

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Informe Final de Tesis

“Influencia de los Lineamientos Estratégicos en la Cultura Organizacional en las MYPES agroindustriales de la Provincia de Huánuco del 2016”

PRESENTADO POR : Bach. Diego Alexander Cachay Salazar

ASESOR : Mg. Simeón Soto Espejo

**HUÁNUCO-PERÚ
2017**

Dedicatoria

A mis padres y hermana por su invaluable apoyo y aliento para concluir con mi formación profesional y continuar con las sendas del éxito

AGRADECIMIENTO

- ❖ A la Dirección Regional de Producción de Huánuco, por su colaboración con la información requerida para este estudio, y por el acercamiento a las empresas agroindustriales de la ciudad.
- ❖ A PROMPERU Exportaciones por brindarnos información a detalle de los programas de asistencia y apoyo a las empresas agroindustriales en el marco de la RUTA EXPORTADORA.
- ❖ A la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco por brindarme las facilidades logísticas para el Desarrollo de esta Tesis.
- ❖ A mi docente asesor, por haberme guiado para la presentación adecuada de esta investigación. Este estudio se enmarca de acuerdo a lo establecido en el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Administración de Empresas.
- ❖ A mis docentes de la Escuela de Administración. Fueron cinco años de constante tutoría que me permitieron acercarme a conocimientos teóricos para el desarrollo de esta investigación.
- ❖ A la Universidad de Huánuco, por las facilidades que me da para la conclusión de mi carrera profesional.
- ❖ A mis familiares por su constante estímulo para concluir con la carrera profesional, ellos son mi fuente de inspiración y desarrollo
- ❖ A mis padres por su apoyo constante en toda esta etapa. Su confianza y cariño fueron necesarios para poder concluir la carrera.
- ❖ A Dios nuestro Señor por haberme guiado por la senda del bien dándome salud y tiempo para mis estudios.

RESUMEN

La tesis fue desarrollada tomando en cuenta los lineamientos del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Huánuco. Se ha considerado el estudio de las empresas agroindustriales en el sentido que la orientación política del gobierno busca potenciar esta actividad dado el alto valor agregado que generan. PROMPERU, PRODUCCION, LA CAMARA, orientan actividades en iniciar las actividades empresariales de estas empresas a partir del diseño de sus lineamientos estratégicos que defina su filosofía de trabajo.

En la primera sección hemos fundamentado el estudio en base a un diagnóstico en el que se describe como estos lineamientos debería de influenciar en la cultura organizacional de las empresas agroindustriales, planteando objetivo, y explicando su importancia. En la segunda sección hemos incluido una base teórica que describe la relación e influencia entre ambas variables, autores quienes describen la importancia de los lineamientos estratégicos en la cultura empresarial. De igual forma en la tercera sección se explica la metodología de investigación adecuada que se ha usado en esta tesis, siendo esta descriptiva correlacional. La muestra ha sido seleccionada de la base de datos de la Dirección de Producción. Finalmente se incluye en la investigación los resultados obtenidos de las encuestas hechas a las empresas, así como la contrastación con la teoría expuesta en la segunda sección de la investigación. La hipótesis ha sido contrastada descriptivamente demostrando su validez para el estudio en general. Las conclusiones y recomendaciones están en función a los objetivos planteados.

ABSTRACT

The thesis was developed taking into account the guidelines of the Degree and Degrees Regulation of the School of Business Administration of the Faculty of Business Sciences of the University of Huánuco. It has been considered the study of agroindustrial companies in the sense that the political orientation of the government seeks to enhance this activity given the high added value they generate. PROMPERU, PRODUCCION, LA CAMARA, guide activities in starting the business activities of these companies based on the design of their strategic guidelines that define their work philosophy.

In the first section we have based the study based on a diagnosis in which it is described how these guidelines should influence the organizational culture of agroindustrial companies, aiming and explaining their importance. In the second section we have included a theoretical basis describing the relationship and influence between both variables, authors who describe the importance of strategic guidelines in the corporate culture. In the same way, the third section explains the methodology of adequate research that has been used in this thesis, being this descriptive correlation. The sample has been selected from the database of the Production Management. Finally, the results obtained from the surveys made to companies are included in the research, as well as the comparison with the theory presented in the second section of the research. The hypothesis has been contrasted descriptively demonstrating its validity for the study in general. The conclusions and recommendations are based on the objectives set.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	6
1. CAPITULO I: Problema de Investigación	7
1.1. Descripción del Problema	7
1.2. Formulación del Problema	10
1.2.1. Problema General	10
1.2.2. Problema Especifico	11
1.3. Objetivo General	11
1.4. Objetivo Especifico	11
1.5. Justificación de la Investigación	12
- Practica	12
- Teórica	12
- Metodológica	12
- Relevancia	12
1.6. Limitaciones de la Investigación	12
1.7. Viabilidad de la Investigación	13
2. Marco Teórico	14
2.1. Antecedentes de la Investigación	14
2.2. Bases Teóricas	19
2.3. Definiciones Conceptuales	45
2.4. Sistema de Hipótesis	47
2.4.1. Hipótesis General	47
2.4.2. Hipótesis Específicos	47
2.5. Sistema de Variables	48
2.5.1. Variable Independiente	48
2.5.2. Variable Dependiente	48
2.6. Operacionalización de Variables	49
3. Metodología de la Investigación	50
3.1. Tipo de Investigación	50
3.1.1. Enfoque	50
3.1.2. Alcance o Nivel	51
3.1.3. Diseño	51

3.2. Población y Muestra.....	52
3.2.1. Población.....	52
3.2.2. Muestra.....	53
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	54
3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información.....	54
4. RESULTADOS	55
4.1. Procesamiento de Datos	55
4.2. Contrastación de Hipótesis.....	79
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	83
5.1. Contrastación de los Resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos.....	83
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS.....	89
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	92

INTRODUCCIÓN

En la provincia de Huánuco, el sector que más destaca por su potencial comercializador con empresas nacionales e internacionales es el sector de agroindustria. Los productos desarrollados como café, cacao, berries, y otras frutas locales han permitido que instituciones como Producción, PROMPERU, Cámara de Comercio, Mi empresa, entiendan que hay que darles la asistencia necesaria para que estas empresas puedan trabajar y consolidar su presencia en el mercado. En ese sentido, y gracias al programa de la RUTA EXPORTADORA de PROMPERU es que estas empresas han logrado desarrollar sus lineamientos estratégicos (misión, visión, valores).

La relación que existe en la variable descrita líneas arriba permite que las empresas agroindustriales desarrollen estrategias como la constitución de equipos de trabajo, y motivación interna haciendo que el rendimiento de sus colaboradores sea más productivo. Esta relación está validada por las teorías expuestas en los textos de Robins y otros autores usados en la presente investigación.

La hipótesis planteada sugiere que hay una influencia significativa de los lineamientos con la cultura organizacional, siendo el 93% de empresas quienes confirman ello en los componentes como motivación y trabajo en equipo. De esta forma la investigación concluye en la importancia de los lineamientos y la cultura debiendo cada uno de ellos desarrollar estrategias de posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.

La tesis concluye con la validación teórica práctica de ambas variables en términos estadísticos el mismo que se puede visualizar en la corroboración de la hipótesis.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. CAPITULO I: Problema de Investigación

1.1. Descripción del Problema

A) Contexto de los Lineamientos Estratégicos y la Cultura Organizacional en las Empresas Agroindustriales de la Provincia de Huánuco 2016

A partir de los años 50 en el mundo los gerentes de las principales corporaciones recibían la demanda de metas, objetivos, y planes en general de sus accionistas, su personal. Hasta entonces la prioridad para mejorar el rendimiento empresarial se centraba en el ambiente, y todo lo que significa ello. Sin embargo, a partir de esta demanda se empieza a desarrollar lineamientos que definen la cultura empresarial a partir de las razones fundamentales de existencia de estas unidades económicas. La formulación de la misión, visión, y el establecimiento de los valores, estrategias, eran tareas necesarias para el inicio de la producción. La academia estableció esta necesidad como disciplina, enseñando en las materias administrativas planeamientos estratégicos que definen los lineamientos. Latinoamérica no fue ajena a esta tendencia, y considerando los resultados que veía generando en el mundo empezó a establecerse como obligatoriedad en las empresas desarrolladas. Nueve de cada diez empresas iniciaron con la programación de talleres.

Los lineamientos estratégicos empezaron a definirse planteando la razón fundamental de la existencia de la empresa (misión) y cuál

es la expectativa (visión) de los fundadores en el mediano y largo plazo. Así mismo, la práctica de valores y la definición de estrategias eran pieza clave en la gestión gerencial de toda empresa. Considerando los resultados que daban en las empresas dado que era un reflejo de sus capacidades, los gobiernos intervinieron en buscar establecer está

en aquellas empresas que se constituyen como el motor de las economías, las PYMES. Inicialmente en el caso del PERU se buscó establecer a través de los programas de cooperación a este sector en el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo hasta el 2007; de allí en adelante la responsabilidad paso a manos del Ministerio de la producción.

Las experiencias del sector público se dieron a partir de los programas que diseño PERUEMPRENDEDOR, PROMYPE, MI EMPRESA quienes llegaron a este sector a través de sus asociaciones empresariales. Estos programas consistían en el financiamiento de capacitaciones, asesorías, consultorías para establecer lineamientos estratégicos en los pequeños negocios. Los beneficios eran individuales, a partir del 2010 estos beneficios se hicieron a nivel de asociaciones orientadas a aquellos sectores que generen valor agregado en sus economías como el sector agroindustria, agricultura, artesanía, y otros similares. Los planes operativos del ministerio de Producción hoy tienen como objetivo establecer los lineamientos estratégicos a través de la inducción de habilidades blandas en los pequeños negocios.

