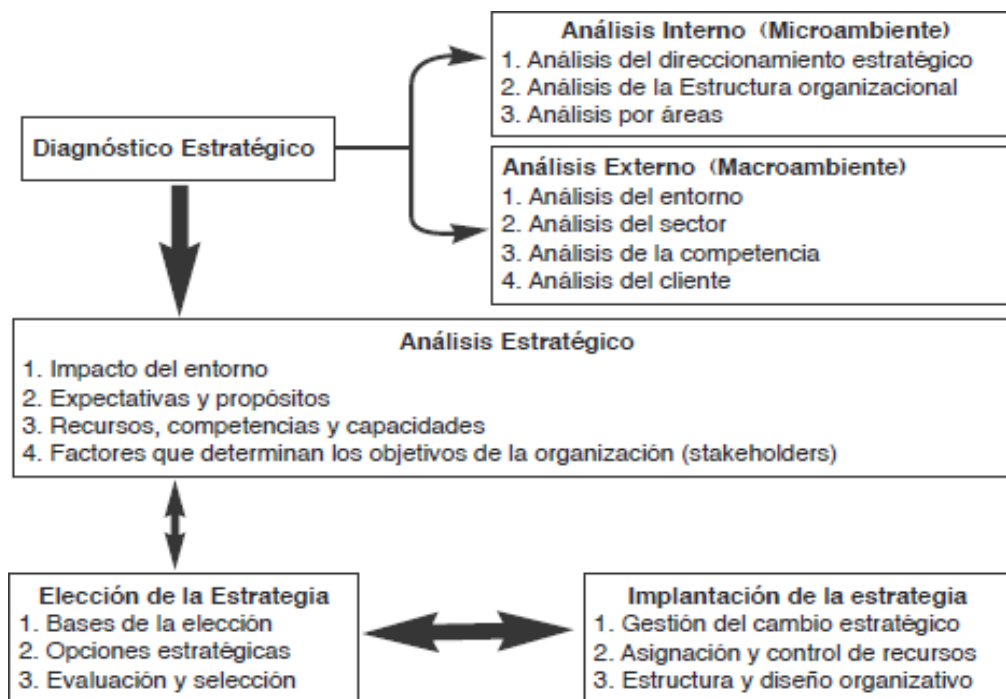


Figura 3. Fases de la dirección estratégica. Fuente. Terrazas (2004)

Se debe enfatizar el estudio de estrategias a nivel funcional la cual destaca mejorar la efectividad de operaciones como Marketing, investigación y desarrollo, manejo de recursos y recursos humanos, además de diseñar estrategias a nivel corporativo en donde con frecuencia se involucra la integración vertical y la diversificación a través del desarrollo de alianzas estratégicas.

Luego, se implementará el control, que implica suministrar a la dirección la información necesaria para supervisar la implementación estratégica y estructural. Una de las formas es el control de mercado, donde el desempeño de la compañía se compara con el de otra en términos de rendimiento sobre la inversión, teniéndose como sustento adicional la cultura organizacional, que es creada por el liderazgo estratégico que proporciona los fundadores, esta dosis a considerar como soporte de concepción de tácticas de socialización, desarrollo de símbolos e historias, normas, valores y el equilibrio rudimentario organizacional.

Por otro lado, es posible llamar la atención sobre el estudio de las organizaciones por parte de la teoría estructuralista, que es un enfoque polifacético y globalizador que requiere tener en cuenta tanto las organizaciones formales como las informales en lo que respecta a cómo se comportan las personas.

Finalmente, se destaca la importancia de incrementar la productividad de la gestión a través de la teoría del desarrollo organizacional la cual permite un estudio dinámico de organización como el desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, análisis transaccional, etc.

### **2.3.1.5 Perspectiva estratégica**

A partir de los inicios del siglo XXI hemos asistido a la aparición de aquello que podríamos definir este apartado en cuestión respecto al pensamiento organizativo.

Debido a los significativos cambios en el contexto donde desarrollan sus actividades, incluida la expansión de la complejidad económica, la globalización e interdependencia de los mercados, la intensidad de la competencia, la adopción.

generalizada de nuevas tecnologías, etc..., se ha observado que los valores, estructuras, procesos y estilos de gestión de las organizaciones han sufrido profundas transformaciones. La interconexión y globalización de los mercados, la intensa competencia, el uso generalizado de nuevas tecnologías, etc.

Bordas (2016) señala que: lograr el éxito organizacional se basa en dos elementos fundamentales: el personal y los clientes. Por lo tanto, la empresa está centrada en la gestión estratégica de ambos y en identificar y cumplir los requisitos para asegurar su satisfacción.

Dentro de esta perspectiva estratégica, el recurso humano adquiere un rol primordial como factor clave determinante del nivel alcanzable por la organización en el mercado, además de ser un factor distintivo. Su impacto en puntos críticos de la organización es significativo, ya que las personas que forman parte de ella representan su principal ventaja competitiva.

Como afirma el mismo autor: “Se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía, son difícilmente imitables por los competidores” (p. 33).

De allí el papel fundamental de la dirección estratégica del factor humano, que no se limita a hacer cumplir sus tareas, sino que va más allá a su optimización del talento

“Se promueve una gestión estratégica que propicie una cultura peculiar y significativa, en la que el cambio, la transformación, la evolución y la transición se perciban como un estado natural” (Gómez, 2014, citado por Bordas, 2016). Es decir, la gestión estratégica del personal que compone la organización empresarial se fundamenta en una visión estratégica, orientada al futuro.

#### **2.3.1.6 Dimensiones de la dirección estratégica**

##### **Dimensión 1: Filosofía corporativa**

Para Palacios (2016) la filosofía corporativa:

Es un conjunto de valores, asunciones, creencias, cultura y normas que proporciona a una empresa una comprensión de su identidad y sus convicciones fundamentales. Esto significa, básicamente, sus pensamientos, principios de negocio y directrices éticas, además de comprender la obligación, responsabilidad y el contexto de las interacciones con los clientes (tanto internos como externos), accionistas, proveedores, inversores, gobierno, sociedad y medio ambiente.

En el estudio se ha considerado como indicadores de la filosofía corporativa tanto a la visión, la misión, los valores, la declaración de la filosofía, de la cultura y su difusión.

##### **Misión**

La misión viene a ser la declaración oficial y escrita de las creencias e identidad de la empresa. El motivo de ser de la empresa influirá en sus operaciones actuales y venideras. Promueve la cohesión, un sentido de propósito y dirección al adoptar



decisiones estratégicas (Palacios, 2016).

La misión de la entidad se refleja en sus acciones y representa su propósito y actividades fundamentales en la empresa.

### **Visión**

La visión “es el acto de verse en el tiempo y en el espacio. Debe ser amplia, retadora, posible y concreta. Hace referencia a la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado” (Palacios, 2016, p. 64).

Por lo tanto, se puede afirmar que la visión sirve de rumbo, de guía, orienta el accionar de la empresa en un determinado tiempo.

### **Valores**

Los valores “son el conjunto de cualidades con las que una organización consigue ser apreciada y reconocida” (Chiavenato, 2009, p. 65).

### **Declaración de la filosofía**

### **Declaración de la cultura**

La cultura “es el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicas compartidos por los miembros de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 65).

### **Difusión**

La estrategia de comunicación engloba una serie de decisiones el cual proporciona a la empresa identificar los instantes y lugares más prácticos para aplicar un estilo de comunicación. Este estilo sirve de sello distintivo de la organización y debe respetarse a lo largo de la ejecución de todas las operaciones internas, tanto manuales como automatizadas.

Arellano (2018) sostiene que uno de los recursos de conocimiento y/o gestión más importante de una organización es la comunicación. Está dotada de un conjunto de reglas que dan lugar a modelos de percepción y comportamiento, que otorgan significado

al entorno laboral de los individuos involucrados.

Para ejecutar actividades comunicativas o ejecutivas eficaces, cuyos referentes se forman a partir de la dinámica de los actores, en este caso culturales, se planifica y estructura la comunicación dentro de una organización.

Valera y Maturana (1995), señala que “La presencia de una actividad comunicativa es necesaria para el desarrollo de cualquier fenómeno cultural. Toda acción cultural se deriva de una dinámica de comunicación en el contexto social circundante” (p. 18).

### **Dimensión 2: Planificación estratégica**

La mayoría de la conducta de los individuos, tanto en las organizaciones del ámbito estatal como en las del privado, incluyen la planificación.

Koontz y Weihrich (2007) mencionan lo siguiente, “la planeación incluye la selección de misiones y objetivos y la dirección de los esfuerzos para alcanzarlos. Es necesario tomar decisiones, o seleccionar una línea de actuación de entre una lista de opciones”.

Implica hacer una proyección realista hacia el futuro, empleando al mismo tiempo una serie de herramientas y estrategias para crear, aplicar y seguir el progreso del plan.

Según Palacios (2016) la planificación estratégica “es un esfuerzo formal y metódico realizado por la organización para definir sus objetivos fundamentales, que luego se logran mediante la ejecución de objetivos y estrategias específicos a través del uso de planes integrales. y tácticas que utilizan planes bien pensados para llevar a cabo estos objetivos” (p. 3).

El valor de la planificación estratégica estriba en que el cambio es constante y se requiere que las empresas formulen planes y estrategias a fin de ajustarse a ese contexto cambiante, en función al cual organizar al personal y sus recursos, con el propósito lograr

ser sostenibles, eficaces y rentables.

“La planificación estratégica es un proceso continuo que implica tomar decisiones por adelantado sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará” (Palacios, 2016, p. 8).

### **Objetivos**

Garrido (2006) plantea que:

Los objetivos consisten en declaraciones. Los objetivos están constantemente relacionados con las metas y sirven de base para la planificación operativa y la elaboración del presupuesto. Poseen las siguientes características generales: inician con un verbo en infinitivo, establecen un único resultado medible, indican una fecha límite o periodo de cumplimiento, y deben ser realistas y representar un desafío significativo. (p. 246)

En otras palabras, los objetivos son enunciados que direccionan el quehacer institucional, a partir del cual se delinea la planificación operativa.

### **Estrategias**

“Por lo tanto, la estrategia se refiere al conjunto de metas, planes, políticas y programas que definen el ámbito de actuación de una empresa, abarcando los aspectos de negocios, proveedores y la organización en términos humanos, tecnológicos y económicos. Su objetivo es satisfacer a clientes, accionistas y empleados mediante la obtención de ventajas competitivas” (Garrido, 2006, p. 17).

La estrategia es la manera en que una empresa responde a un contexto de cambio constante, influenciado por su entorno, sus líderes y las interacciones que se producen.

### **Metas**

Según Garrido (2006) las metas, “Inicialmente, las metas no son cuantificables, pero incluyen factores que pueden medirse al convertirse en objetivos concretos. Los

objetivos se derivan de las metas y deben ser seleccionados considerando la misión y la posición estratégica de la organización” (p. 246).

Es decir, una meta se alcanza a través de la formulación de objetivos, que están en estrecha correspondencia con la misión de la entidad, la cual debe concretarse en una formulación de una serie de metas que sirvan para definir.

### **Dimensión 3: Reconocimiento y participación**

“La evaluación es un análisis sistemático del desempeño actual de una persona en su puesto y de su potencial de crecimiento a futuro. Constituye un proceso para fomentar o evaluar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2007, p. 243).

La evaluación del rendimiento viene a ser una herramienta esencial en la gestión administrativa que no puede ser pasada por alto.

“La dirección tiene la responsabilidad de determinar el nivel de importancia que otorgará al factor humano en su empresa, así como de establecer cómo compartirá su riqueza, información y oportunidades de crecimiento para motivar a las personas a dar lo mejor de sí mismas y a mantener su lealtad” (Palacios, 2016, p.106).

En la mayoría de las organizaciones, en el gerente de línea recae el deber de supervisar el desempeño y evaluación de sus colaboradores.

### **Sistemas de trabajo en equipos y participación**

Chiavenato (2007) expone que

Una tendencia destacada en el diseño contemporáneo de puestos es la formación de equipos de trabajo autónomos o autoadministrados. Estos grupos de personas tienen sus responsabilidades laborales rediseñadas de manera que se fomente una alta interdependencia y se les otorga autoridad para tomar decisiones relacionadas con la ejecución de sus trabajos. Los equipos de trabajo funcionan a través de un

proceso participativo en la toma de decisiones, compartiendo áreas de responsabilidad y asumiendo tareas administrativas de nivel superior. la capacidad polifacética es un elemento fundamental, donde cada integrante del equipo posee habilidades variadas para llevar a cabo diversas funciones. Los miembros tienen la responsabilidad de alcanzar resultados y metas, y toman decisiones conjuntas sobre la asignación de tareas, programación del trabajo, capacitación mutua, evaluación de las contribuciones individuales, así como la responsabilidad por la eficacia de los esfuerzos colectivos del equipo y la búsqueda continua de mejoras. (pp. 220-221)

Ruíz (2015) sostiene que “solo mediante la cooperación efectiva de los miembros de la organización podemos alcanzar nuestras metas. Nuestro compromiso es trabajaren equipo, a nivel global (mundial), para satisfacer las expectativas de los clientes, accionistas y demás personas que dependen de nosotros” (p. 15).

En otras palabras, el trabajo en equipo es determinante para la obtención de los objetivos.