Siendo prioridad para el gobierno diversificar productivamente los departamentos se definió la tarea de potenciar sus capacidades a través de programas que busquen este objetivo. Los componentes de intervención son el de articulación, capacidades, gestión. El diagnóstico arrojó como resultados que en la provincia de Huánuco existen 35 empresas que tienen potencial para iniciar el proceso de diversificación de la ciudad. Empresas que se dedican a la producción y/o transformación de productos de la zona en harinas, néctares, dulces y otros, son ellos los que tienen potencial para insertarlos en mercados con demandas constantes. Las empresas agroindustriales en Huánuco han empezado a ser capacitadas por el programa MIEMPRESA del Ministerio de la Producción en habilidades blandas para que establezcan su cultura organizacional e independientemente formulen sus líneas estratégicas. Para la participación en el EXPOAMAZONICA 2016 las empresas agroindustriales fueron capacitadas para contar con esta herramienta administrativa con el objetivo de que se estandarice aspectos como la administración economía y finanzas empresariales. Se ha podido observar que son distintas las motivaciones que estas tienen para operar en el mercado huanuqueño. El recurso humano que ha sido formado en su mayoría en la universidad Hermilio Valdizan propone esquemas de trabajo teniendo en cuenta la cultura organizacional. Sierra Exportadora también reconoció a este sector como potencial exportador, exigiéndole cumplan con establecer sus líneas estrategias para ser beneficiario. La respuesta de las empresas no

fue extraña a estas exigencias. Wayu, Wiñaqjan, ZAMU son algunas de las empresas que han desarrollado estos lineamientos orientados a lo que exige no solo los programas sino su realidad en torno a sus expectativas. El problema a partir de estas descripciones en los dos acápites anteriores es ver como la exigencia de establecer los lineamientos estratégicos se relacionan con la cultura organizacional de las empresas del sector agroindustrial, cuyas características son entre 5 y 15 trabajadores, con estándares de producción asistida para cumplir con la exigencia del gobierno. Cómo estas líneas estratégicas influyen internamente en factores como el trabajo en equipo y la motivación de los trabajadores de las empresas agroindustriales de Huánuco. Por lo descrito anteriormente esta tesis tiene como finalidad describir la relación entre ambas variables. Lineamiento Estratégicos, con la cultura organizacional en las empresas agroindustriales considerando que se encuentran en un escenario de mejora de competitividad para el posicionamiento en el mercado. Las razones de la utilidad de los resultados se sustentan en la justificación del presente proyecto.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera los lineamientos estratégicos influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016?

1.2.2. Problema Especifico

- ✓ ¿De qué manera la misión empresarial influye en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016?
- ✓ ¿De qué manera la visión empresarial influye en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016?
- ✓ ¿De qué manera los valores empresariales influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016?

1.3. Objetivo General

Determinar de qué manera los lineamientos estratégicos influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016

1.4. Objetivo Especifico

- ✓ Determinar de qué manera la misión empresarial influye en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016
- ✓ Determinar de qué manera la visión empresarial influye en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016
- ✓ Determinar de qué manera los valores empresariales influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016

1.5. Justificación de la Investigación

- Practica

La tesis estudia variables que son de la ciencia administrativa en las diferentes materias, permitiendo que el tesista use estos elementos para explicar lo que se propone analizar en la formulación del informe final de la tesis.

- Teórica

La tesis usa información conceptual para contrastar una realidad, el mismo que derivara de nuevos conocimientos para la posterior aplicación de lineamientos estratégicos que ayuden a la cultura organizacional de las MYPES agroindustriales.

- Metodológica

Por su naturaleza la tesis usa metodologías validadas de la investigación científica, para ello haremos uso de la inducción, deducción, u otros complementarios como la observación que permitirán la contrastación de la hipótesis con lo propuesto.

- Relevancia

Considerando el rol de los lineamientos estratégicos en la cultura organizacional, conocer elementos o pilares que determinen su cultura organizacional en las MYPES agroindustriales, dado que permitirá sostener a su gremio en el tiempo.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Una de las principales limitaciones es el tiempo, dado que la labor del tesista combina con la labor funcional en la empresa en la cual se desempeña.

1.7. Viabilidad de la Investigación

La investigación es viable por la disponibilidad de información existente, la relevancia que significa sus resultados, así como, por la aplicación de la metodología para su desarrollo teórico, estadístico.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

I) Internacionales

- **Tesis:** Aspectos a considerar durante el proceso de integración de dos culturas organizacionales.

Autor: Daniel Herrera Vega

Universidad de Chile

Año: 2003

Sin duda un proceso de fusión es concebido como un acuerdo de gran envergadura para las empresas, es un proceso difícil, complejo, que requiere de una gran voluntad para llevarlo a cabo con éxito. Requiere que se integren operativamente los procesos, además de sobrellevar lo que significa para el personal este proceso de cambio que sin duda lo afectará en algún sentido. Debemos recordar que el recurso humano es un activo fundamental para cualquier empresa, que uno cuando se fusiona o adquiere una empresa, compra los clientes y sobre todo la capacidad del personal. Pero, ¿qué hacemos para reducir esta ansiedad e incertidumbre que genera cualquier cambio significativo? . La forma de actuar de acuerdo a lo estudiado es a través de la comunicación, es vital que las personas entiendan que estos procesos son beneficiosos tanto para la empresa como para ellos, es decir, la empresa como un todo vale más, esto implica alinear los intereses directivos con el de las personas. Todos estos

procesos dejan gente en el camino, lo importante, según un ejecutivo del Grupo Santander, no es ser mezquino a la hora de desvincular a parte del personal, esto considerando que los beneficios obtenidos con el acuerdo son significativos en la mayoría de las fusiones. Desde el punto de vista de la cultura organizacional, debemos afirmar lo siguiente: primero que la cultura afecta el desempeño de una empresa y segundo, es la necesidad del cambio de cultura, producto de las condiciones del entorno. claramente estos hechos van a repercutir en el estado futuro de la compañía, éstas deben ser capaces de liderar este proceso de cambio hacia los nuevos valores corporativos reinantes. Como ya estudiamos en cualquier proceso de cambio duradero, lo relevante es la comunicación y participación de las partes involucradas.

- **Tesis: Desarrollo de un Plan estratégico para la Dirección general Financiera de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador para el periodo 2007 – 2010, basado en herramientas gerenciales**

Autor: Endara Endara Jessica Elizabeth

Universidad: Universidad Católica del Ecuador

Año: 2008

El presente trabajo investigativo consiste en un estudio de los principales aspectos de la Aplicación de herramientas gerenciales para la elaboración de un Plan Estratégico dentro de la Dirección General Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Inicialmente se revisaron los conceptos de Plantificación,

Planificación Estratégica, Análisis FODA y Cuadro de Mando Integral, los cuales son las bases necesarias para el desarrollo del Plan Estratégico. Se realizó el análisis de la situación actual de la Dirección General Financiera recopilando la información existente referente a procesos, funciones, elementos estratégicos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual permitió elaborar un modelo de plan estratégico que contiene la redefinición de la misión, visión, valores, y el planteamiento de objetivos y estrategias alineados al Plan Estratégico de la PUCE.

II) Nacionales

- **Tesis: Lineamientos de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio brindado en el Hospital Militar Central de Lima**

AUTOR: ALBERTO C. R.

Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Año: 2008

El presente estudio, realizado en el Hospital Militar Central (HMC) de Lima, está dirigido al diseño de los lineamientos de un plan estratégico que permita formular la misión y visión del HMC, analizar el entorno e interno organizacional y formular objetivos estratégicos orientados al mejoramiento continuo de la calidad del servicio. A fin de superar las dificultades económicas, logísticas y de personal que afronta actualmente el Hospital Militar Central, debido a los recortes presupuestales que afectan al sector defensa. En el estudio se utilizó el método descriptivo. Las principales

técnicas empleadas fueron la observación, el análisis documental y el análisis FODA. Se realizó un diagnóstico de la calidad del actual servicio analizando sus principales indicadores: Satisfacción del cliente, mejora continua, capacitación constante, mejoramiento de procesos en General y Equipos de trabajo multidisciplinarios. Luego se realizó el diseño de los Lineamientos del Plan Estratégico, señalando sus indicadores principales: Misión, visión, fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas. Se propusieron los lineamientos y objetivos estratégicos para la institución. El proceso de Planeamiento Estratégico en los establecimientos de salud del Perú, es una alternativa para la Gerencia moderna. Incorporar el Planeamiento Estratégico en nuestras organizaciones hará posible que estas puedan desarrollarse de manera competitiva. Las organizaciones de salud, desde el primer nivel, deben incorporar a su gestión la Gerencia Estratégica, que usa el Planeamiento Estratégico para alcanzar el desarrollo.

- **Tesis: Liderazgo y planeamiento estrategico y su influencia en la mejora continúa en una empresa de servicios. Caso: Ariana publicidad SAC**

Autor: Pisconte Cuya M.B.

Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Año: 2015

La investigación realizada se orienta al sector de servicios, y su estudio es específicamente en la empresa Ariana Publicidad SAC,

la cual ofrece servicios de publicidad exterior. El objetivo propuesto es determinar el impacto del liderazgo y el planeamiento estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC, teniendo dos dimensiones. En líneas generales, se comprueba la hipótesis general que el liderazgo y el planeamiento estratégico contribuyen a la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC. Asimismo, se encontraron brechas en cuanto al liderazgo y al planeamiento estratégico de la organización, por lo cual, se propone un Programa de Talento Humano y Liderazgo y el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa, basado en las perspectivas del Balance Scorecard.

III) Local

- **Tesis: Cultura Organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de las instituciones educativas públicas de Amarilis - Huánuco**

Autor: Prospero G.M.

Universidad: Universidad César Vallejo

Año: 2012

Se desprende de esta investigación que los lineamientos estratégicos son fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones educativas. Resaltando el estilo de liderazgo que manifiestan los estudiantes. Así mismo, la comunicación institucional se relaciona positivamente con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria

de menores de las instituciones educativas de Amarilis. De igual forma la motivación favorece al desarrollo de las culturas organizacionales. Considerar el lineamiento estratégico es fundamental para la implementación de estos aspectos, sostiene el autor en la tesis.

2.2. Bases Teóricas

A) Lineamientos Estratégicos – Variable Independiente

(VILLARROEL, 2009) sostiene que un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. El término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados.

Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura frente algunos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos (VILLARROEL, 2009).

Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

Es el establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la Institución. El propósito de un

lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo. Los lineamientos se emiten cuando se requiere particularizar o detallar acciones que derivan de uno o varios ordenamientos de mayor jerarquía.

(JEFFREY S. - HARRISON CARON ST. JHON) sostiene que los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. El conjunto de fines, misión, valores, visión, políticas, objetivos, metas, y estrategias

B) Misión – Visión – Valores – Dimensiones de la Variable Independiente

a. Misión

(ANCIN, 2015) sostiene que la misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Por ejemplo: “Su misión como funcionario es administrar correctamente los recursos estatales”. O bien “La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles”. La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación

del mercado.

Características que debe cumplir toda misión:

- Definir qué es la organización y lo que aspira a ser
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

La formulación de la misión de la organización.