Las cualidades esenciales de los equipos de alto rendimiento por lo general son:

<b>Participación</b>	• todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad ( <i>empowerment</i> ) y la autoayuda
<b>Responsabilidad</b>	• todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
<b>Claridad</b>	• todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo
<b>Interacción</b>	• todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable
<b>Flexibilidad</b>	• todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño
<b>Concentración</b>	• todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo
<b>Creatividad</b>	• todos los talentos e <i>ideas</i> se utilizan en beneficio del equipo.
<b>Rapidez</b>	• todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades

Figura 4. Equipos de alto desempeño. Fuente. Schermerhorn (citado por Chiavenato, 2007)

### **Implementación de sistemas de premiación**

“Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño”  
(Chiavenato, 2009, p.30).

Sin duda, quien podría negar que el reconocimiento estimule a todo ser humano, por ello es un elemento no menos importante a tener presente en la gestión de los talentos humanos.

Es definido por Robbins y Coulter (2004) cuando afirman que: “Las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades, les ofrezca tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño” (p.85).

Una organización que desarrolla políticas flexibles y participativas, estará fomentando colaboradores con iniciativa, innovadores y creativos, que favorecerá a la misma empresa.

## **2.3.2 Cultura corporativa**

### **2.3.2.1 Antecedentes de la cultura corporativa**

De manera global, la cultura se refiere a un entramado social que engloba las diversas formas y manifestaciones de un grupo social en particular. En consecuencia, las costumbres, prácticas, comportamientos, rituales, vestimenta y normas de conducta vienen a ser elementos que son parte de la cultura.

Sandoval (2012) precisó lo siguiente:

La cultura nos da la capacidad de reflexionar sobre nosotros mismos. Hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. Mediante de ella nos expresamos, tomamos conciencia, nos reconocemos como un proyecto inacabado, cuestionamos nuestras propias realizaciones, buscamos incansablemente nuevas

significaciones y creamos obras que nos trascienden. (p. 27)

Como síntesis, la cultura es originada en los individuos, surge de sus aspectos emocionales y comportamentales, y se manifiesta a través de sus acciones y la manera en que interactúan y se desenvuelven dentro de una organización. Por lo tanto, los empleados, desde sus propias culturas, influyen y promueven la cultura organizacional.

Siliceo, Casares y Gonzáles (1999) reflexionan sobre la cultura y exponen que “lo más característico de la experiencia humana es el hecho de que ésta se desarrolla dentro de un sistema de significados” (p. 42).

Geertz (1973, citado por Siliceo, Casares y Gonzáles, 1999) refiere que, desde la perspectiva del antropológico, cultura:

Se trata de un conjunto de significados transmitidos a lo largo de la historia y plasmados en símbolos; un sistema de ideas transmitidas generacionalmente y representadas a través de formas simbólicas, mediante las cuales las personas se comunican, así como también desarrollan actividades y su conocimiento en relación con la vida. (p. 43)

Martos (2009) El artículo "On studying Organizational Cultures" de Andrew M. Pettigrew marca la introducción inicial y organizada del concepto y el uso. El enfoque de Pettigrew se centró en la investigación del papel que desempeña el liderazgo en la formación de las organizaciones. Definió la cultura organizativa como un conjunto de ideas, rituales, lenguaje, ideologías y mitos que surgen como resultado de los actos de los líderes y se mantienen posteriormente gracias a esas actividades. Pettigrew no escatima en el uso de terminología y enfoques de campos como la antropología y la sociología en su intento de ver las empresas como entidades sociales (p. 45).

Pettigrew realizó una contribución al resaltar que la conducta de las organizaciones estaba limitada por universos simbólicos únicos, los cuales eran construidos mediante el accionar de líderes dentro del entorno organizacional. Estos universos simbólicos solo podían comprenderse a través del marco conceptual y metodológico que proporcionan las disciplinas



de sociología y antropología. El tema de la cultura corporativa fue examinado e investigado durante muchos años.

A lo largo de los años 40 y 50, la teoría de Kurt Lewin (citado por Chiavenato, 2009) La investigación de acción se basa en la comprensión de que todas las partes involucradas se afectan mutuamente, similar a un campo de fuerzas. A fin de comprender el comportamiento humano, es necesario tener en consideración a cada variable que influyen en tiempo real en las actuaciones de individuos y grupos, a partir de un entorno físico en el que se encuentran hasta factores como la temperatura y la forma en que interactúan socialmente. Estos elementos no pueden ser analizados de manera aislada, sino que es fundamental examinar sus interacciones para obtener una visión global del fenómeno.

Las aportaciones de la escuela de gestión de las relaciones humanas, muy inspirada en aquellos experimentos efectuados por Elton Mayo, fueron cruciales para el desarrollo de la noción de cultura en el marco de una organización. Estos experimentos permitieron identificar la importancia de los juicios subjetivos y no formales en la realidad de las organizaciones. Mayo (1972, citado por Chiavenato 2009), Su interés se centró en descubrir los elementos que repercuten en el rendimiento de los colaboradores, y llegó a concluir que el entorno del grupo al que corresponde la persona tiene un impacto notable en su perceptibilidad sobre los objetivos de la organización.

La empresa ha sido posiblemente el principal agente de cambio cultural en la sociedad occidental durante los últimos dos siglos. La empresa moderna, en la era industrial, puede entenderse como un sistema socio-cultural que facilita el intercambio de relaciones humanas para producir bienes y servicios. Es relevante tener en consideración que tanto el capital, el proceso productivo y la fuerza laboral están influenciados por las leyes y la fluctuación del mercado. (Siliceo, Casares y Gonzáles, 1999, p. 48)

Así se configura la cultura organizacional.

Schein (1965), Centrando el enfoque en el trabajo en equipo y adoptando un enfoque sistémico para toda la organización, es posible identificar lo que podría considerarse como "un conjunto de normas y actitudes que atraviesan toda la unidad social". Katz y Khan (1966), al enfocarse en el cuerpo teórico y la dinámica de sistemas, establecieron el fundamento para estudiar a las organizaciones y su cultura empresarial.

De acuerdo con Thevenet, (1992): "La cultura es una noción útil que nos ayuda a comprender cómo funcionan las empresas y a encontrar soluciones a sus problemas allí donde otros estudios han fracasado" (p. 5).

Cada empresa tiene rasgos distintivos que caracterizan su modo de vida, conducta, pensamiento, presencia y personalidad. También tiene cualidades específicas que son difíciles de medir o cuantificar. La cultura de una empresa, que sirve como su código genético, es la fuente de muchos fenómenos organizativos.

Denison (2001) Según esta definición, la cultura puede considerarse un sistema de definiciones que explica el enfoque adaptativo que una organización ha elegido para abordar una amplia gama de demandas contrapuestas. También describe varios elementos organizativos que frecuentemente luchan con ideas e información a fin influir en las opiniones de los demás.

Actualmente, se reconoce a las organizaciones como comunidades reducidas que poseen características culturales propias y la capacidad de generar valores y significados.

La aplicación de metodologías de investigación antropológica y marcos teóricos al contexto del mundo empresarial da origen a la idea de cultura de empresa, en particular los estudios realizados por antropólogos como Goodenough y Pettigrew. Su desarrollo fue impulsado, junto a otros factores, gracias a la divulgación en 1983 del libro "En busca de la Excelencia" de Waterman y Peters, esto abrió nuevos caminos de investigación en este ámbito.

Una de las conclusiones clave fue que las empresas sobresalientes tenían una sólida "cultura corporativa", que consistía en un conglomerado de ideas, valores, prácticas y

convenciones los cuales fomentaban la identificación de los empleados con la empresa, así como su devoción por cada objetivo de la organización. Asimismo, la presencia de modelos culturales permitió guiar el comportamiento en circunstancias sin normas explícitas, lo que mejoraba la coordinación interna y la eficiencia global de la organización.

La cultura ya no es solo un tema de investigación teórico; ahora es una fuente de ventaja competitiva. En este punto surge una estrecha conexión con los estudios sobre cultura laboral y prácticas empresariales.

Schein (1988), otro destacado teórico y posiblemente el más citado e influyente hasta la fecha, nos brinda una de las definiciones con mayor aceptación por los expertos en cultura corporativa. Según Schein, La cultura corporativa hace referencia a premisas fundamentales desarrolladas, descritas o inventadas por un grupo concreto al aprender a afrontar a los desafíos de adaptación exterior e integración interior. Estas suposiciones han tenido influencia suficiente para considerarse válidas y, por ello, se instruye a los nuevos miembros sobre la forma apropiada de abordar, comprender y afrontar los problemas.

Marín (1997), transmite sus opiniones sobre la cultura basándose en: “Las organizaciones están influenciadas por la presencia de metas comunes entre sus miembros, las cuales se expresan a través de un sistema de valores compartidos o, de manera más precisa y concreta, en la cultura organizacional” (p. 43).

Schein (1988) expone dos aspectos esenciales e interrelacionados a la cultura: la "adaptación externa o supervivencia" y "la integración interna". Además, plantea la proposición de Thevenet de que la Cultura de Empresa debe ser un instrumento de "transformación, diagnóstico y acción". Además, menciona la opinión de Lucas Marín, quien sostiene que la presencia conjunta de objetivos exige ser compartida por todos.

Esta visión adopta una perspectiva estratégica de la cultura empresarial, concibiéndola como una herramienta de vital importancia que promueve adaptarse organizacionalmente al

entorno y fortalece la cohesión interna a partir la promoción de valores y creencias. Es relevante subrayar que la cultura ha experimentado una evolución significativa, transformándose de un tema de investigación teórica a convertirse en una ventaja competitiva intrínseca.

El proceso de diagnóstico de la cultura consiste en observar y examinar cómo se manifiestan los símbolos a través de los comportamientos. Para encontrar patrones en la manera de comportarse de cada sujeto, es importante observar los acontecimientos de encuentro e interacción, así como las rutinas cotidianas (García, 2017, p. 76)

Hoy en día, directivos y trabajadores de empresas públicas y privadas utilizan a menudo la expresión "cultura corporativa" en sus conversaciones cotidianas.

La cultura corporativa y la forma en que se utiliza en las empresas deben servir de catalizador de acciones que permitan a toda la empresa adaptarse a su entorno cambiante.

Un concepto que ha ido emergiendo en el contexto empresarial es el del gobierno corporativo, que sustenta el marco operativo de una empresa, ya que su adopción e implementación puede beneficiar a los propietarios, implicando el compromiso de utilizar principios y mecanismos, lo que en el sentido más amplio se traduce en un control eficaz de las actividades empresariales, en particular. Al momento de llevar a cabo la adopción e implementación del gobierno corporativo en las organizaciones, esta elección puede generar un impacto favorable en las decisiones vinculadas tanto a los inversores existentes como a los inversores prospectivos (Garzón, 2021).

### **2.3.2.2 Teorías de la cultura organizacional**

#### **a) Teoría de Schein**

Schein (1988) con el fin de proporcionar un conocimiento más profundo de su importancia para la empresa, se incluyeron supuestos y creencias a la noción de cultura organizativa. En tal sentido, define la cultura organizacional como "...reacciones que el grupo ha aprendido a tratar tanto sus problemas de integración interna como sus problemas de

supervivencia en su entorno” (p. 24).

La cultura corporativa debe considerarse como una serie de experiencias internas y externas significativas y cruciales que han vivido sus empleados y para las que han desarrollado mecanismos de adaptación

Según Schein (1988) existen tres niveles de cultura organizativa:

Nivel 1: Producciones, las características de los grupos son influenciadas por el entorno social y físico que los rodea. A este nivel, es posible examinar el contexto físico del grupo, sus habilidades técnicas, el uso del lenguaje escrito y verbal, así como los comportamientos visibles de sus miembros.

Nivel 2: Valores, ejercen poder y pueden confirmarse si se descubre que disminuyen la ambigüedad y la preocupación. En última instancia, los valores representan la forma en que las personas deben relacionarse entre sí.

Nivel 3: Presunciones subyacentes fundamentales, que permiten solucionar una problemática después de que se haya ofrecido con frecuencia y se haya establecido firmemente...(pp. 30-32).

Según argumenta el autor, los tres niveles de cultura no son autónomos ni estáticos, sino que están interconectados y forman las creencias y suposiciones fundamentales en cuanto a la cultura de la organización.

#### **b) Teoría de Hofstede**

Hofstede (citado por Chiavenato, 2009) El autor sugiere que es posible evaluar la cultura de una organización en función de las dimensiones como: aversión a la incertidumbre, individualidad frente a colectivismo, distancia de poder, masculinidad frente a feminidad y énfasis en el largo plazo. Además, argumenta que los valores tienen un impacto en el comportamiento de una organización.

### **c) Teoría de Chiavenato**

Chiavenato (2009) afirma lo siguiente “la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno”. (p. 126)

La coherencia en términos de acciones observables, normas organizativas, valores predominantes, filosofía organizativa, las reglas establecidas y el ambiente de trabajo son componentes fundamentales de la cultura organizacional, que también se revelan.

#### **2.3.2.3 Modelos de cultura organizacional**

##### **a) Modelo de Denison**

Según Denison, la cultura organizativa y el rendimiento empresarial están relacionados. De acuerdo con un conjunto de supuestos e ideas básicas sobre la empresa y su entorno, este modelo determina los rasgos culturales, las prácticas de gestión y las tácticas organizativas. Estas presunciones e ideas se encapsulan en cuatro grandes "dimensiones" o enfoques culturales que, de acuerdo con el estudio del Dr. Denison, están relacionados con las métricas de eficacia organizativa antes mencionadas.

Denison (2001) conceptualiza 4 dimensiones: La consistencia, el involucramiento, la adaptabilidad y la misión.