El concepto de misión y su importancia es aceptado y no difiere mucho entre los autores contemporáneos de la temática. No obstante, en la revisión de la literatura sobre el tema se seleccionaron algunos conceptos dados por autores relevantes:

- (STONER, 1982) en su libro Administración plantea que la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización.

- (DRUKER, 2002) Peter Drucker[2] señala que es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de otra similar.

(PEDROS, INTRODUCCION AL PLAN ESTRATEGICO, 2012) establece que la definición de una misión delimita el campo de acción de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general, o dirigido a un objetivo permanente. Es importante como guía y Misión Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

Toda misión de una organización dos dimensiones: una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la

primera. Mientras que la dimensión económica de la misión hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la social hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo, desarrollar profesionales, como aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc (VILLARROEL, 2009).

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión.

- ✚ Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
- ✚ Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
- ✚ Es la referencia más adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.
- ✚ Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
- ✚ Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con la de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y

consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.

- ✚ Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

Características de la misión: Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende ésta. Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización. Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la Sociedad en general y de los individuos. Ejemplo: El éxito de una empresa de Seguridad y Protección radica en que no existan robos o pérdidas económicas por estas razones, los éxitos están en el exterior; en el interior, costos, esfuerzos, recursos, etc. Orientada hacia el futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que se deben promover. Tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para los que reciben el servicio. Todos deben conocer, comprender y compartir la Misión. Ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente largas, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar. El siguiente cuadro incluye componentes y una ayuda para la formulación de la Misión.

Tabla N°001
Formulación de la Misión Empresarial

Componentes	Preguntas a Resolver		Declaración de la Misión
	Pregunta	Respuesta	
Identidad,	¿Quiénes somos?		
Propósito,	¿Por qué existimos?		
Acciones	¿Qué hacemos?		
Servicios	¿cuáles son los productos más relevantes que genera la empresa		
Beneficiarios	¿Para quienes trabajamos?		
Principios	¿por qué lo hacemos?		

Contener originalidad.

Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de las personas a las que servimos. Ser única. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra. Aunque debe ser suficientemente amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos y mensurables que nos conduzcan al cumplimiento de la misma (ABASCAL, 1999).

Objetivos de la misión:

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.

- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

Proceso para la elaboración de la misión:

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

Normas para la aplicación de la misión:

Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional. Comprometa a los nuevos trabajadores. Hágala visible a todos, como un compromiso de todos. Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades. Revísela periódicamente. Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión sólo se agregará a ello la significación que la misma posee para cualquier organización, no solo como su razón de ser, sino como la guía para la acción, el camino para encausar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la sociedad.

Posterior a su formulación se recomienda diagnosticar la misma (JEFFREY S. - HARRISON CARON ST. JHON).

b. Visión

En los primeros modelos de dirección estratégica no se tenía en cuenta la visión. En los últimos años de la década de los 90 autores como el Dr. Angel Luis Portuondo Velez y otros, sitúan la visión en segundo lugar después de formu

lada la misión. En 1997 los autores Joan Goldsmith y keneth Cloke, en el modelo de dirección estratégica que aportan sitúan la visión en primer lugar y en segundo lugar definen la misión de la organización. Los autores sitúan los valores compartidos en el primer lugar y en segundo integran la misión y la visión de la organización. Como se aprecia en la década de los 90 ha existido una tendencia en los autores a ir integrando estos elementos, no obstante, se abordan por separado como tres pasos independientes, es criterio del autor del presente trabajo que estos tres elementos deben estar unidos para expresar los valores finales de la organización.

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos. La formulación de la visión no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad. Esta

concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos (ABASCAL, 1999).

Para la formulación de la visión se recomiendan los siguientes pasos:

- Evaluación de la información. Consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, el esbozo del problema estratégico general, la solución estratégica general y los escenarios con su variante positiva, intermedia y negativa (ANCIN, 2015).
- Definición y validación de la visión. Posterior al análisis de la información se recomienda realizar tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.
- Retroalimentación y fijación.
- Por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización su logro.

Principales insuficiencias en la determinación de una visión.

- Definir una visión ajena a la misión, es necesario después de generada la visión compatibilizarla con la misión.

- Insistir en cifras cuando éstas no aparecen, lo fundamental puede ser cualitativo.
- Desarrollar procesos de generación de ideas sin retroalimentación y ajuste.
- Énfasis excesivo en elementos externos, pasar de lo que se puede a lo que se quiere.
- Establecer una visión sin haber realizado un análisis de las relaciones entre los factores internos y externos.

Los factores claves para el éxito.

Una vez que la organización conoce su razón de ser, la siguiente pregunta clave a la que se debe dar respuesta es ¿Qué es imprescindible para cumplir con su objeto social? Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito. Conociendo los factores claves para el éxito, la empresa puede dirigir sus acciones hacia el logro de los mismos lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia, alcanzando la lealtad en sus consumidores y reduciendo la amenaza de los productos sustitutos (ABASCAL, 1999).

Las Áreas de resultados Claves.

Las áreas de resultados claves son los departamentos o grupos de la organización primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas

de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares dónde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

Los objetivos.

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión, el estado deseado que se quiere lograr, su posición estratégica, ahora es necesario definir como lograr el tránsito de la misma, del estado actual al estado futuro deseado. En el siguiente paso se establecen los objetivos estratégicos. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas, están: Colectivos e individuales. Generales y particulares. Principales y secundarios. Largo y corto plazo.

Por su precisión los objetivos se clasifican en: Objetivos trayectoria. Son de importancia para fijar políticas, orientaciones hacia donde nos dirigimos y para plantear estrategias globales, pero para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo determinado, es imprescindible guiarnos por objetivos tareas. Expresan un carácter continuo del objetivo en el tiempo y que es una trayectoria que debemos seguir, pueden convertirse en funciones de personas o departamentos. Objetivos normativos. El grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacer un objetivo

trayectoria o cualquier otro objetivo que deseamos alcanzar. Expresan cual es el estado deseado del objetivo, el cual garantiza lo que deseamos. Objetivos tareas. Expresan en tiempo. Cantidad y/o cualidad lo que se quiere alcanzar. Estos son los más usuales, sin estos no es posible planear, organizar y controlar un proceso. Algunos pueden ser expresados cuantitativamente, otros se hacen más difícil y se requiere precisión cualitativa de forma adicional o solamente de forma cualitativa se pueden expresar. Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. A continuación se presenta un cuadro para de apoyo para la formulación de la Visión (DANIEL MARTINEZ PEDROS - ARTEMIO MILLA GUTIERREZ, 2012).

Tabla N°002**Formulación de la Visión Empresarial**

Componentes	Preguntas a Resolver		Declaración de la VISION
	Pregunta	Respuesta	
Características de la empresa en relación a su entorno	¿cómo deseamos que la empresa sea vista?		
Características de sus servicios	¿cómo esperamos que sean los servicios de la empresa?		
Características de la entidad en relación a la organización interna	¿con que tipo de profesionales esperamos contar?		
Beneficiarios	¿cuáles serían nuestros beneficiarios?		

c. Valores

(ABASCAL, 1999) sostiene que los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

La identidad como parte de los valores

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

Este documento lo elabora el equipo directivo de la instalación, basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Dónde están nuestros clientes?
- ¿Qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Qué deseos satisfacen nuestros clientes?
- ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no satisfacemos?
- ¿Qué es lo que nuestra instalación ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores?
- ¿Qué es lo genuino de nuestra instalación?
- ¿Qué ventajas ofrece la manera en que hacemos nuestro trabajo?
- ¿Qué le ofrecemos a nuestros trabajadores?
- ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?
- ¿Qué es lo que debe ser nuestra organización?

Cómo definir los valores de una empresa

(ABASCAL, 1999) Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.

Finalmente los valores que sobrevivan , serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

Valores compartidos

Son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- Identificar y eliminar los antivalores de la organización.

Importancia de los valores compartidos

- Con ellos es más fácil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.

- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.
- La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.

C) Cultura Organizacional – Variable Dependiente

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es (ROBINS, 1998).

¿Cómo se forman las culturas organizacionales?

A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del

mundo desde sus inicios. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo (ROBINS, 1998). En realidad la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas. Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

Concepto de cultura

Plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo..." (ROBINS, 1998).

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos

induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura (VALDES, 2009).

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma. La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas: Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

Cultura subjetiva: está dada por:

- Supuestos compartidos: como pensamos aquí .
- Valores compartidos: en que creemos aquí.
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como nos ven.

Tipos de cultura

Academia

A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos

pasando cuidadosamente por puestos especializados
(CONSULTORES, 2008)

Club:

Alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.

Equipo de Béisbol:

- Innovadores y tomadores de riesgo
- Diversidad de edad y de experiencias
- Grandes incentivos por la creatividad y resultados

Fortaleza:

- Su preocupación es la supervivencia. Muchas fueron antes Academias o clubes.
- Poca seguridad en el puesto.
- Se han enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.

Características de la cultura

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de

cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros. La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización (ROBINS, 1998)

Funciones de la cultura

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social (ROBINS, 1998).

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

D) Trabajo en Equipo y Motivación – Dimensiones Variable Independiente

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente (VALDES, 2009). Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante (ROBINS, 1998).

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo. Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo. Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forman un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas (VALDES, 2009).

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante (VALDES, 2009).

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Por ejemplo, en una operación de trasplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La organización (empresa, universidad, hospital, etc) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo. El equipo responde de los resultados obtenidos, pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

Concepto de Motivación

Muchos han sido los autores que han intentado dar una definición. Nos limitaremos en este caso a adoptar una, que por simple, es la más aceptada por la mayoría de corrientes científicas más importantes en psicología. Definen la motivación como el Conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta (ROBINS, 1998).

Esta definición aun pareciendo sencilla, trata un fenómeno bastante complejo y colindante con una serie de conceptos como INTERESES, ACTITUD, ASPIRACIÓN, RENDIMIENTO, etc., con los que está íntimamente ligado y se les llega a confundir. De hecho, esos conceptos son utilizados como medida indirecta y veces directa, de la motivación. (Cuánto más rinde un alumno ¿más motivado está?).

La motivación no es una variable observable directamente, sino que tenemos que inferirla de manifestaciones externas de la conducta de nuestros alumnos y aquí es donde puede haber

problemas. Un alumno quieto y callado al final de la clase significa o puede ser interpretado de formas muy distintas según el profesor: para uno significa que está atendiendo muy concentrado, mientras que otro profesor interpreta que está distraído y pensando en otra cosa.

Además, debemos tener en cuenta que la motivación es uno más, nunca el único, entre los múltiples determinantes de la conducta de nuestros alumnos, al igual que se debe tener en cuenta que no hay una sola teoría que explique globalmente toda la conducta académica.

Jerarquía de necesidades de Maslow.

Este modelo motivacional de Maslow es interesante en tanto que parece poner de acuerdo a ambas corrientes: conductista y cognitiva, en un aspecto fundamental: para interesarse en satisfacer necesidades de orden superior es necesario tener satisfechas las de orden inferior. Básicamente y hablando en términos pedagógicos, Maslow viene a decirnos que para que un alumno esté motivado para aprender, antes debe tener satisfechas una serie de necesidades básicas, dado que las necesidades están organizadas en forma de pirámide, cuya base está formada por las necesidades de orden fisiológico (comida, bebida, refugio, etc) y en la cúspide las necesidades de orden superior como la auto-realización (VALDES, 2009).

Además, y esto es importante, están organizadas de forma jerárquica de tal suerte que para satisfacer una determinada

necesidad hay que tener satisfechas aquellas de orden inferior que están por debajo en la pirámide.

2.3. Definiciones Conceptuales

- **Comunicación Empresarial:** Comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que proviene de una empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos. Éstos pueden ser internos empleados, accionistas, etc. o también externos (COPER, 2006).
- **Cultura Organizacional:** Se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial (VILLALON, 2006).
- **Gestión Empresarial:** La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio (COPER, 2006).
- **Lineamientos Estratégicos:** Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización de acuerdo con las practicas generalmente establecidas, el conjunto de fines, misión, valores, visión, objetivos y estrategias (VILLALON, 2006).

- **Misión Empresarial:** Se define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad (VILLALON, 2006).
- **Motivación:** El concepto de motivación empresarial surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado. A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial (ROBINS, 1998).
- **Objetivo Común:** Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en el trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo (VILLALON, 2006).
- **Organización Empresarial:** En las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo (VILLALON, 2006).
- **Planes Estratégicos:** Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, mejor dicho, su imagen futura (ANCIN, 2015).

- **Trabajo en Equipo:** Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común (VILLALON, 2006).
- **Valores Empresariales:** Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes (VILLALON, 2006).
- **Visión Empresarial:** La visión empresarial puede asociarse a la capacidad que tiene una persona para vislumbrar o anticipar el futuro de un negocio (VILLALON, 2006).

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Los lineamientos estratégicos influyen significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016

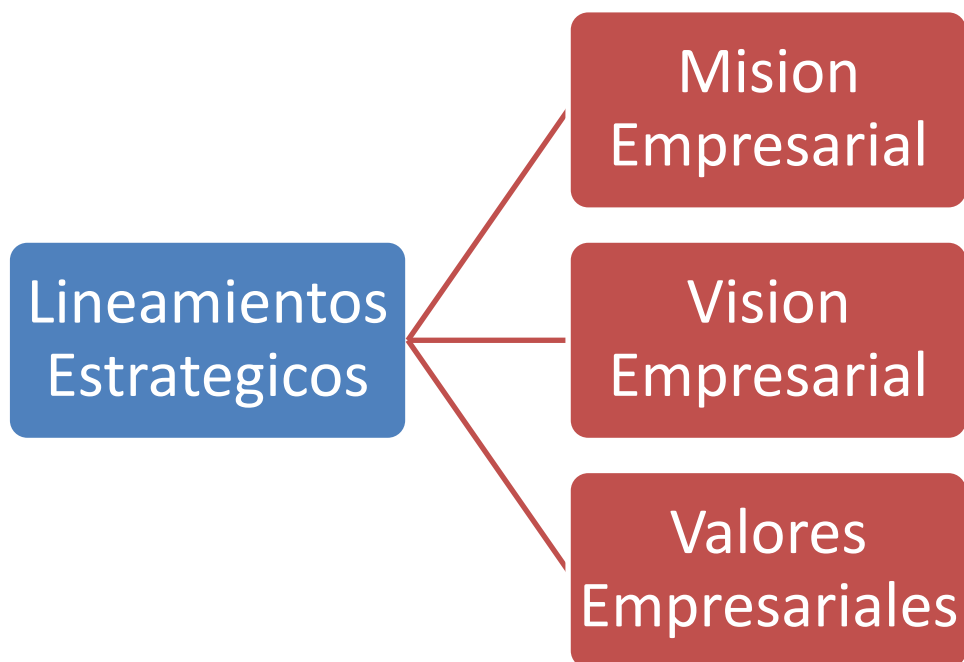
2.4.2. Hipótesis Específicos

- ✓ La misión empresarial influye significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016
- ✓ La visión empresarial influye significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016

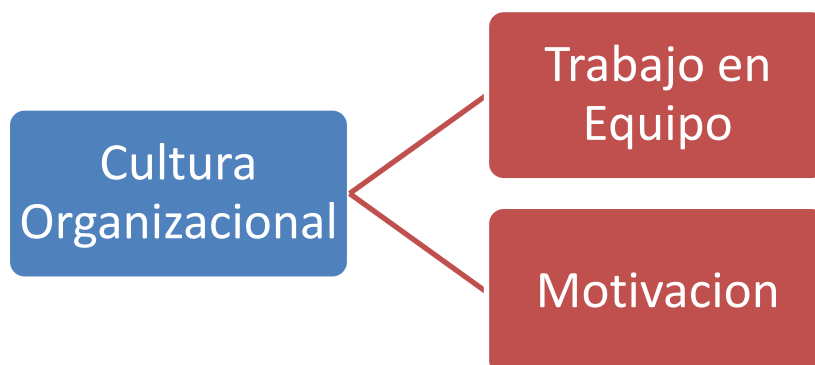
- ✓ Los valores empresariales influyen significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016

2.5. Sistema de Variables

2.5.1. Variable Independiente



2.5.2. Variable Dependiente



2.6. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem's
Lineamientos Estratégicos	Misión Empresarial	Identidad	¿Conoce usted la misión?
		Propósito	¿Considera usted que la misión incluye el propósito de la empresa?
		Acciones en red	
		Servicios	¿Describe la misión el producto de la empresa?
		Beneficiario	
	Visión Empresarial	Producto	¿Describe la misión quienes son los beneficiario o clientes?
		Características del entorno	¿Conoce usted la visión?
		Características del servicio	¿Describe la visión las características del entorno de su empresa?
	Valores Empresariales	Relación de la empresa con su entorno	¿Describe la visión como espera verse la empresa en el mediano plazo?
		Orientación	¿Conoce usted los valores de su empresa?
Cultura Organizacional	Trabajo en Equipo	Número	¿Qué tipo de valores tiene usted en su empresa?
		de equipos constituidos	¿Constituye usted equipos de trabajo en su empresa?
	Tipos de motivaciones	Trabajos desarrollados	¿Influye los lineamientos estratégicos en la constitución de equipos de trabajo en su empresa?
	Motivación		¿Motiva usted a sus trabajadores?
			¿Influye los lineamientos estratégicos en las motivaciones de sus trabajadores en la empresa?

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Aplicada, dado que busca ampliar y profundizar la realidad de las variables tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación (ROBERTO, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

3.1.1. Enfoque

El presente estudio es de enfoque cuantitativo (ROBERTO, 2006) ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (Datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística

3.1.2. Alcance o Nivel

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO (ROBERTO, 2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Lineamientos Estratégicos) para ver su influencia en la variable dependiente (Cultura Organizacional). Este tipo de estudio nos permite enumerar como los Lineamientos Estratégicos influyen en la Cultura Organizacional de las MYPES agroindustriales.

3.1.3. Diseño

No experimental – transeccional o transversal, de tipo correlacional – causal (ROBERTO, 2006).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual, y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Los diseños no experimentales transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado, los diseños no experimentales –

transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema (ROBERTO, 2006):

$$X_1 \text{-----} Y_2$$

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Según el registro de empadronados de la Asociación de Agroindustriales de Huánuco presidida por la Sra. Violeta Vergara Plasido (Presidente), a la fecha existen 16 empresas formales en este sector, produciendo néctares, harinas, entre otros.

Tabla N°01
Relación de Empresas del Sector Agroindustrial de Huánuco – Provincia Huánuco 2016

Nº	Nombre Comercial:	Razón Social / Apellidos y Nombres/ Representante Legal	RUC Nº / DNI Nº:
1	WAYU (a)	VERGARA PLASIDO VIOLETA - AGROINDUSTRIAS HUAYLLACAN SAC	20521563193
2	COFFEE PRINCE (a)	MELENDEZ VEGA ALCIBET NIVARDO	10484584201
3	BAYAS (a)	VASQUEZ ROJAS ERASMO - EMPRESA BAYAS PERUANAS EIRL	20573080522
4	AGROINDUSTRIAS ORDOÑEZ (a)	ORDOÑES NATIVIDAD GILMER ELIAS - AGROINDUSTRIAS ORDOÑEZ SRL	20600468414
5	AGRO INDUSTRIAS CACHIGAGA (a)	LOPEZ RAMIREZ HONORATO - AGRO INDUSTRIAS CACHIGAGA SRL	20120645863
6	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA DIVISORIA LTDA. (a)	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA DIVISORIA LTDA./ RODRIGUEZ CIRIACO EUGENIO MARIO	20352423921
7	CAFÉ VALDEZ	VALDEZ AMANCIO HECTOR LUIS	10422976120
8	NUEVO AMANECER ASOCIACION (a)	ASOC. NUEVO AMANECER/ CLEMENTE BUENDIA TEUDOCIO	22437374
9	CAFÉ AROMA (a)	ZUÑIGA MARTINEZ IVAN - CAFÉ AROMA	10230196155
10	CAFÉ LAS ROSAS	WIND MENDOZA WILHEM - TECNOLOGIA INDUSTRIAL AGROPECUARIA YARU EIRL	20573107315
12		RODRIGUEZ ALVARADO JOSUE GEREMIAS - AGROINDUSTRIA HUALLAGA SAC	20450338053
13	ÑAÑITO	ARISTA RIOS DEIVY GEORGE - CRAQ - MER S.A.C.	20573202148
14	GBC	EDA YAMASATO FERNANDO KOKEN - THE GOLDEN BERRY COMPANY SAC	20573284527
15	FUNDO CONCHUMAYO -HCO	VALDERRAMA MEDRANO EFRAIN HUGO	10224017150
16	A.JARARA	PEÑA COTRINA LENIN BARDEVIANO - ASOCIACION JARARA	20529013320

Fuente: Padrón de Empresas Agroindustriales Dirección Regional de Producción

3.2.2. Muestra

Considerando que la población es pequeña y asequible se va trabajar con el total de la población.