##### **b) Modelos de Shein**

Para establecer una cultura, se debe comenzar desde el nivel fundamental al formular los supuestos en el nivel 3, los cuales luego se convierten en valores en el nivel 2, y finalmente se expresan en los artefactos, como la declaración de la misión en el nivel 1.

##### **c) Modelos de Hatch**

Hatch (1993) propone un modelo más actual en el cual conceptualiza a la cultura organizacional como un fenómeno en constante evolución. En este modelo, los supuestos, los artefactos, los valores y los símbolos se relacionan a través de cuatro procesos culturales.

La manifestación. Las opiniones, emociones y conocimientos de los integrantes de la organización indican presunciones culturales.

La realización. la transformación de impresiones, información y sentimientos en cosas concretas. Los rituales, las ceremonias, los mitos y las leyendas pueden considerarse artefactos. El simbolismo. los objetos concretos cobran un valor metafórico de gran relevancia.

La interpretación. las personas dentro y fuera de la organización deciden sobre el significado de los procesos simbólicos.

#### **2.3.2.4 Dimensiones de la cultura organizacional**

Denison en su teoría indica que, las culturas organizacionales tienen rasgos y características observables y cuantificables. La participación, consistencia, adaptabilidad y visión vienen a ser dimensiones que sugiere en cuanto a la cultura organizacional.

##### **Dimensión 1: Involucramiento**

En la dimensión en cuestión, se destaca que las empresas de éxito proporcionan autonomía a sus trabajadores, fomentan el fomento y crecimiento de las habilidades y aptitudes individuales a todos los niveles y favorecen la conformación de equipos de colaboración. Los miembros de la organización están dedicados a su trabajo y creen ser un componente esencial de la misma. Tienen la impresión de que tienen cierto control sobre las decisiones que repercutirán en sus responsabilidades y de que estas decisiones se ajustan con cada objetivo empresarial (Denison, 2001).

##### **Dimensión 2: Consistencia**

Viene a ser la capacidad de una organización con el fin de conservar la consistencia y la coherencia internas es un factor crítico para determinar en qué medida tendrá éxito. Las acciones de las personas se guían por un código ético fundamental, según el cual líderes y seguidores tienen la capacidad de llegar a un consenso a pesar de tener perspectivas potencialmente divergentes. Además, las operaciones de la organización pueden coordinarse e integrarse eficazmente (Block, 1991, citado por Gómez, y Bray, 2012).

Las organizaciones que tienen éxito en este ámbito poseen una cultura única que ejerce

un control significativo sobre las actuaciones de los colaboradores. Un sistema de control interiorizado es un conjunto de supuestos, ideas y valores que tienen todo el grupo

Por lo tanto, la consistencia es un componente fuerte que da estabilidad e integración interna mediante el uso de un conjunto de puntos de vista comunes y un alto grado de uniformidad en una organización.

### **Dimensión 3: Adaptabilidad**

Las empresas capaces de adaptarse están motivadas por las exigencias de sus consumidores, están dispuestas a correr riesgos y aprenden de sus errores pasados. Están dotados de los conocimientos y habilidades importantes a fin de propiciar el cambio y aumentar continuamente su capacidad de aportar valor a sus clientes. Las empresas especialmente expertas en flexibilidad suelen incrementar sus ingresos y su cuota de mercado. La capacidad de provocar cambios, el aprendizaje organizativo y el cuidado a las necesidades de los clientes vienen a ser algunos de los indicios que se utilizan para evaluar esta cualidad.

### **Dimensión 4: Misión**

Las organizaciones que logran el éxito suelen tener una comprensión clara de su propósito y dirección. Esto incluye articular la visión futura de la organización, así como identificar sus metas y objetivos estratégicos para la empresa. (Mintzberg, 1987, citado por Gómez y Bray, 2012).

“La cultura organizacional tiene un impacto en las estrategias que los gerentes emplean para obtener poder. Algunas culturas promueven un trato amigable, mientras que otras valoran la lógica y hay aquellas que recurren a órdenes y sanciones. La organización ejerce cierta influencia en las tácticas de poder utilizadas por los gerentes, en mayor o menor medida” (Chiavenato, 2009, p. 135). Las culturas corporativas sirven para diferenciar una empresa de otra del mismo modo que los individuos tienen sus propias identidades culturales únicas.



## **Importancia de la cultura corporativa**

Robbins y Jugde (2009) La primera es que define los límites; en otras palabras, hace que una organización sea diferente de las demás. La primera es que define los límites; en otras palabras, hace que una organización sea diferente de las demás. El segundo es que proporciona un sentido identitario a los integrantes de la organización. El tercer propósito es que ayuda a las personas a desarrollar una dedicación a algo mayor que sus propios intereses. El cuarto beneficio aumenta la firmeza del sistema social. Por último, el elemento social el cual preserva la cohesión de la empresa al establecer normas aceptables sobre lo que la gente debe expresar y hacer corresponde a la cultura.

Como mecanismo último de regulación y creación de significado, la cultura ayuda a dirigir y moldear las actitudes y la conducta del personal.

La importancia de la cultura en el lugar de trabajo moderno como factor que puede influir en las acciones y actitudes de los trabajadores ha crecido en los últimos años. La presencia de un significado común a través de una cultura sólida avala que todos se muevan en la misma dirección cuando la empresa amplía su rango de control, simplifica sus estructuras, implanta equipos de trabajo, reduce la formalidad y empodera a las personas.

## **Tipos de cultura corporativa**

### **Culturas conservadoras y culturas adaptables**

Hay ciertas organizaciones que destacan al haber adoptado y seguido manteniendo conceptos, creencias, rituales y tradiciones que son coherentes muy aparte de los cambios del contexto. Estas organizaciones se definen por su conservadurismo y rigidez. También hay organizaciones altamente versátiles que poseen una cultura adaptable y se encuentran en constante revisión. Sin embargo, en este caso, existe el riesgo de pérdida de los rasgos que identifican a estas organizaciones como entidades sociales, debido al constante cambio de ideas, valores y costumbres. Estas organizaciones se identifican por su capacidad de adaptación

y flexibilidad. Aunque adaptarse a las nuevas circunstancias es fundamental para la prosperidad a largo plazo de una organización, es igualmente esencial preservar cierto grado de continuidad a lo largo del proceso.

La identidad de la empresa está salvaguardada por la estabilidad, pero el cambio y la adaptación garantizan que seguirá siendo actual y relevante. Mientras una empresa sea capaz de mantener un sano equilibrio entre coherencia, flexibilidad y cambio.

Una organización muy flexible y adaptable posee las mismas posibilidades de perdurar que una rígida e inflexible. Toda empresa necesita un poco de estabilidad para equilibrar el cambio. El caos y la fricción entre los individuos de la organización casi siempre son el resultado de un cambio hecho sólo por el cambio, sin ninguna estabilidad.

### **Culturas tradicionales y culturas participativas.**

Aquellas organizaciones dotadas de cultura tradicional y conservadora presentan similitudes con el modelo burocrático, ya que se basan en un estilo autocrático y tradicional. En cambio, las organizaciones desarrolladoras de culturas flexibles y adaptativas se distinguen por un enfoque participativo favorable a la innovación, aunque pueden carecer de un sistema productivo propio. En estas organizaciones, los profesionales se encargan de resolver problemas y desarrollar proyectos y maquinarias que luego son producidos por otras empresas. Estas dos formas extremas reflejan características comunes de las organizaciones.

### **2.3.3 Dirección estratégica y cultura corporativa**

Peters y Waterman (2017) en su amplia investigación entre empresas líderes para identificar los factores que contribuyen al éxito perdurable de las mismas. Entre los hallazgos más significativas, destacó el hecho de que todas estas empresas contaban con una "cultura corporativa sólida", considerada como una serie de ideas, valores, prácticas y normas que desarrollan la identificación y la colaboración de cada miembro de la empresa, así como con sus objetivos. Con ello quedó claro que el secreto del éxito de una empresa no se limitaba a los

planes o a la administración eficaz de los recursos, sino que también existía una nueva faceta de la gestión denominada administración.

Algunas escuelas de pensamiento estratégico consideran a la cultura como una parte esencial de la empresa, porque la estrategia es precisamente un producto de la cultura. Peters y Waterman, en su libro "En busca de la excelencia", se dedicaron a analizar cómo la cultura de las empresas exitosas jugaba un papel fundamental para lograr esa condición.

De este modo, Peters y Waterman concluían que:

Indudablemente, la presencia y la coherencia de la cultura han demostrado ser una característica crucial de las empresas de primera categoría. (...) Todo el mundo en estas organizaciones sabe qué hacer en la mayoría de las circunstancias, ya que sólo hay unos pocos ideales claros que sirven de directrices.

En este proceso, "dado que todo el mundo en la empresa puede ver cómo trabaja, toma decisiones y se comporta el directivo, éste es un componente crucial en la formación de la cultura. Así es como se produce, altera o ajusta una cultura bajo la influencia de un directivo" (Peters y Waterman, 2017, p. 6).

Cuando se trata de comunicar la cultura organizativa, el principal objetivo de los líderes es convertir sus propias ideas sobre la "Misión", "Visión", "Estrategia" y "Valores" en creencias de todos los integrantes de la organización. Si esto no se hace, puede haber desacuerdos, elecciones disfuncionales y problemas de interacción social y/o productividad.

La comunicación interna es un factor común en la transferencia de la cultura organizativa y se conecta al sistema de gestión del personal. Se utilizan varios procedimientos, entre ellos: Política de empresa: expresiones formales de la política empresarial, organigrama, declaraciones de misión, visión y valores, objetivos estratégicos.

Normativas: Se denominan normas a los reglamentos internos elaborados por una autoridad establecida que rigen las acciones primarias de las personas y que, si se infringen,

pueden acarrear graves consecuencias para los implicados.

Selección de personal: descripciones de cargos, estándares de selección y metodología de toma de decisiones en la etapa de selección.

Socialización: un periodo de adaptación tanto para los individuos como para la organización, durante el cual se adquieren las habilidades culturales y de comportamiento clave necesarias para encajar.

Formación y supervisión de desempeño: aprendizaje de tareas, técnicas de resolución de problemas, protocolos de derivación, juegos de rol y retroalimentación constructiva y correctiva.

Liderazgo de equipos: Atención selectiva e instrucciones. Respuestas a acontecimientos y circunstancias apremiantes. Criterio para tomar decisiones.

Rituales y ceremonias: Comportamientos simbólicos (iniciación, jerarquía, celebración o abandono) destinados a preservar la identidad dentro del grupo.

Símbolos: imágenes, signos u objetos que transmiten un mensaje o concepto más allá de su apariencia externa.

Historias informales: cuentos e historias de los personajes y sucesos más significativos.

Sistema de reconocimiento: programas de promoción y premios que podrían utilizarse para describir beneficios materiales o inmateriales obtenidos como consecuencia de comportamientos singulares.

Palacios (2016) refiere que la cultura organizativa “es el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de la organización. Existen muchos marcos de referencia culturales que influyen en los directivos y por consiguiente en las decisiones estratégicas” (p. 27).

### 2.3.4 Servicios de Combustibles en Lima-Metropolitana

#### Definición

Una estación de servicio, también conocida como gasolinera, es un lugar donde se comercializan combustibles y lubricantes destinados a vehículos de motor. Aunque en principio es posible establecer y adquirir estas estaciones de manera independiente, generalmente están asociadas a grandes compañías de distribución mediante contratos exclusivos.

#### Clasificación

La forma más común de clasificar cada estación de servicio es tomando en cuenta su relación con los proveedores mayoristas que les suministran combustible. Esta relación influye en la forma en que se gestionan los puntos de venta y, por lo tanto, en la manera en que compiten por los clientes finales o consumidores.

Las estaciones de servicio pueden dividirse en las siguientes categorías en función de esta relación:

- a) **Estación de servicio de compañía:** Unificadas mediante un operador petrolero como gestor y suministrador. Divididos en:
  - COCO (company owed - company operated): en el que el operador petrolero es propietario y gestor de la estación de servicio.
  - DOCO (dealer owed – company operated): la propiedad de la instalación pertenece a un tercero, quien transfiere la gestión a un operador mayorista, también proveedor del carburante.
- b) **Estación de servicio abanderada:** corresponde a empresas operadas por distribuidores minoristas de carburantes (conocidos como "gestores"), mediante contratos con operadores de petróleo para el suministro en exclusiva, implicando el abanderamiento del establecimiento con la imagen corporativa de la marca del

proveedor. Divididas en:

**DODO** (dealer owed – dealer operated): la estación es propiedad y está bajo la administración de un gestor, que establece una relación con el operador mayorista a través de un contrato de abastecimiento exclusivo.

**CODO** (company owed – dealer operated): al operador mayorista es propietario de la estación, que delega la administración en otra empresa en virtud de un acuerdo de alquiler de suministro exclusivamente.

- c) **Estación de servicio blanca:** son autónomos, ajenas a los operadores petrolíferos, ya sea directamente o mediante acuerdos de abanderamiento. Suelen estar dirigidas por modestos empresarios independientes que venden la gasolina con su propia marca.

El correcto funcionamiento empresarial implica definir claramente las responsabilidades de cada empleado, es crucial que se defina cada puesto de trabajo en una gasolinera. La protección del área de las instalaciones y el capital humano se denomina "zona de riesgo" en una gasolinera.