$N = n$ por lo tanto $n = 16$

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las Técnicas que se van usar son las siguientes:

Técnicas	Instrumento	Finalidad
Encuesta a Empresarios	Guía de Entrevista	Para determinar el conocimiento de los lineamientos estratégicos y su influencia en la cultura organizacional

Elaboración: Propia

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Técnicas	Uso
Software SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a empresarios.
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

Elaboración: Propia

CAPITULO IV

RESULTADOS

4. RESULTADOS

4.1. Procesamiento de Datos

A) Lineamientos Estratégicos en las Empresas Agroindustriales de Huánuco

El potencial de desarrollo de las empresas agroindustriales de Huánuco ha motivado a diferentes instituciones públicas invertir esfuerzos para estimular su desarrollo generándolas competencias que es peritan enfrentar demandas nacionales e internaciones. PROMPERU EXPORTACIONES, la Dirección Regional de Producción, el Programa Mi Empresa del Ministerio de Producción, han diseñado programas para lograr ese fin.

La Ruta Exportadora desarrollada por una de estas instituciones convoco a estas empresas a desarrollar una serie de procesos entre los que destaca como pilares la formulación de sus lineamientos estratégicos. De las empresas seleccionadas para esa tesis, el 93.8% han desarrollado esta filosofía de trabajo con la ayuda de la cooperación internacional, y solo una desarrolló estás líneas internamente. Asistidas por profesionales de la capital que intervinieron en el desarrollo de empresas nacionales integrantes de ADEX lograron las empresas agroindustriales de Huánuco contar con su MISIÓN, VISIÓN, valores.

Análisis e Interpretación, El Cuadro y Gráfico N°01 muestra estos resultados en el que las empresas indican que si cuentan con las líneas estratégicas. Así mismo, esto se ha podido corroborar en las

visitas para hacer las entrevistas y aplicas las encuestas correspondientes para esta tesis. Ver Cuadro, y Gráfico siguiente.

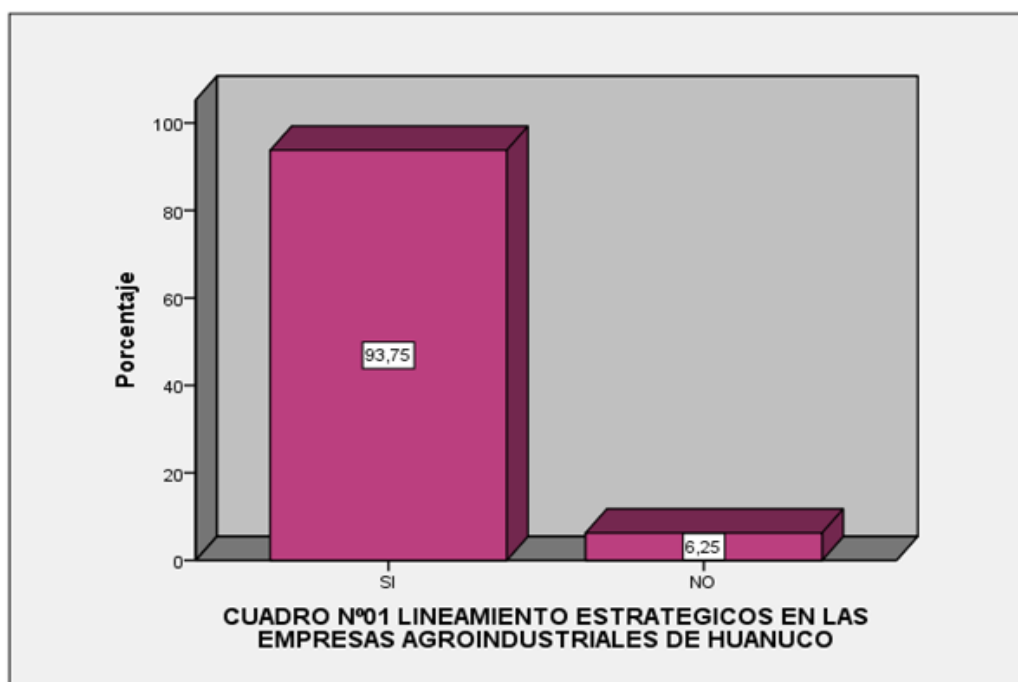
CUADRO N°01
LINEAMIENTO ESTRATEGICOS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE HUANUCO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	15	93,8	93,8	93,8
Válidos NO	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°01
LINEAMIENTO ESTRATEGICOS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE HUANUCO



Fuente: Cuadro N°01

Elaboración: propia

Como mencionamos líneas arriba, este apoyo fue desarrollado a través de talleres llevadas a cabo en los ambientes de la Universidad de Huánuco, y en algunas ocasiones en las instalaciones del

Gobierno Regional de Huánuco. Los talleres consistieron en formar grupos de trabajo para poder identificar la filosofía individual de cada una de las empresas, ello como requisito previo para continuar con la ruta exportadora, que es un programa de asistencia constante a las empresas agroindustriales.

Las instituciones que se listan en el siguiente cuadro y gráfico forman una coalición institucional para apoyar a las empresas agroindustriales.

Una empresa tuvo el apoyo de la Cámara de Comercio para la formulación de sus lineamientos estratégicos. Al ser consultado su coordinador de Desarrollo Empresarial sostuvo que este trabajo se desarrolló para fortalecer la ruta exportadora. Específicamente la empresa que recibió ese apoyo fue Industrial Cabrera que se dedica a la comercialización de CAFES.

.Cuatro empresas tuvieron el apoyo de PROMPERU, nueve de ellas recibió el apoyo de Producción a través de su programa mi empresa y su dirección de Industria. Lo que describe este cuadro confirma la opinión de las empresas de que las instituciones están con el objetivo de trabajar las potencialidades que tiene el sector. Ello se demostró en las ferias del EXPOAMAZONICA de los últimos dos años, cuyos requisitos para estas empresas es contar con los estándares básico para entrar a la negociación con las empresas nacionales e internacionales. Cada una de estas empresas ha elaborado sus brochure en el que incluye estas líneas estratégicas. El apoyo es permanente y es política del gobierno quienes han

dispuesto la creación de Centros de Desarrollo Empresarial que garanticen esta asistencia a las empresas con este potencial.

Ver Cuadro y Gráfico Siguiente.

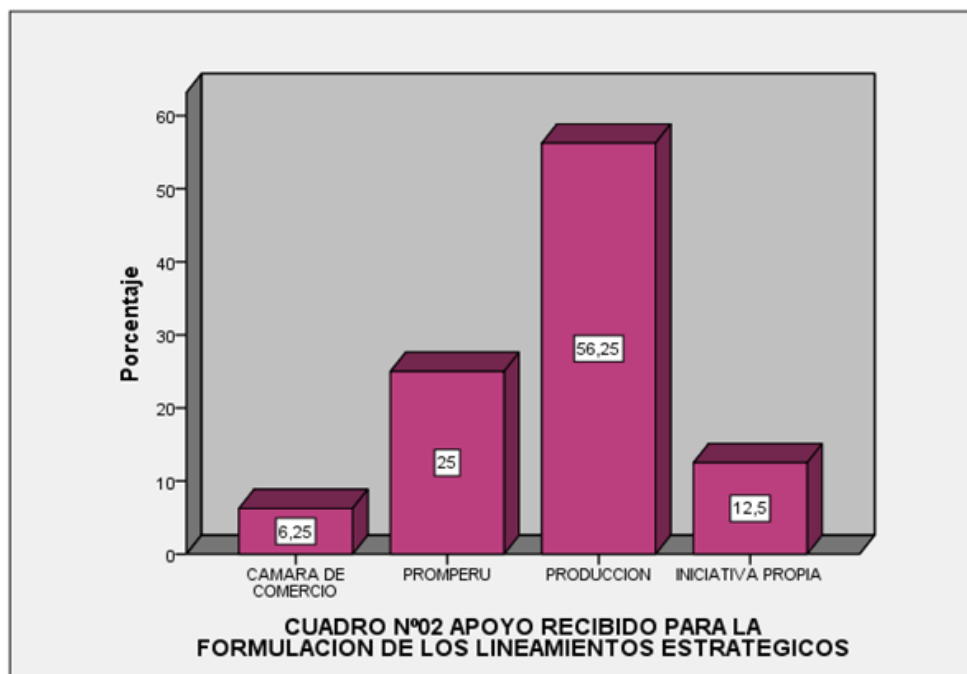
CUADRO N°02
APOYO RECIBIDO PARA LA FORMULACION DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CAMARA DE COMERCIO	1	6,3	6,3	6,3
PROMPERU	4	25,0	25,0	31,3
Válidos PRODUCCION	9	56,3	56,3	87,5
INICIATIVA PROPIA	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°02
APOYO RECIBIDO PARA LA FORMULACION DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS



Fuente: Cuadro N°02

Elaboración: propia

Hasta este punto hemos demostrados a través de los instrumentos que las empresas agroindustriales de Huánuco cuentan con los lineamientos estratégicos, ellos apoyado por diferentes instituciones que buscan un mismo objetivo. Empresas como los de la familia Salas Rivera, la Sra. Violeta Vergara colocan sus productos bajo las filosofías que describen su misión y visión.

Sin embargo, una de las razones de esta investigación es ver cómo estás líneas afectan a la cultura organizacional en cada una de estas empresas; sobre todo en aspectos como el trabajo en equipo, y la motivación.

Para ello hemos consultados a estas empresas si sus lineamientos estratégicos están publicados en sus empresas. Ya líneas arriba hemos mencionado que hemos sido testigo ocular de la existencia de estas líneas.

Considerando el objetivo de los lineamientos estratégicos, buscamos conocer en las siguientes líneas la opinión de los trabajadores de las empresas agroindustriales de Huánuco.

Análisis e Interpretación, El Cuadro siguiente muestra que el 87.5% de estas empresas si tienen publicadas sus lineamientos estratégicos. Dos empresas entrevistadas manifestaron que no los tienen publicadas, sin embargo, ellos hicieron participe a sus trabajadores del desarrollo de su contenido, dado que se podrá corroborar en los cuadros de los ítems siguientes.

En los anexos se puede visualizar en imagen como están publicadas en las empresas entrevistadas, en algunas de ellas. Las empresas

que tienen su origen en el desarrollo de productos de la selva son los que con mayor entusiasmo asumen este deber para cambiar la cultura de su empresa.