Dentro de una empresa hay varios sectores de trabajo que, a su vez, se dividen en varias funciones. Los funcionarios encargados de la venta de productos petrolíferos se sitúan en la parte operativa. Los limpiadores y el jefe de estación se sitúan en el área de mantenimiento, y los directores generales se encargan del departamento contable y financiero.

Las funciones más cruciales en las estaciones de servicio son las siguientes:

**Gerente general:** Este título de trabajo sirve como palabra generalizada para algunos ejecutivos de una organización. Para ciertos líderes corporativos, sirve como título formal.

**Despachador de combustible:** es el nombre que reciben los empleados que trabajan en el departamento de ventas de combustible. Entre las tareas más cruciales de estos empleados se encuentran:

- Venta de aceites.
- Servicio personalizado a los clientes.
- Revisión del vehículo
- Higiene en el entorno de trabajo

**Encargado de limpieza:** es el empleado responsable de adoptar las medidas oportunas para mantener el lugar de trabajo libre de residuos que puedan impedir a otros realizar su trabajo o dar una mala imagen de la empresa. Su principal objetivo será mantener la gasolinera en las mejores condiciones posibles.

**Gerente de proyecto o de la estación:** El responsable de diseñar y llevar a cabo con éxito un proyecto determinado. Este término es aplicable a muchas profesiones diferentes, incluidas las que dependen de la producción o el mantenimiento de un producto, como la construcción, la arquitectura y la fabricación de software.

### **Marco Conceptual**

**Adaptabilidad:** Ayuda a la empresa a ajustarse a las demandas variables de cada cliente y el mercado.

**Consistencia:** Supone a que los miembros de una organización trabajan juntos para coordinar acciones basadas en un conjunto de ideales compartidos.

**Cultura organizacional:** Diferentes elementos organizativos que a menudo se disputan ideas e información para forzar sus perspectivas entre sí, así como un sistema de significados que describe el enfoque adaptativo que una organización ha elegido para reaccionar ante una variedad de demandas contrapuestas.

**Dirección estratégica:** Ciclo exhaustivo de formulación, aplicación, ejecución y control de una serie de actuaciones el cual asegura el compromiso activo de la empresa hacia su entorno y permiten alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficiente y eficaz.

**Estrategia:** Corresponde a los objetivos, políticas y estrategias que definirá el alcance que va tener la organización, además de sus medios de supervivencia y éxito en el mercado.

**Empresas de servicios:** Se trata de empresas dedicadas a prestar servicios o asistencia al público o a particulares mediante la realización o ejecución de trabajos especializados para los que suelen necesitar una infraestructura adecuada o ya han industrializado o vendido productos básicos específicos.

**Estrategia y estructura organizacional:** La estrategia determina las líneas de autoridad y las vías por las que se transmite la información. La estructura viene después de la estrategia, lo que significa que la misión y las metas globales de una empresa influyen en su diseño.

**Gestión:** Una serie de elecciones destinadas a inspirar y unir a las personas para alcanzar objetivos tanto individuales como de grupo. Está relacionada con las decisiones y actividades de los altos ejecutivos de una empresa.

**Gestión Estratégica:** Un conjunto de procedimientos para planificar, crear y mantener un proyecto de actuación que conecte los objetivos y elementos institucionales con las necesidades y posibilidades de la situación. Junto con la gestión estratégica deben utilizarse herramientas y estrategias de gestión estratégica.

**Gestión de la calidad:** Esfuerzos coordinados en la empresa para la dirección y control de la calidad.

**Involucramiento:** En todos los ámbitos, tiene en cuenta la dedicación de los distintos miembros del personal y su poder de influencia.

**Misión:** Incluye el sentimiento de dirección o finalidad que una empresa utiliza para definir sus metas y objetivos estratégicos.

**Toma de decisiones:** Explica el procedimiento utilizado para elegir un plan de acción como remedio a un problema concreto. El proceso de selección consta de una lista muy corta de las actividades que deben realizarse con el propósito a fin de elegir una opción entre varias posibilidades.

**Ventaja competitiva:** El valor adicional que la empresa genera para sus clientes y que



compensa los gastos que conlleva. Lo que los particulares están dispuestos a pagar es valor.

**Visión:** Es el futuro que la empresa desea.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y Diseño de Investigación Tipo**

Éste estudio es aplicado, puesto que el objetivo principal es aplicar y utilizar los conocimientos previamente adquiridos. Además, se basa en métodos, teorías y conocimientos del pasado, así como en investigaciones básicas, con el fin de abordar el problema existente (Villegas, 2005). De enfoque cuantitativo, en vista de que emplea la recopilación de datos a fin de examinar y constatar la hipótesis. Se apoya una medición numérica y análisis estadístico como método principal que posibilita analizar los datos recogidos (Hernández et al., 2014).

Corresponde a un nivel descriptivo, puesto que se quiere “detallar las características, propiedades y los rasgos de las personas, comunidades, grupos, procesos, objetos u otro fenómeno que sea sometido a un análisis” (Hernández et al., 2014). Describe cada variable en estudio.

Es correlacional “porque asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández, et al., 2010, p. 81).

#### **Diseño de investigación**

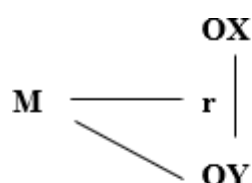
Es de diseño no experimental, así como de corte transversal según las consideraciones que se detallan a continuación:

Debido a que no existe manipulación del factor causal para determinar posteriormente sus efectos pertenece a un diseño no experimental. “Es una investigación que se lleva a cabo sin modificar conscientemente ninguno de los factores. Observamos los acontecimientos tal y como se producen en su entorno natural y luego los analizamos” (Hernández et al., 2014).

Corresponde a un corte transversal, debido a que tanto el objetivo general como los específicos se centran en la recogida de datos en un periodo determinado a fin de evaluar el nivel de cada variable. Vale decir, “Los datos se recogen en un único momento, en una única instancia. temporal. Su objetivo es caracterizar variables, examinar su aparición y sus

relaciones en un periodo determinado. Es comparable a grabar un acontecimiento con una cámara” (Hernández et al., 2014).

Acorde con la clasificación de Sierra (2001, pp. 20-21), Nuestro estudio emplea el



Donde:

M: muestra que se realiza en el estudio.

X, Y: Variables de estudio

O: Observación y medición de ambas variables.

r: Notación estadística de interrelación.

enfoque deductivo, ya que las ideas y afirmaciones se derivan de un análisis y sistematización proporcionados en el marco teórico, del que se extrae una comparación empírica con una situación del mundo real.

### 3.2. Población de estudio

La población de la investigación, también conocida como universo de estudio lo conformaron las cuatro estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. situadas en Lima Metropolitana conformada por 13 directivos y 24 colaboradores, según se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 1

*Población del caso aplicado*

	Directivos	Colaboradores
Estación Surco	03	06
Estación Minza	03	06
Estación Santa Rosa	03	06
Estación Orrantia	04	06
Total	13	24

### 3.3. Tamaño de muestra

En la investigación la muestra estuvo conformada por toda la población de estudio, es decir, los 13 directivos y 24 colaboradores de las 4 estaciones de servicios de combustibles de ABG S.A.C. de Lima Metropolitana. Siendo un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia.

### 3.4. Técnicas de recolección de datos

Se detallan los instrumentos y técnicas empleados en el estudio:

Análisis de documentos bibliográficos, se efectuó revisando libros y revistas especializadas como respaldo al proyecto de investigación.

La encuesta es la técnica a aplicar. “Es una técnica que permite recopilar datos mediante preguntas y respuestas de tipo entrevista o cuestionario.” (Villegas, 2005, p.166).

Los procedimientos se reflejan con instrumentos empleados en la investigación, estos fueron los cuestionarios, fichas y guías de análisis.

El cuestionario, “consiste en una serie de indagaciones sobre una o varias variables relacionadas con la medición. Tiene que coincidir con el planteamiento del problema y la hipótesis” (Hernández et al, 2010, p. 217).

Se utilizó como instrumento para medir la variable Cultura corporativa, el “Denison Organizational Culture Survey” (Escala de Cultura Organizacional de Denison) desarrollada por Denison (2000), sustentada en el Modelo de Cultura organizacional como resultado del estudio de diversas corporaciones en distintos países del mundo, cuya finalidad es analizar la cultura corporativa, que tiene como componentes: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, que constituyen rasgos claves de una corporación eficaz, con una alta cultura. Mostrando una alta fiabilidad (0.980) a través de la aplicación del Alfa de Cronbach (ver anexo 3).

Las fichas bibliográficas, fueron empleadas con el fin de tomar anotaciones de los libros, revistas, textos y otras fuentes de información relacionados con las variables en estudio.

\*Guías de análisis documental, servirá como hoja de ruta para contar con la información pertinente sobre las variables estudiadas.

## Identificación de variables

### Variable independiente:

X: Dirección estratégica

### Variables dependientes:

Y: Cultura corporativa

### Operacionalización de variables

Tabla 2

*Análisis de variable Dirección estratégica*

Variable	Definición teórica	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Puntuación
Dirección estratégica	Proceso de formulación, implementación, ejecución y control de una serie de movimientos destinados a garantizar una interacción proactiva de la relación entre una organización y su entorno, con el fin de contribuir a la eficiencia y eficacia de la organización en la consecución de su objetivo. Este proceso es iterativo y holístico por naturaleza.	<b>Dimensión 1</b>	Misión	1-7	La puntuación directa (PD) de cada factor se da mediante la suma de cada ítem.
		Filosofía corporativa	Visión		
		Valores corporativa	Filosofía corporativa		
		<b>Dimensión 2</b>	Objetivos	8 - 14	
		Planificación estratégica	Estrategias Metas		
		<b>Dimensión 3</b>	Sistemas de evaluación	de 15 - 25	
		Reconocimiento y participación	Sistemas de trabajo en equipos y participación Implementación de sistemas de premiación		

Tabla 3

*Evaluación de variable cultura corporativa*

Variable	Definición teórica	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Puntuación
Cultura corporativa	La cultura corporativa puede verse como un sistema de significados el cual detalla la estrategia adaptativa que una organización ha elegido para abordar una extensa variedad de demandas conflictivas. También puede verse como una variedad de factores organizativos que compiten frecuentemente con ideas e información a fin de establecer el punto de vista de uno respecto a los demás. Información para elevar el punto de vista de uno sobre los demás. (Denison, 2000).	<b>Dimensión 1</b>	-Empoderamiento	1,2,3,4,5	La puntuación directa (PD) de cada factor se da mediante la suma de cada ítem según la escala de Likert.
		Involucramiento	-Orientación al equipo	6,7,8,9,10	
			-Desarrollo de capacidades	11,12,13,14,15	
		<b>Dimensión 2</b>	-Valores centrales	16,17,18,19,20	
		Consistencia	-Acuerdos	21,22,23,24,25	
			-Coordinación e integración	26,27,28,29,30	
		<b>Dimensión 3</b>	-Creación de cambio	31,32,33,34,35	
		Adaptabilidad	-Enfoque al cliente	36,37,38,	
			-Aprendizaje organizacional	39,40,41,42,43,44,45	
		<b>Dimensión 4</b>	-Dirección e intención estratégica	46,47,48,49,50	
		Misión	-Metas y objetivos	51,52,53,	
			-Visión	54,55,56,57,58,59,60	

**Unidad de análisis**

Las estaciones de servicio de gasolina situadas dentro de Lima Metropolitana conforman la muestra de estudio; dichas estaciones sirvieron como unidad de análisis.

**Análisis e Interpretación de la información**

El tratamiento de datos corresponde al proceso de estructurar metódicamente los datos para su respectivo análisis e interpretación. Al procesar los datos de mi investigación utilizaré las siguientes técnicas:

**a) Clasificación de los Datos.**

Los datos se clasificaron o seleccionaron una vez recogidos con el equipo adecuado; en este sentido, se ha dejado de lado los datos que no son objetivos o válidos.

**b) La Codificación.**

Que, consistió en asignar a todas las categorías de las variables o de los datos los números o signos según el proceso de tabulación empleado.

**c) Tabulación.**

Se refiere a la elaboración de las tablas o cuadros estadísticos con los datos codificados. En mi investigación utilizaré el cuadro estadístico o de análisis.

**d) Interpretación de Datos.**

Las estadísticas utilizadas y las tablas de medición de la variable se tuvieron en cuenta al analizar e interpretar los datos una vez tabulados.

Se utilizaron los siguientes elementos estadísticos para procesar los datos:

- Frecuencia y porcentajes de los datos obtenidos.
- Pruebas de significación
- Pruebas de asociación.

**Paquete Estadístico para Ciencias Sociales SPSS Versión 23:** A fin de comprobar las hipótesis de la investigación y proporcionar pruebas estadísticas de los resultados siguientes, se utilizó este programa informático. Aplicando la estadística descriptiva e inferencial.

Se siguieron los criterios que se observan a continuación, para interpretar la correlación de Spearman:

Tabla 4

*Equivalencias de correlación*

<b>Grados de correlación</b>	<b>Interpretación</b>
>0.80	Muy alta
0.60-0.79	Alta
0.40-0.59	Moderada
0.20-0.39	Baja
<0.20	Muy baja

Fuente: Bisquerra (2006).