Ver cuadro y gráfico siguiente.

CUADRO N°03

MISION VISION AL ALCANCE DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

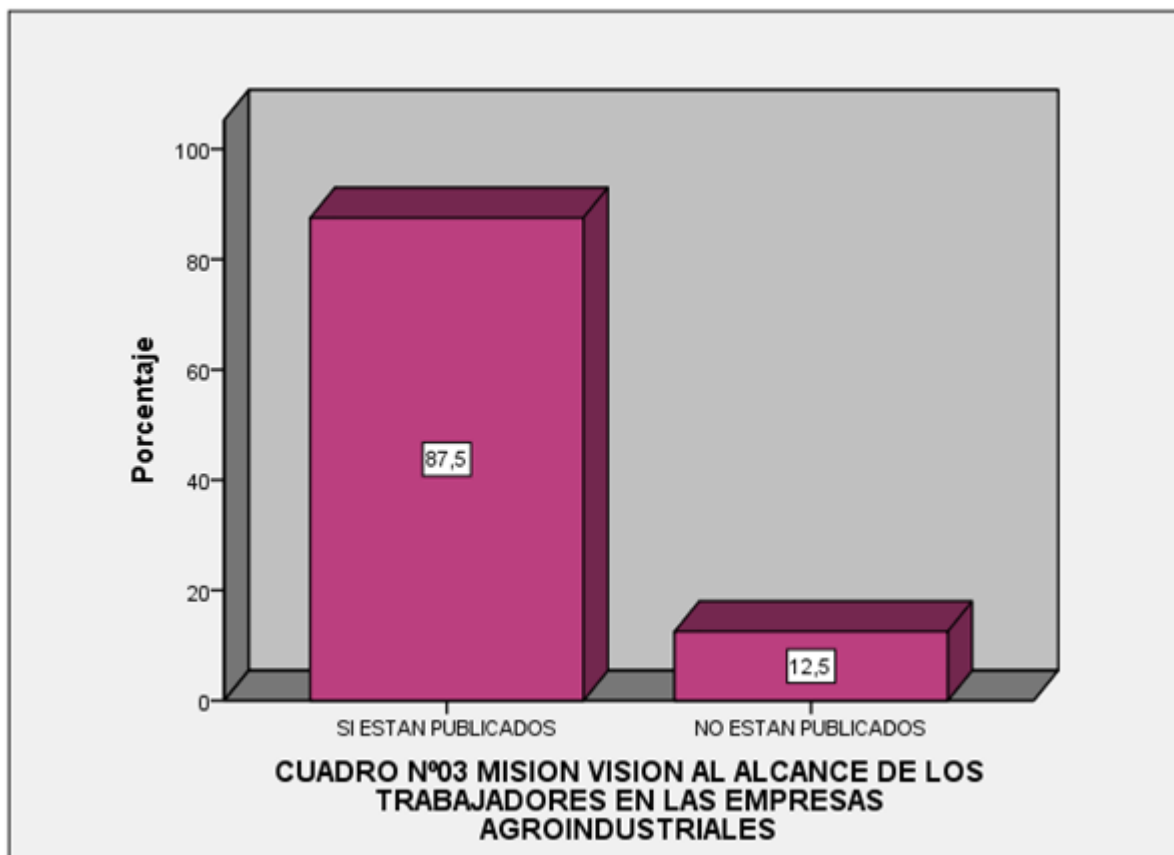
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI ESTAN PUBLICADOS	14	87,5	87,5	87,5
Válidos NO ESTAN PUBLICADOS	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°03

MISION VISION AL ALCANCE DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES



Fuente: Cuadro N°03

Elaboración: propia

DIMENSION: Misión Empresarial

B) Características de la Misión Empresarial en las empresas Agroindustriales de Huánuco

Análisis e Interpretación, se ha consultado a los empresarios si es de conocimiento de los trabajadores esta línea estratégica. Ellos nos han manifestado afirmativamente en un 87.5%. Dos empresas han manifestado que no. En este punto hay que mencionar que la característica de la mayoría de empresas agroindustriales es de tipo familiar como en el Caso de Wayu, Bayas Peruanas, y de GBC.

Cuando participaron en la formulación de sus líneas estratégicas participaron también sus trabajadores, quienes han manifestado a esta investigación que efectivamente para trabajar en la empresa deben conocer cuál es su misión, a qué se dedican.

Esta misión, tiene una orientación al que hacer de la empresa, cuyos contenidos se describen en los siguientes ítems. Los trabajadores que han mencionado que no conocen la misión son locadores de servicios que son contratados eventualmente para hacer algún trabajo de envasado, y/o hacen labor de distribución.

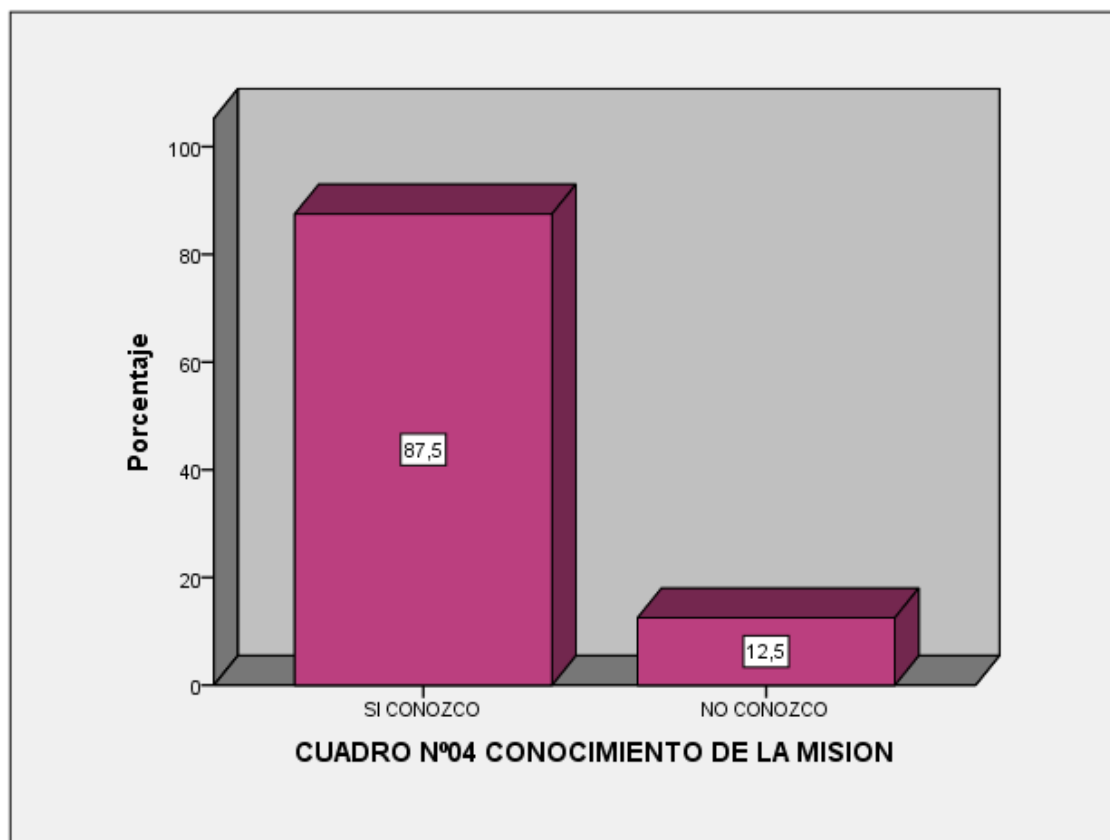
CUADRO N°04
OPINION DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES
RESPECTO A SI CONOCEN LA MISION DE A EMPRESA AGROINDUSTRIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI CONOZCO	14	87,5	87,5	87,5
Válidos NO CONOZCO	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRÁFICO N°04
OPINION DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES RESPECTO A SI
CONOCEN LA MISION DE A EMPRESA AGROINDUSTRIAL



Fuente: Cuadro N°04
Elaboración: propia

El propósito de la misión de una empresa define el que hacer de la misma, orientando su actividad a las principales necesidades del mercado. La coincidencia en el propósito de las empresas agroindustriales esta en razón de que ellas transforman productos de la zona dándole valor agregado para poner a disposición de los mercados.

Análisis e Interpretación, En el cuadro y Gráfico siguiente se puede observar la respuesta de las empresas respecto a si incluye su propósito en la misión. 87.5% sostuvieron que si incluye el propósito, solo dos empresas sostienen que los propósitos elaborados con las

instituciones son muy generales en torno a las expectativas que tienen ellos.

Hemos podido corroborar que para su formulación usaron una matriz que pregunta a las empresas Para qué existimos cuya respuesta describe el propósito de la empresa. Los resultados apoyaron en el contenido de la misión empresarial en el sector agroindustria.

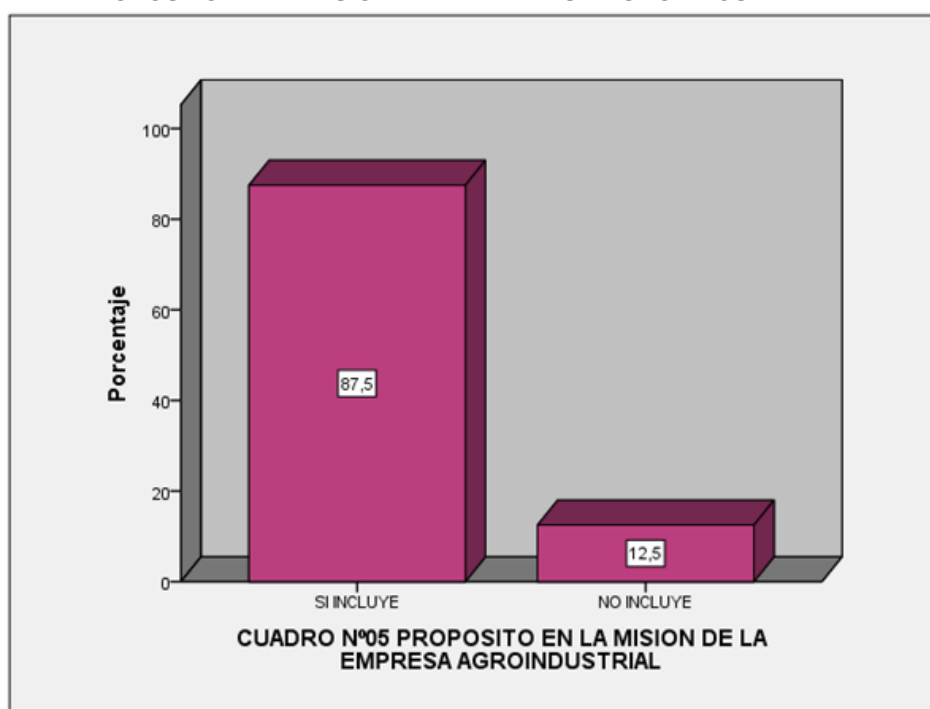
**CUADRO N°05
PROPOSITO EN LA MISION DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI INCLUYE	14	87,5	87,5	87,5
Válidos NO INCLUYE	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

**GRAFICO N°05
PROPOSITO EN LA MISION DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**



Fuente: Cuadro N°05

Elaboración: propia

Otro aspecto que hemos analizado en la formulación de la misión empresarial de la empresa agroindustrial es conocer si este lineamiento describe los productos que van ofrecer al mercado. La pregunta hecha para conocer ello es que productos relevantes van ofrecer.