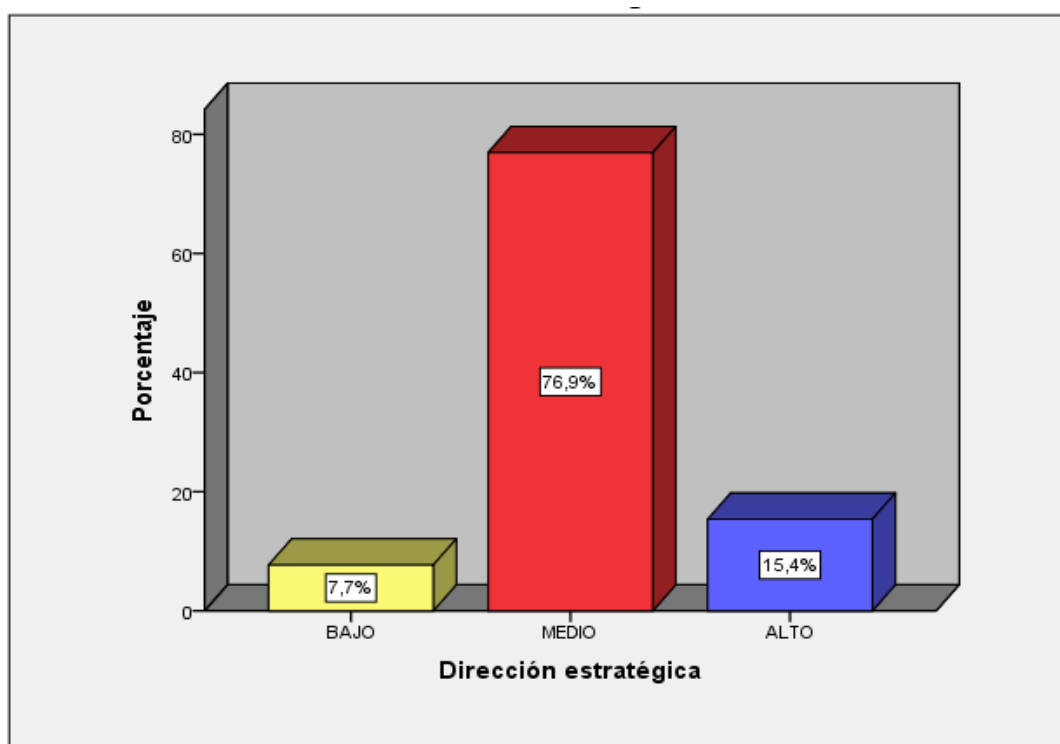
## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Presentación de resultados

Tabla 5

*Dirección estratégica en caso ABG SAC*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	7,7
Medio	10	76,9
Alto	2	15,4
Total	13	100,0



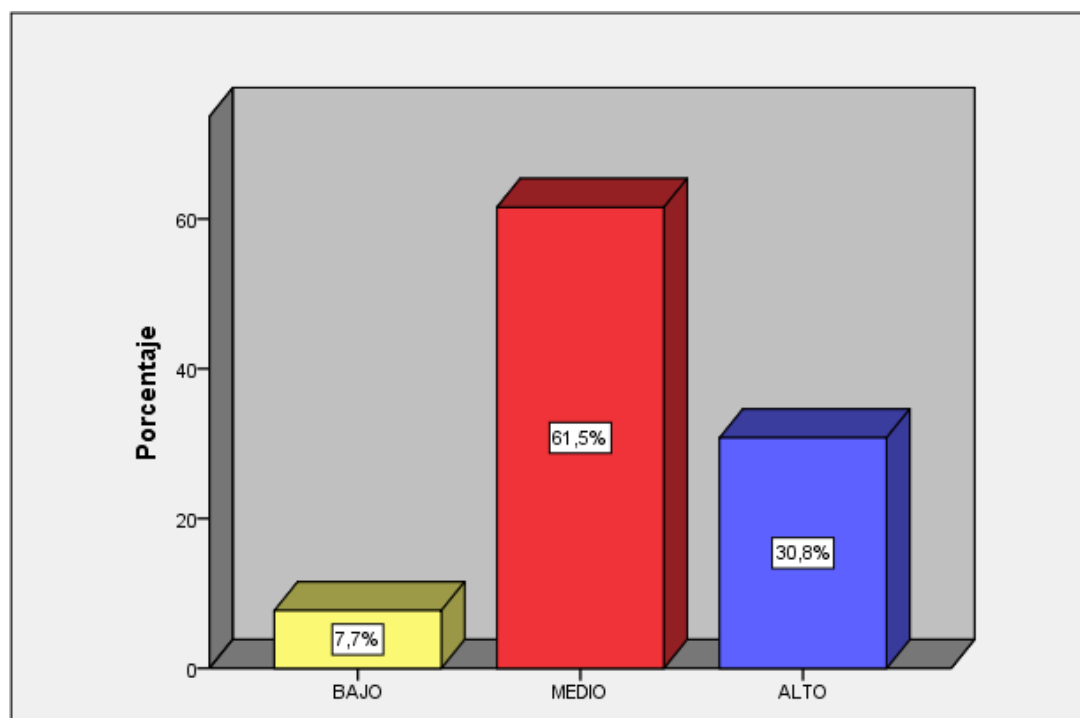
*Figura 5.* Dirección estratégica en las organizaciones de servicios de combustibles, mantenimiento en Lima Metropolitana.

En la figura 5 se muestra que en opinión del 76.9% de los encuestados se desarrolla una dirección estratégica en un grado medio, el 15.4% una dirección estratégica en un grado alto y el 7.7% una dirección estratégica en un nivel bajo.

Tabla 6

*Desarrollo de la Filosofía corporativa*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	1	7,7
Medio	8	61,5
Alto	4	30,8
Total	13	100,0



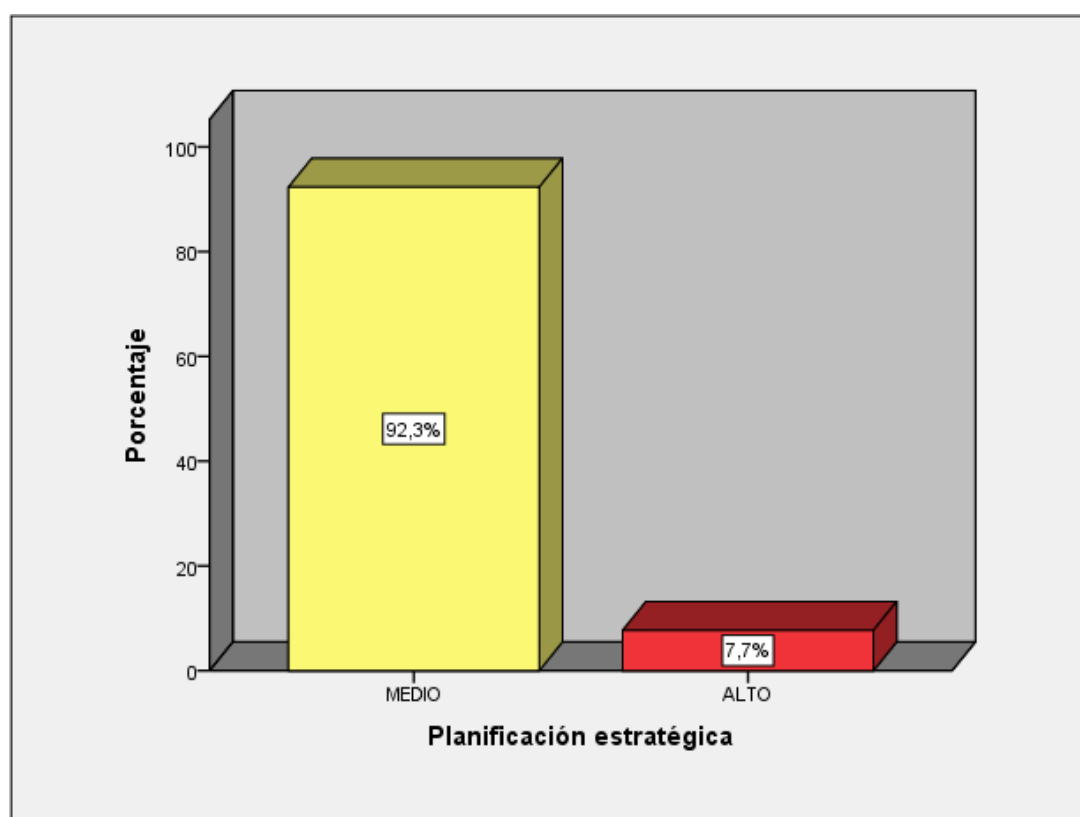
*Figura 6.* Dimensión Filosofía corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles

La figura muestra que el 61.5% tiene una filosofía corporativa en un nivel medio, el 30.8% corresponde a un grado alto y el 7.7% a un grado bajo.

Tabla 7

*Aplicación de Planificación estratégica*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Medio	12	92,3
Alto	1	7,7
Total	13	100,0



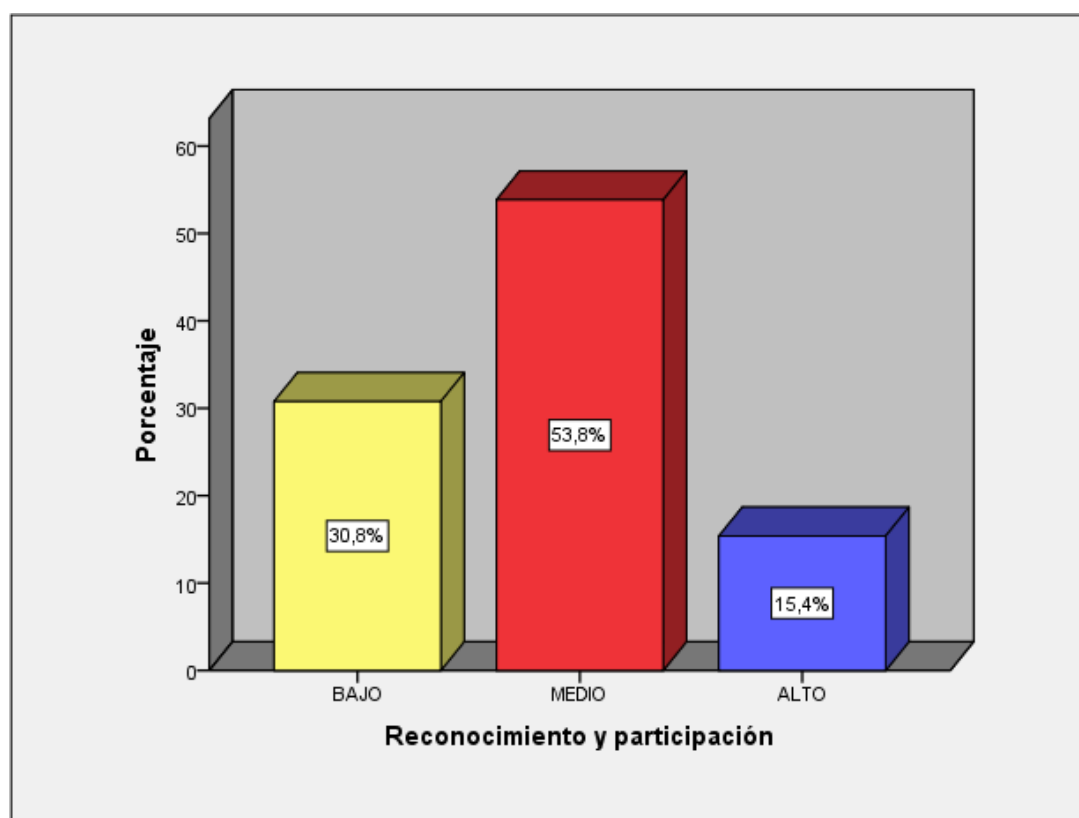
*Figura 7.* Dimensión Planificación estratégica en las organizaciones de servicios de combustibles

Según el 92.3% de los encuestados la planificación estratégica refleja un grado medio de implementación y el 7.7% afirma que ha logrado un grado alto.

Tabla 8

*Desarrollo de Reconocimiento y participación*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	4	30,8
Medio	7	53,8
Alto	2	15,4
Total	13	100,0



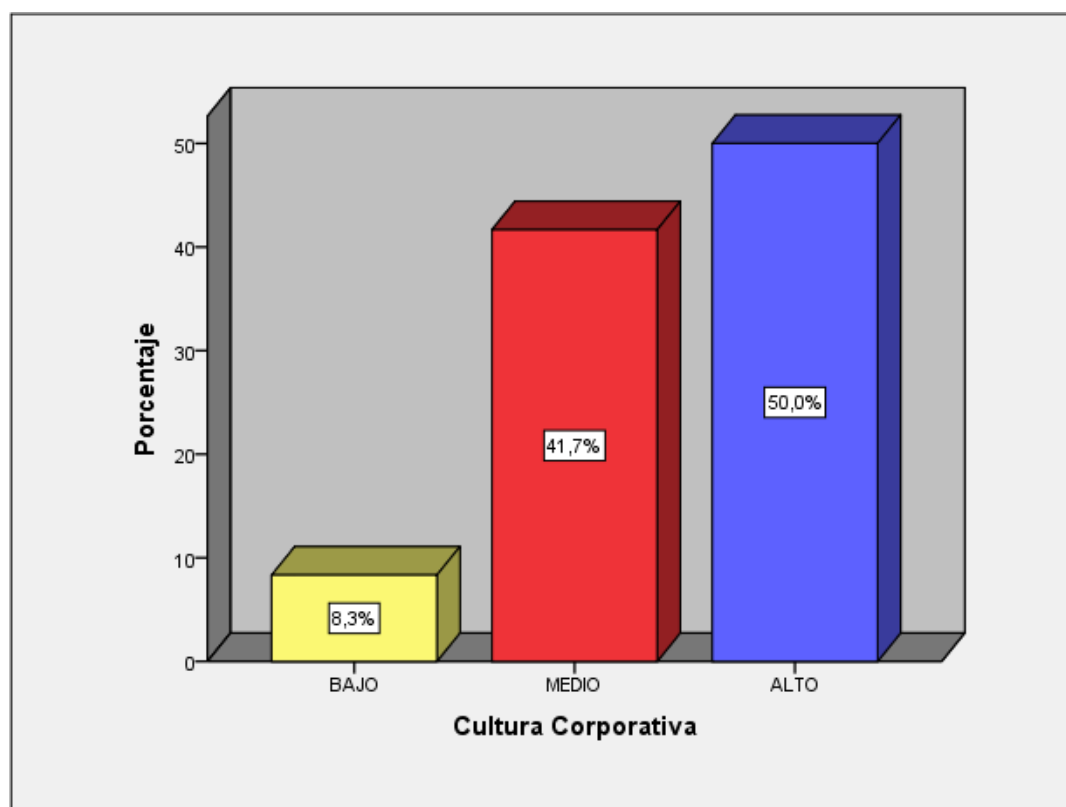
*Figura 8.* Dimensión Reconocimiento y participación en las organizaciones de servicios de combustibles.

Según la figura muestra el 53,8% de los encuestados, el reconocimiento y participación se da en un grado medio, para el 30,8% éste se efectúa en un grado bajo y el 15,4% en un grado alto.

## Tabla

*Desarrollo de Cultura corporativa*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	2	8,3
Medio	10	41,7
Alto	12	50,0
Total	24	100,0



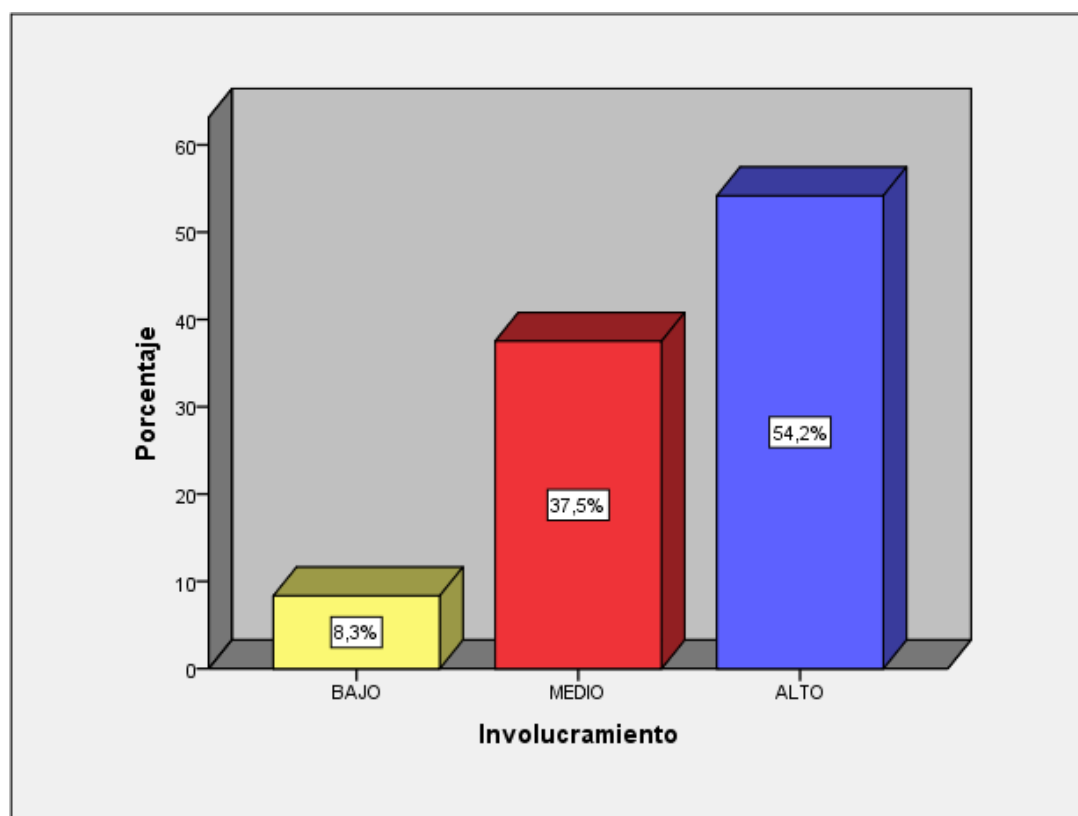
*Figura 9.* Cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles.

De acuerdo al 50% de los encuestados la cultura corporativa refleja un grado alto, el 41.7% refleja un grado medio y el 8.3% un grado bajo.

Tabla 73

*73 involucramiento de la cultura*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	73	73,73
Medio	73	73,73
Alto	73	73,73
Total	24	100,0



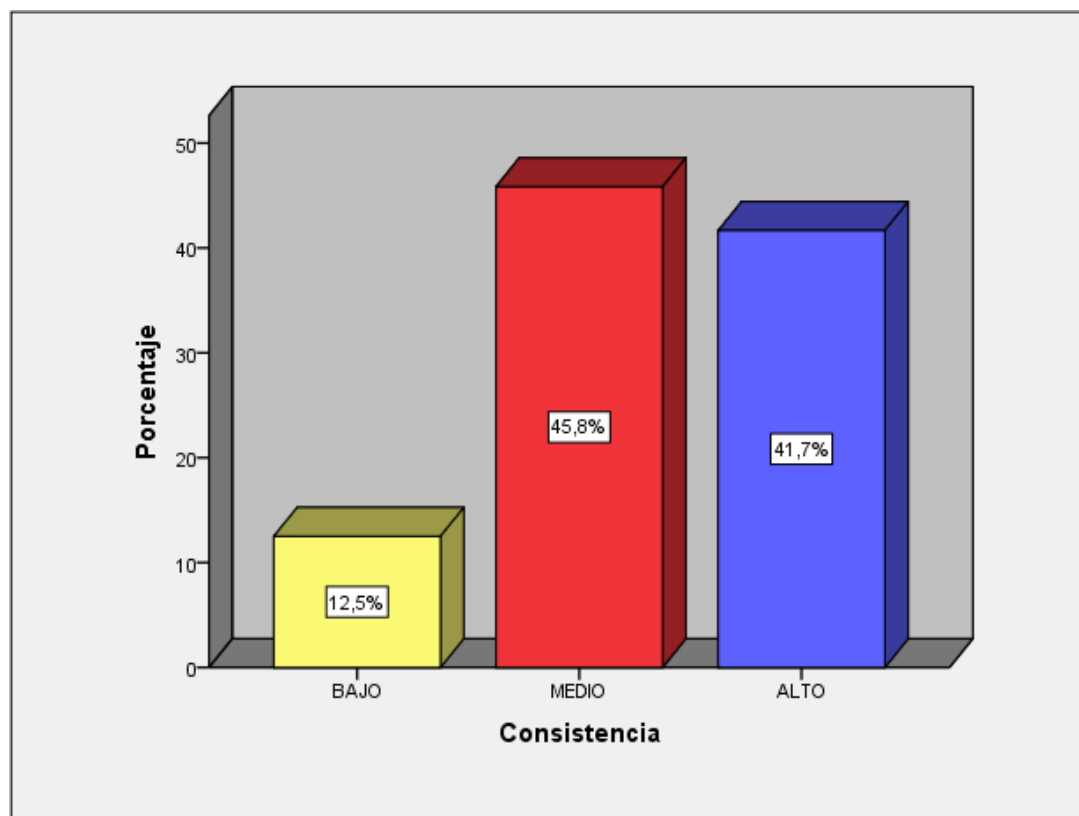
*Figura 10.* Involucramiento de la cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles

Según la figura se muestra el 54.2% de los encuestados el involucramiento revela un grado alto, el 37.5% un grado medio y el 8.3% un grado bajo.

Tabla 11

*Consistencia de la cultura corporativa*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	3	12,5
Medio	11	45,8
Alto	10	41,7
Total	24	100,0



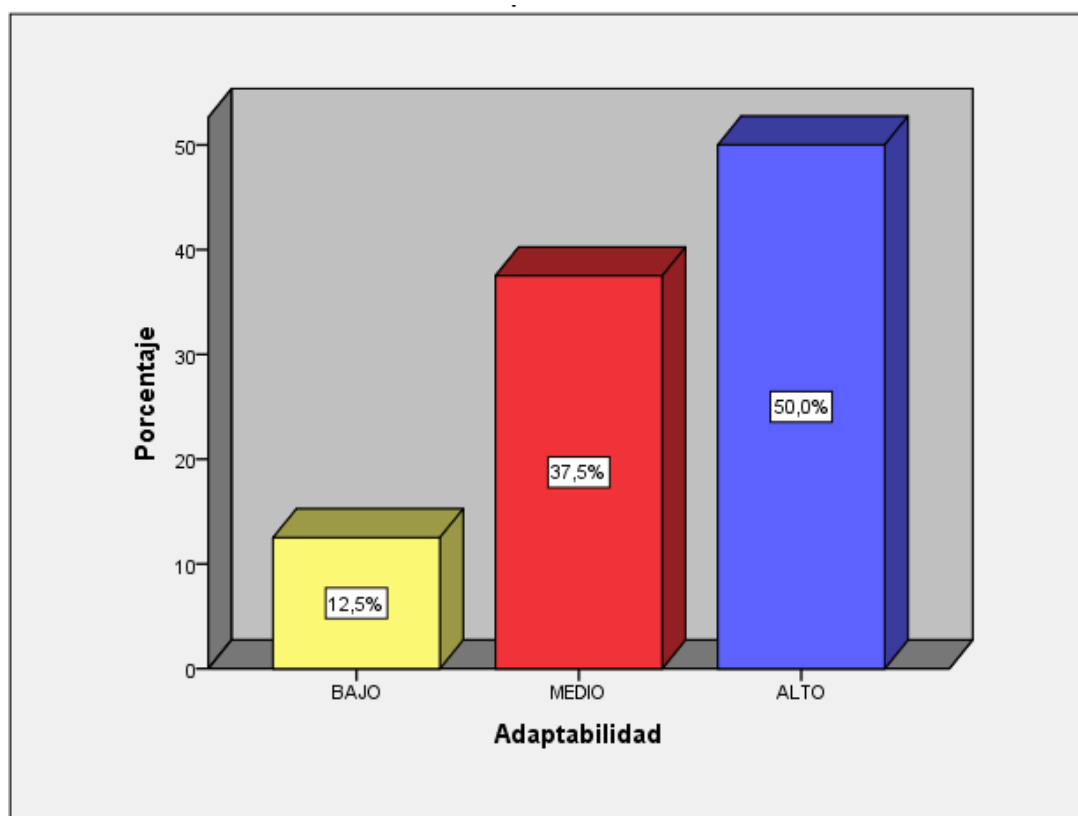
*Figura 11.* Consistencia de la cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles

Según la figura el 45.8% de los encuestados la consistencia representa un grado medio, el 41.7% sostiene que un grado alto y el 12.5% un grado bajo.

Tabla 12

*Adaptabilidad de la cultura corporativa*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	3	12,5
Medio	9	37,5
Alto	12	50,0
Total	24	100,0



*Figura 12.* Adaptabilidad de la cultura corporativa en las organizaciones de servicios de combustibles

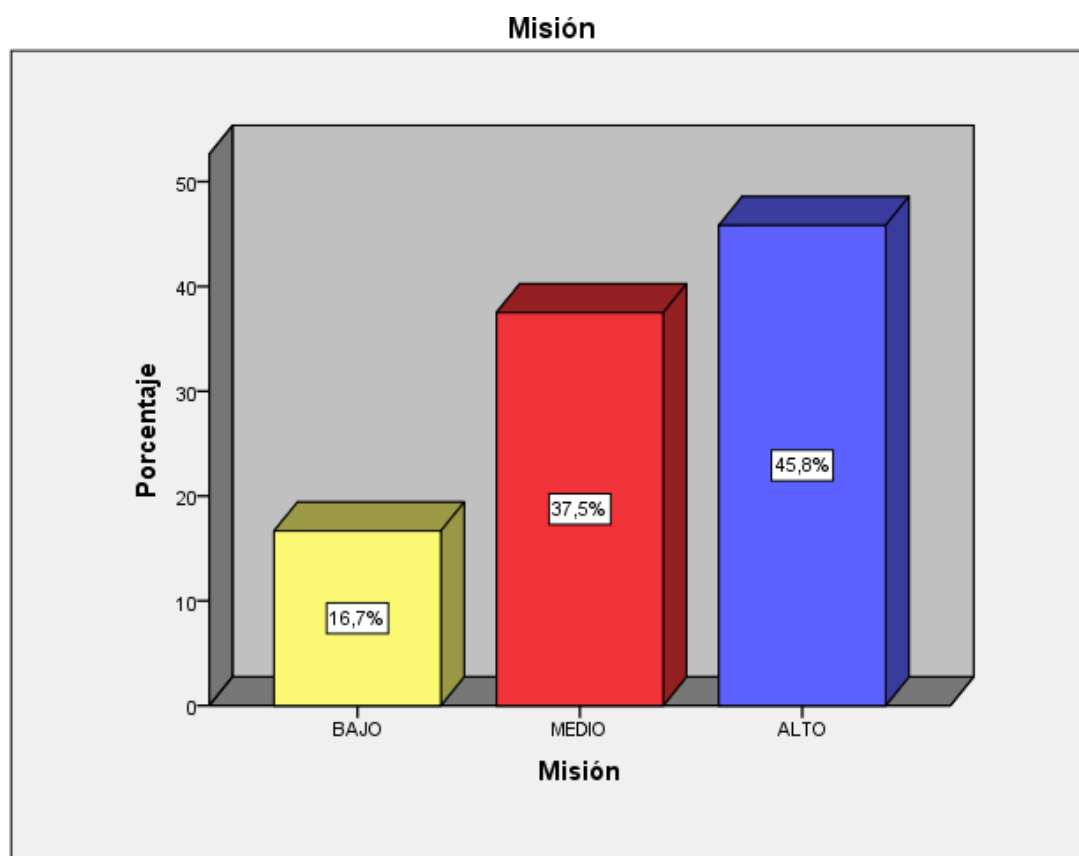
La figura muestra que según el 50% la adaptabilidad ha alcanzado un grado alto, el 37.5% sostiene un grado medio y el 12.5% un grado bajo.