Análisis e Interpretación, El 93.8% de las empresas sostiene que si describen los productos que ofrecen, y cada uno de ellos incluye términos como valor agregado, productos de calidad, productos de la región, productos con alto valor nutricional, etc.

La empresa que considera que no describe, es la misma, que sostiene que es muy general lo propuesto por las instituciones que apoyan en la formulación de este lineamiento.

Con estos dos cuadros se viene notando que las empresas agroindustriales han desarrollado su misión con los propósitos que busca la empresa, y con el producto bandera que ofrecen.

Ver cuadro y gráfico siguiente.

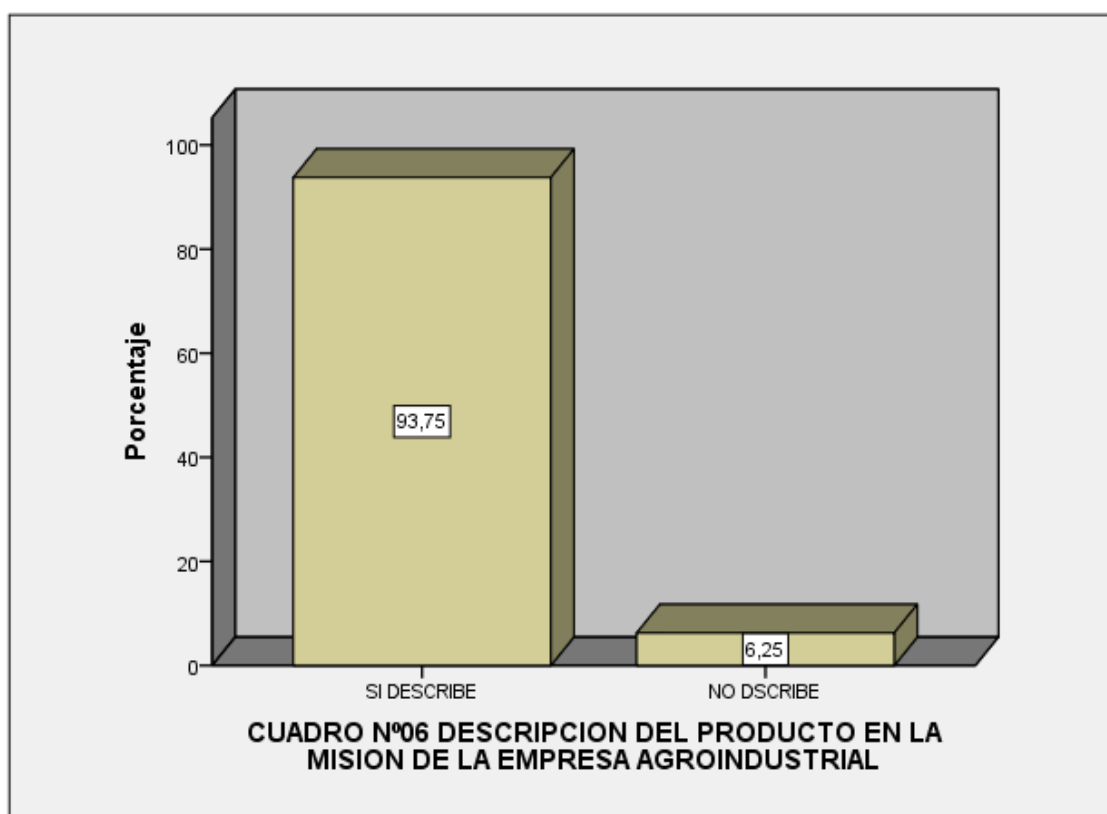
CUADRO N°06
DESCRIPCION DEL PRODUCTO EN LA MISION DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI DESCRIBE	15	93,8	93,8	93,8
Válidos NO DSCRIBE	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°06
DESCRIPCION DEL PRODUCTO EN LA MISION DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL



Fuente: Cuadro N°06

Elaboración: propia

Otro aspecto que debe considerar la misión tal como sostiene la teoría es que este debe incluir a quien va dirigida su actividad y sus productos, en ese sentido la matriz usada pregunta a los empresarios quienes son los beneficiarios directos de la empresa.

Análisis e Interpretación, El 93.8% de empresarios sostienen que su misión si incluye quienes son los clientes o beneficiarios directos. Como en el caso de la empresa Bayas peruanas, su misión sostiene que sus clientes son empresas nacionales e internacionales. En el caso de la empresa Golden Berries que produce y transforma el Berries sostiene que son las empresas multinacionales los beneficiarios directos, ello muestra en el caso de esta empresa que

sus principales clientes es el mercado internacional. La empresa Nueva Amanecer sostiene en su misión que sus clientes son las Cooperativas exportadoras que se encuentran ubicadas en la selva.

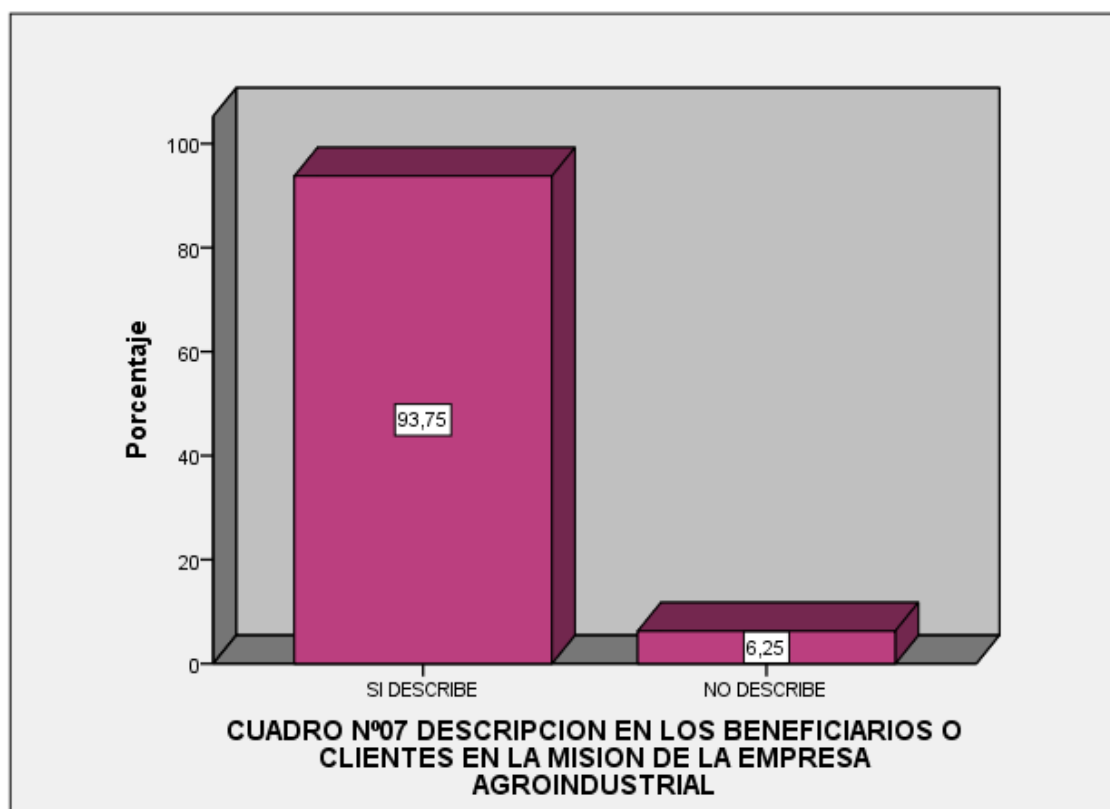
CUADRO N°07
DESCRIPCION EN LOS BENEFICIARIOS O CLIENTES EN LA MISION DE LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI DESCRIBE	15	93,8	93,8	93,8
Válidos NO DESCRIBE	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°07
DESCRIPCION EN LOS BENEFICIARIOS O CLIENTES EN LA MISION DE LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL



Fuente: Cuadro N°07

Elaboración: propia

Tres aspectos de la misión analizados en los cuadros anteriores que describen que este lineamiento ha sido bien formulado en las empresas agroindustriales. A continuación se analiza los componentes de la visión de las empresas agroindustriales.

C) Características de la Visión Empresarial en las empresas Agroindustriales de Huánuco

Los lineamientos estratégicos elaborados por las empresas agroindustriales tienen un horizonte temporal de 5 años. En la matriz usada para su formulación se les pregunto cómo esperan ser vistas como empresa en los próximos cinco años. Los detalles en cada uno de los componentes de la visión se detallan líneas abajo.

Análisis e Interpretación, Habiéndose consultado a los empresarios si conocen su visión, el 100% de ellos sostuvieron que si conocen, todos ellos coinciden que su empresa será una unidad económica sostenible en el tiempo, y que no han constituido sus negocios como eventualidades para cubrir una necesidad, por el contrario tienen la visión de que sus negocios serán éxitos en los próximos cinco años.

Este lineamiento es muy atractivo para los empresarios. Violeta Vergara quien fue representante de las empresas de este sector hasta diciembre sostuvo que la visión que tienen como empresa permitirá que Huánuco pueda desarrollar sus productos agrícolas con valor agregado para poner a disposición de los mercados nacionales e internacionales.

El cuadro y gráfico siguiente muestra los resultados a la pregunta hecha a las empresas respecto a si conocen o no su visión.