Tabla 13

*Misión en caso ABG SAC*

	Frecuencia´ (f)	Porcentaje (%)
Bajo	4	16,7
Medio	9	37,5
Alto	11	45,8
Total	24	100,0



*Figura 13.* Misión en las organizaciones de servicios de combustibles

De acuerdo al 45.8% de los encuestados sostiene que la misión refleja un grado alto, el 37.5% indica un grado medio y el 16.7% un grado bajo.

## 4.2. Pruebas de hipótesis

### Regla de decisión

Si  $p < 0,05$

rechazar  $H_0$

$p > 0,05$

aceptar  $H_0$

### Hipótesis general

$H_0$ : La dirección estratégica no se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

$H_a$ : La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

**Tabla 14**

*Dirección estratégica y cultura corporativa en caso ABG SAC*

			Dirección estratégica	Cultura Corporativa
Rho de	Dirección	Coefficiente de		
Spearman	estratégica	correlación	1,000	,630
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	13	13
	Cultura Corporativa	Coefficiente de		
		correlación	,630	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	13	13

### Decisión

Como  $p < 0,05$  ( $p=0,021$ ), la hipótesis nula es rechazada. Corroborándose una correlación directa alta ( $r=,630$ ), en síntesis: La gestión estratégica se constituye un elemento de desarrollo de la cultura corporativa en las Estaciones de Servicio de Combustibles ABG S.A.C. de Lima Metropolitana, en el año 2017.

### Hipótesis específica 1

Ho: La dirección estratégica no se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

Ha: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

**Tabla 15**

*Relación de Dirección estratégica y el involucramiento de la cultura corporativa*

		Dirección estratégica	Involucramiento
Rho de Spearman	Dirección estratégica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,782
		N	.002
Involucramiento		Coefficiente de correlación	,782
		Sig. (bilateral)	13
		N	13

### Decisión

Como  $p < 0,05$  ( $p=0,002$ ), la hipótesis nula es rechazada. Corroborándose una correlación directa alta ( $r=,782$ ) aceptándose la hipótesis alterna, en síntesis: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

### Hipótesis específica 2

Ho: La dirección estratégica no se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

Ha: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

**Tabla 16**

*Análisis de Dirección estratégica y la consistencia de la cultura corporativa*

			Dirección estratégica	Consistencia
Rho de Spearman	Dirección estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,763
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	13	13
	Consistencia	Coeficiente de correlación	,763	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	13	13

### Decisión

Como  $p < 0,05$  ( $p = 0,002$ ), la hipótesis nula es rechazada. Corroborándose una correlación directa alta ( $r = ,763$ ) aceptándose la hipótesis alterna, en síntesis: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

### Hipótesis específica 3

Ho: La dirección estratégica no se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

Ha: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

**Tabla 17**

*Desarrollo de Dirección estratégica y adaptabilidad de la cultura corporativa*

			Dirección estratégica	Adaptabilidad
Rho de Spearman	Dirección estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,656
		Sig. (bilateral)	.	,015
		N	13	13
	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	,656	1,000
		Sig. (bilateral)	,015	.
		N	13	13

### Decisión

Como  $p < 0,05$  ( $p=0,015$ ), la hipótesis nula es rechazada. Corroborándose una correlación directa alta ( $r=,656$ ) aceptándose la hipótesis alterna, en síntesis: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

#### Hipótesis específica 4

Ho: La dirección estratégica no se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

Ha: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

Tabla 18

*Evaluación de Dirección estratégica y la misión de la cultura corporativa*

		Dirección estratégica	Misión	
Rho de Spearman	Dirección estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,705
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	13	13
Misión		Coefficiente de correlación	,705	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	13	13

#### Decisión

Como  $p < 0,05$  ( $p=0,007$ ), la hipótesis nula es rechazada. Corroborándose una correlación directa alta ( $r=,705$ ) aceptándose la hipótesis alterna, en síntesis: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.

### **4.3. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

Dado el contexto empresarial actual, caracterizado por una creciente competencia y globalización, la gestión estratégica se posiciona como un factor determinante en la organización. Además del talento humano, uno de los recursos intangibles más relevantes, especialmente en términos de evaluar el crecimiento de la empresa, se convierte en una fuente de ventaja competitiva que requiere una atención especial, integrándolos a través del desarrollo de una cultura corporativa, que lo involucré en la organización, que le de consistencia, adaptabilidad a ese entorno cambiante, basado en una misión que guie el accionar de los colaboradores en todos los niveles organizacionales.

El estudio se desarrolló en empresas dedicadas a brindar servicios de combustibles en Lima Metropolitana, con el objetivo mencionado anteriormente en la presente investigación.

El estudio se realizó empleando un análisis estadístico descriptivo correlacional de la dirección estratégica con la cultura corporativa.

En primer lugar, el objetivo de realizar este análisis era determinar en qué medida existen valoraciones dominantes respecto a cada una de las variables objeto de esta investigación. Detectar la asociación las dimensiones de la variable dirección estratégica con la variable cultura corporativa es el segundo objetivo.

Como principales resultados obtenidos, se pudo constatar que la variable dirección estratégica se clasificó como grado medio, fundamentada en la implementación de una planificación estratégica, una filosofía corporativa y el reconocimiento y participación en las organizaciones del sector analizado, las cuales también alcanzaron un grado medio.

Los hallazgos adicionalmente revelaron que la cultura corporativa, exhibió un grado alto. Esto implica que los colaboradores de la empresa ABG S.A.C que formaron parte del estudio demostraron una fuerte cultura corporativa. Esta manifestación se refleja en el alto compromiso de los empleados con su labor, así como en la colaboración y cooperación mutua

entre ellos. Además, se fomenta el trato directo con el cliente y se trabaja con diligencia para lograr los objetivos fijados por la dirección de la empresa. Los hallazgos coinciden con el estudio de Terán (2010) quien encontró que la cultura organizacional se situó en la categoría de muy alta. Esto indica que se ejecuten acciones orientadas a los valores, principios, enfoque de dirección, sistema de apoyo, autonomía y dirección estratégica, que representan elementos indispensables para establecer una cultura coherente según la evaluación de los objetivos de las empresas.

Asimismo, la hipótesis general se constató por el coeficiente Rho de Spearman, confirmando la existencia de una correlación positiva alta ( $r=0,630$ ) a un grado de significancia menor a 0,05 ( $p=0,021$ ). Es síntesis, cuanto mayor sea el grado de dirección estratégica, mayor será el desarrollo de una cultura corporativa. Los hallazgos concuerdan con los presentados por Terán (2010), concluyendo que “una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva”.

Se confirmó la hipótesis específica 1: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017. Los hallazgos evidenciaron una correlación positiva alta ( $r=,782$ ) a un grado de significancia menor a 0,05 ( $p=0,006$ ), en síntesis, cuanto mayor sea el grado de dirección estratégica, mayor será el involucramiento del personal en la organización. En relación a esto, Bobadilla, Callata y Caro (2015) dentro de sus hallazgos demostraron que las culturas organizativas de Misión e Implicación son una explicación sustancial y positiva del grado de compromiso laboral que muestran los trabajadores.

Según Denison (2001) el involucramiento implica “el empoderamiento de los empleados, la formación de equipos autónomos y el desarrollo de las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de la organización se comprometen con su trabajo y



experimentan un sentido de propiedad y pertenencia hacia la organización”. Y eso se ha evidenciado en este estudio, ya que el grado de involucramiento de los trabajadores es alto, es decir, se ha logrado su empoderamiento, están orientados al trabajo en equipo, los directivos consideran que la habilidad del personal constituye una ventaja competitiva importante.

Como señala Ruíz (2015) “solo mediante la cooperación efectiva de los integrantes de la organización podemos lograr nuestras metas. Nuestro compromiso es trabajaren equipo, a nivel global (mundial), con el fin de cumplir con las expectativas de nuestros clientes, accionistas y demás personas que dependen de nosotros” (p. 15). Y esto impulsará la implicación de los empleados en el logro de objetivos estratégicos organizativos.

En relación a la hipótesis específica 2, los resultados han comprobado que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017, dado que la correlación fue positiva alta ( $r=0,763$ ) a un grado de significancia menor a 0,05 ( $p=0,002$ ), cuanto mayor sea el grado de dirección estratégica, mayor será la consistencia de la organización.

Lo cual confirma lo dicho por (Block, 1991, citado por Gómez, Bray y Guillermo, 2012): “Las organizaciones logran su efectividad gracias a la consistencia e integración interna. El comportamiento de las personas se basa en un conjunto de valores fundamentales (core values), los líderes y sus seguidores tienen la capacidad de alcanzar acuerdos incluso en medio de diferentes perspectivas, y las actividades de la organización están adecuadamente coordinadas e integradas”

Respecto a la hipótesis específica 3, también fue confirmada: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. La correlación es positiva alta ( $r=0,656$ ) a un grado de significancia menor a 0,05 ( $p=0,006$ ), en síntesis, cuanto mayor sea el grado de dirección

estratégica, mayor será la adaptabilidad de la organización.

“Las organizaciones flexibles son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus fallos y cuentan con la capacidad y experiencia para generar cambios. Estas organizaciones se esfuerzan constantemente en mejorar su capacidad para proporcionar valor a sus clientes” (Martínez, 2010). Esta dimensión se evaluó mediante 4 índices:

Creación de cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional.

Por último, se corroboró la hipótesis específica 4: La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. La correlación es positiva alta ( $r=0,708$ ) a un grado de significancia menor a 0,05 ( $p=0,007$ ), en síntesis, cuanto mayor sea el grado de dirección estratégica, mayor será la misión de la organización.

Como afirma Chiavenato (2009), “la organización debe operar como un sistema compuesto por subsistemas interconectados y alineados con la misión, visión y estrategia” (p. 455). Y para ello la dirección de las organizaciones deben estar constantemente orientados a lograr los objetivos estratégicos empresariales, y para ello, es fundamental fortalecer la cultura corporativa, para lograr su éxito.

Chiavenato (2009) plantea que “la cultura organizacional tiene una influencia directa en las tácticas que los gerentes emplean para obtener poder. Algunas culturas promueven un trato amigable, otras valoran la racionalidad, mientras que algunas utilizan órdenes y sanciones. Por lo tanto, la organización tiene un impacto significativo en las estrategias de poder que los gerentes aplican, ya sea en mayor o menor medida” (p. 135). Las empresas destacan por su particular cultura corporativa. Según las conclusiones de esta investigación, las empresas que prestan servicios de combustible mantienen una cultura corporativa muy sólida, que es un componente esencial para la empresa.

Entre las limitaciones del estudio destaca la escasa información sobre los antecedentes del fenómeno estudiado.

Se sugiere que en futuros estudios se incluyan métodos cuasiexperimentales.

## CONCLUSIONES

La dirección de estrategias se constituye en elementos del desarrollo en los siguientes puntos:

1. En la cultura corporativa en las estaciones de servicio de combustibles ABG S.A.C. La correlación es positiva alta ( $r=0,630$ ) con un nivel significativo inferior a 0,05 ( $p=0,021$ ). Por lo tanto, a mayor nivel de gestión estratégica, mayor será el desarrollo de la cultura corporativa.
2. En involucramiento de las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. La correlación es positiva alta ( $r=0,782$ ) con un nivel significativo inferior a 0,05 ( $p=0,006$ ). Por lo tanto, a mayor nivel de dirección estratégica, mayor será la implicación del personal de las organizaciones de servicios de combustible y mantenimiento.
3. En la consistencia de las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. La correlación es positiva alta ( $r=0,763$ ) con un nivel significativo inferior a 0,05 ( $p=0,002$ ). Por lo tanto, a mayor nivel de dirección estratégica, mayor será la consistencia en la organización.
4. En la adaptabilidad de las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. La correlación es positiva alta ( $r=0,656$ ) con un nivel significativo inferior a 0,05 ( $p=0,006$ ). Por lo tanto, a mayor nivel de dirección estratégica, mayor será la adaptabilidad de la organización.
5. En la misión de las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. La correlación es positiva alta ( $r=0,708$ ) con un nivel significativo inferior a 0,05 ( $p=0,007$ ). Por lo tanto, a mayor nivel de dirección estratégica, mayor será la misión de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar las competencias organizacionales, capacitando a los directivos, gerentes, administrativos de todos los niveles organizativos, a fin de fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades y un pensamiento estratégico, buscando lograr un nivel más alto de dirección estratégica en las organizaciones de combustible de Lima Metropolitana.
2. Colocar en puestos clave a personas con conocimientos sobre planificación estratégica, así como emplear y ascender a quienes demuestren aptitud para aprender cosas nuevas.
3. Implantar programas de capacitación para directivos, con la finalidad de enseñarles a preparar, orientar e impulsar a las personas a su cargo, que se conviertan en líderes que asesoren y orienten a los colaboradores.
4. Implementar políticas de reconocimiento a la actividad que desempeñan los directivos y colaboradores en las organizaciones de combustible de Lima Metropolitana, a través de bonos e incentivos, con el fin de premiar las iniciativas y fomentar la creatividad y la innovación.
5. Fomentar una cultura participativa y solidaria a través del desarrollo de espacios de análisis y reflexión de las decisiones, basado en un diálogo abierto, y la retroalimentación de doble vía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, E. (2018). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Revista Digital en Iberoamérica Especializada en Comunicología*. México. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>
- Beltrán, V. y López, K. (2015). *Cultura organizacional en Claro Telefonía Sucursal Bocagrande*. (Tesis de grado). Universidad de Cartagena, Lima, Perú.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*. P. 24, 25 Venezuela: Red.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. (2ª ed.). Madrid: La Muralla S.A.
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. España. *Summa Psicológica UST*, 7 (1), 15-32.
- Bobadilla, Callata y Caro (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. España: UNED. Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Denison, D. (2001). *Cultura organizacional: ¿puede ser una palanca clave para impulsar el cambio organizacional?* Lausana: Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión.
- Denison, D., Hooijbreg, R., Lane, N. y Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma. Drucker, P. (2006). El concepto de la sociedad del conocimiento.

- Drucker, P. (2013). *La sociedad post capitalista*. Argentina: Penguin Random House.
- Esteban, F. y Acuña, R. (2014). Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión. *Revista de Investigación de Administración*.
- Falcones (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, 20 (39), 75-102. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Gatica, M. (2015). *La cultura organizacional como factor estratégico en la gestión del talento humano en una empresa del sector farmacéutico en el Estado Aragua*. (Tesis de maestría no publicada). Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Gómez, I. y Bray, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (2), 19-41. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052012000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052012000200002&lng=en&tlng=es).
- Guerras, L. y Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (5ª ed.). España: Aranzadi S.A.
- Guerrero y Vélez (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.* Guayaquil, Ecuador.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18 (4).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). Mexico: McGrawHill.
- Katz, D., y Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kevan, G. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional*. (7ª ed.). Mc Graw Hill.
- Lay, E. (2012). *Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil una aproximación desde el caso de la asociación cultural arena y esteras. 2008-2012*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Lozano (2013) en su investigación *Gestión estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del contador público del Centro del Perú*.
- Marin, L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Martos, R. (2009). *Cultura corporativa: Misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf.txt?sequence=2>
- Maturana, H. y Varela, F. (1995). *De máquinas y seres vivos. "Autopoiesis": la organización de lo vivo*. (3ª ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Minzberg, H. y Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Montaña, A. y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa Sector Financiero*. (Tesis de maestría en Dirección y Gerencia de Empresas). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Morocho, C. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red 7, Callao*. (Tesis de maestría, no publicada). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Ochoa, V. (martes 15 de enero del 2013). *Cadenas de grifos concentran el 65% de venta de combustibles*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cadenas-grifos-concentran-65-venta-combustibles-2056571>
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. (2ª ed.). Bogotá: ECOE.
- Peters, T. y Waterman, R. (2017). *En busca de la excelencia*. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de EE.UU. Estados Unidos de América: Harper Collins.



- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Patria Cultural.
- Ries, A. (1996). *El Enfoque, el único futuro de la empresa*. México D.F.: McGraw- Hill.
- Robbins S. y Coulter M. (2004). *Administración*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, St. y Jugde, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, C. (2015). *El quehacer del director. Reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones*. Océano.
- Sandoval, M. (2012). *Comportamiento sustentable y educación ambiental: una visión desde las prácticas culturales*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v44n1/v44n1a17.pdf>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1988). *Cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes Editores.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Paraninfo.
- Siliceo, A., Casares, D. y Gonzáles, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Terán, W. y Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6 (1), 30-40.
- Terrazas, R. (2004). *Modelo de Dirección Estratégica*. Programa Doctoral en Business Administration, Atlantic International University (USA); Bolivia.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos, Madrid.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Villegas, L. (2005). *Metodología de la Investigación Pedagógica*. (3ª ed.). Lima: San Marcos.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de una cultura corporativa en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>	<p><b>Variable independiente</b> X: Dirección estratégica</p> <p>Dimensión: -Filosofía corporativa -Planificación estratégica -Reconocimiento y participación.</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Tipo aplicada Enfoque cuantitativo Nivel descriptivo, correlacional.</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental Transeccional o de corte transversal.</p> <p><b>Población y muestra</b> La población estuvo constituida por 13 directivos y 24 colaboradores de las 4 estaciones de servicios de combustibles de ABG S.A.C. de Lima Metropolitana.</p> <p>La muestra estuvo conformada por toda la población de estudio. Siendo un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia.</p> <p>Técnicas de recolección de datos Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta.</p> <p>Como instrumento se utilizaron: El Cuestionario Dirección Estratégica y la Escala de Cultura Organizacional de Denison.</p>
<p><b>Problemas específicos</b> ¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b> La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo del involucramiento en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>	<p><b>Variables dependientes</b> Y: Cultura corporativa</p> <p>Dimensión: -Involucramiento -Consistencia -Adaptabilidad -Misión</p>	
<p>¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?</p>	<p>Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>	<p>La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la consistencia en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>		
<p>¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?</p>	<p>Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>	<p>La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la adaptabilidad en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>		
<p>¿En qué medida la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017?</p>	<p>Determinar la medida en que la dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>	<p>La dirección estratégica se constituye en un elemento del desarrollo de la misión en las estaciones de servicios de combustibles ABG S.A.C. en Lima Metropolitana, en el año 2017.</p>		

**Anexo 2**  
**Instrumentos de recolección de datos**

**Cuestionario Dirección Estratégica**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Disponen de declaraciones escritas de la misión, visión, valores, filosofía y principios corporativas					
2	La declaración de Cultura Corporativa (Misión, Visión u equivalentes) contempla los accionistas, empleados, proveedores y medioambiente					
3	La empresa tiene Declaración de Valores					
4	Se difunden la Cultura Corporativa entre sus empleados					
5	Ante la entrada de nuevos empleados, se hacen reuniones de bienvenida donde se explica la cultura corporativa					
6	Se dispone de un código de ética interna de comportamiento Corporativo					
7	Se realizan encuestas interna de clima para conocer la opinión y el nivel de integración de los empleados					
8	Los objetivos vienen establecidos por la dirección y las estrategias se establecen por parte del equipo directivo					
9	Los objetivos y las metas fijados contienen los objetivos económicos y de desarrollo y seguridad de las personas y del entorno social y ambiental					
10	Se emplea como metodología para el despliegue de Objetivos la Dirección por Objetivos y el Cuadro de Mando (Balanced Score Card)					
11	Los objetivos se despliegan en todos los niveles de la organización.					
12	Los objetivos y estrategias de la Empresa están a disposición de directivos y empleados.					
13	Se realiza reuniones de presentación/ explicación de los objetivos fijados con sus empleados, por parte del equipo Directivo					
14	La Dirección tiene establecido reuniones de seguimiento de los resultados con los responsables					
15	Disponen de un sistema de evaluación del desempeño/reconocimiento relacionado con la consecución de los objetivos					
16	Disponen de equipos de trabajo de carácter transversal para la consecución de los objetivos, la resolución de problemas o el lanzamiento de un proyecto					
17	Disponen de sistemas de trabajo en equipo y participación en la mejora por parte de los empleados					
18	Se reconocen/premian las propuestas de mejora implantadas					

<b>19</b>	El área de RRHH tiene planes de Desarrollo y Formación de las personas de acuerdo con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos					
<b>20</b>	Dispone de un sistema de promoción interna abierto					
<b>21</b>	Disponen de intranet o web corporativa donde todos los empleados puedan acceder a la mayor parte de la información de la empresa					
<b>22</b>	Dispone de un sistema de identificación de competencias necesarias para el buen desempeño de los puestos de la Cía.					
<b>23</b>	Tienen convenios de colaboración con Universidades en el campo de la Formación/I+D.					
<b>24</b>	Dispone de algún programa de promoción de la igualdad de género					
<b>25</b>	Considera que el disponer de una cultura corporativa le ha ayudado en la Planificación Estratégica en la obtención de resultados y la integración de las personas					

Muchas gracias por su colaboración en esta investigación

### Escala de Cultura Organizacional de Denison

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N°	Items	1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajado se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12	La capacidad del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					

19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
43	Muchas ideas “se pierden en el camino”.					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y					

	rumbo a nuestro trabajo					
<b>49</b>	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
<b>50</b>	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
<b>51</b>	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
<b>52</b>	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
<b>53</b>	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
<b>54</b>	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
<b>55</b>	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
<b>56</b>	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
<b>57</b>	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
<b>58</b>	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.					
<b>59</b>	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
<b>60</b>	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					



### Anexo 3 Fiabilidad del instrumento

#### Dirección estratégica

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,780	25

##### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	71,46	169,436	,197	,778
VAR00002	71,85	153,308	,607	,756
VAR00003	72,77	172,526	-,001	,794
VAR00004	71,77	149,359	,688	,750
VAR00005	71,62	166,590	,284	,774
VAR00006	72,08	154,410	,661	,755
VAR00007	71,85	185,474	-,413	,801
VAR00011	71,23	193,859	-,613	,814
VAR00012	71,69	149,397	,797	,747
VAR00013	72,54	160,436	,331	,772
VAR00014	72,00	168,000	,220	,777
VAR00015	72,31	162,897	,283	,774
VAR00016	71,23	174,692	-,023	,788
VAR00017	71,38	155,590	,427	,765
VAR00018	72,69	160,897	,469	,766
VAR00019	72,08	159,910	,547	,763
VAR00020	71,54	169,769	,184	,778
VAR00023	72,15	168,474	,157	,781
VAR00024	71,46	159,769	,367	,769
VAR00025	72,23	171,692	,010	,795
VAR00026	72,08	162,577	,249	,777
VAR00030	72,31	147,731	,670	,749
VAR00033	73,00	151,833	,686	,752
VAR00036	72,77	145,359	,778	,743
VAR00038	71,92	162,744	,344	,771

**Cultura corporativa****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,980	60

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	210,67	2309,797	,695	,980
VAR00002	211,00	2316,435	,779	,979
VAR00003	211,04	2303,868	,817	,979
VAR00004	210,50	2325,478	,821	,979
VAR00005	210,50	2343,652	,570	,980
VAR00006	210,87	2327,071	,654	,980
VAR00007	210,58	2322,080	,766	,980
VAR00008	210,96	2310,650	,745	,980
VAR00009	210,79	2337,737	,651	,980
VAR00010	210,67	2332,667	,697	,980
VAR00011	210,96	2335,607	,564	,980
VAR00012	210,96	2315,781	,786	,979
VAR00013	211,29	2313,781	,714	,980
VAR00014	210,96	2332,650	,660	,980
VAR00015	211,42	2371,123	,253	,981
VAR00016	211,12	2324,723	,756	,980
VAR00017	210,71	2337,172	,697	,980
VAR00018	210,62	2320,332	,858	,979
VAR00019	211,12	2339,940	,460	,980
VAR00020	210,62	2315,375	,790	,979
VAR00021	210,87	2317,766	,711	,980
VAR00022	211,29	2316,042	,665	,980
VAR00023	211,04	2330,650	,753	,980
VAR00024	211,83	2354,667	,406	,980
VAR00025	210,92	2360,167	,535	,980
VAR00026	210,50	2356,174	,492	,980
VAR00027	210,96	2347,607	,612	,980
VAR00028	211,21	2326,346	,700	,980
VAR00029	211,71	2336,129	,549	,980
VAR00030	211,21	2327,303	,714	,980
VAR00031	211,17	2337,710	,617	,980
VAR00032	210,79	2332,259	,794	,980
VAR00033	210,67	2330,319	,695	,980
VAR00034	211,33	2338,319	,541	,980
VAR00035	211,25	2303,587	,831	,979
VAR00036	211,21	2304,694	,840	,979
VAR00037	211,33	2318,232	,684	,980
VAR00038	211,04	2331,172	,747	,980
VAR00039	211,50	2334,348	,654	,980
VAR00040	210,54	2340,346	,590	,980
VAR00041	210,67	2352,754	,575	,980
VAR00042	210,87	2325,332	,785	,980
VAR00043	210,96	2365,694	,447	,980
VAR00044	210,37	2330,332	,665	,980
VAR00045	210,25	2375,152	,456	,980
VAR00046	210,92	2340,775	,657	,980
VAR00047	211,08	2322,688	,704	,980
VAR00048	211,00	2319,304	,712	,980
VAR00049	210,96	2325,259	,751	,980
VAR00050	211,83	2376,667	,242	,981
VAR00051	211,04	2324,650	,707	,980
VAR00052	211,12	2305,071	,679	,980
VAR00053	210,96	2309,259	,819	,979

VAR00054	210,62	2338,940	,625	,980
VAR00055	210,83	2308,319	,814	,979
VAR00056	210,87	2347,505	,594	,980
VAR00057	211,21	2305,998	,829	,979
VAR00058	210,75	2336,717	,756	,980
VAR00059	210,87	2314,810	,755	,980
VAR00060	211,00	2306,870	,793	,979