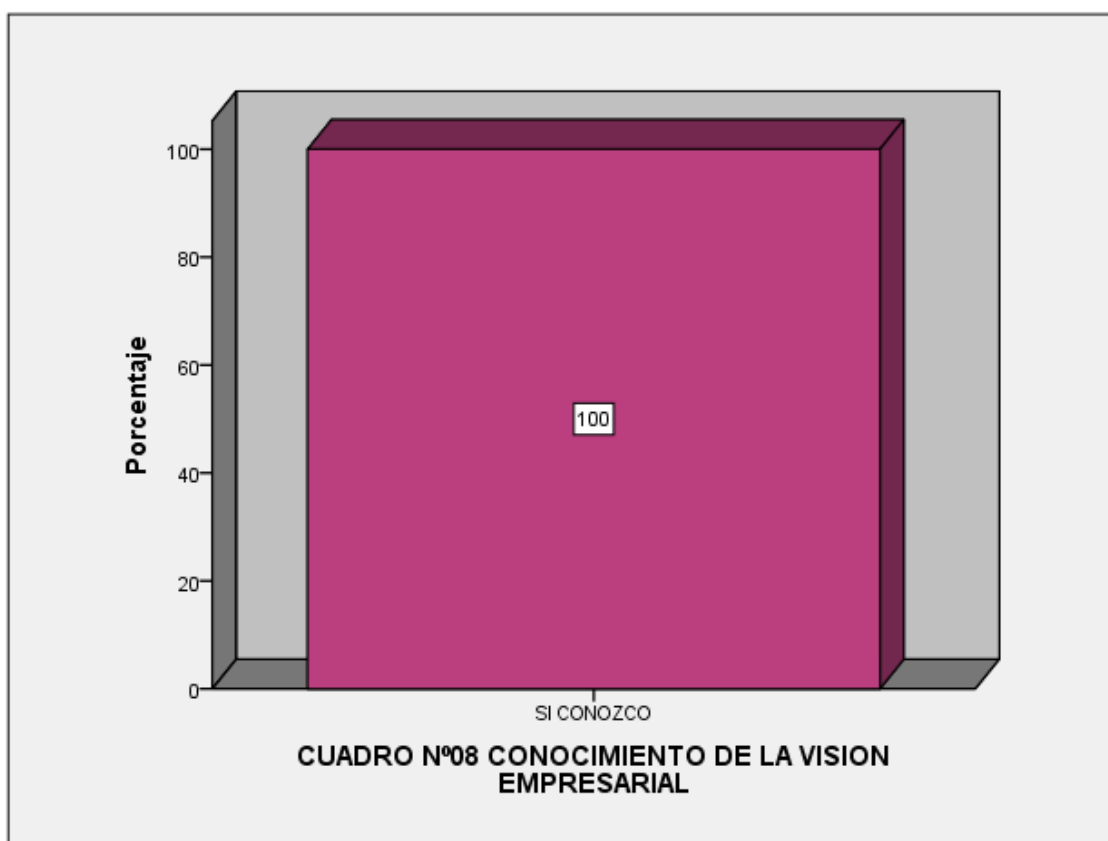
**CUADRO N°08
CONOCIMIENTO DE LA VISION EMPRESARIAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI CONOZCO	16	100,0	100,0	100,0

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

**GRAFICO N°08
CONOCIMIENTO DE LA VISION EMPRESARIAL**



Fuente: cuadro N° 08

Elaboración: propia

Análisis e Interpretación, respecto a su entorno descrito en la Visión empresarial ello está referido a como ellos esperan ser vistos en el mercado en el que se desarrollan. Las respuestas formuladas están en función a que quieren ser líderes en la producción del recurso que explotan, quieren ser los mejores del mercado, quieren tener una

mejor posición respecto a su competencia local, regional, y otros textos visualizados para fines de esta investigación.

El 100% de los empresarios manifestaron que la visión si describe su entorno, y todos ellos orientan sus actividades al mercado. Esto es fundamental dado que es un requisito tener su mercado claro para continuar con los programas que ofrecen las diferentes instituciones que los apoyan.

Esta visión esta publicada y descrita tal cual exige la teoría. A continuación, se detallan los resultados a la pregunta hecha a los empresarios respecto a si su visión describe su entorno.

Ver cuadro y gráfico siguiente:

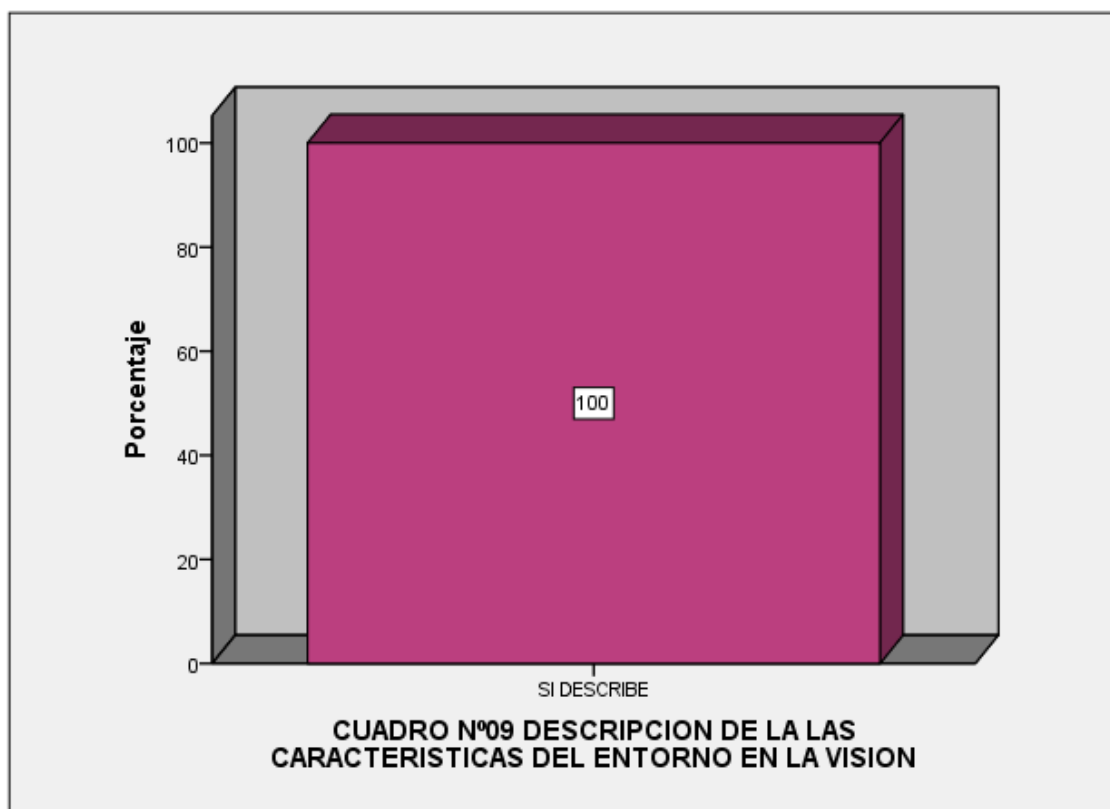
CUADRO N°09
DESCRIPCION DE LA LAS CARACTERISTICAS DEL ENTORNO EN LA VISION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI DESCRIBE	16	100,0	100,0	100,0

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°09
DESCRIPCION DE LA LAS CARACTERISTICAS DEL ENTORNO EN LA VISION



Fuente: Cuadro N°09

Elaboración: propia

Líneas arriba hemos mencionado como se esperan ver las empresas agroindustriales al finalizar el horizonte temporal de las líneas estratégicas desarrolladas. En resumen, podemos mencionar que ellos esperan verse como líderes en función a su competencia. Wayu dedicada a la transformación de productos como la fresa, aguay manto sostienen que desean verse como los referentes en la transformación de productos regionales.

Análisis e Interpretación, en el cuadro y gráfico siguiente se puede ver la opinión de las empresas respecto a si los empresarios agroindustriales describen como verse en los próximos 5 años. L 93.8%% sostiene que su visión si incluye este aspecto.

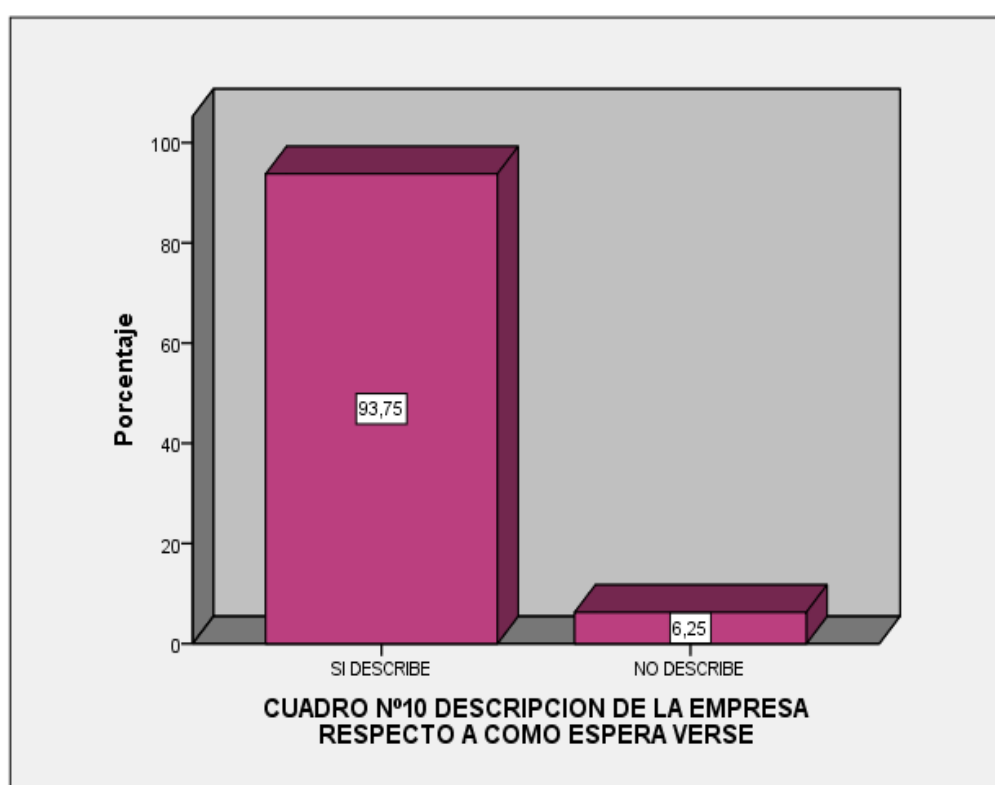
CUADRO N°10
DESCRIPCION DE LA EMPRESA RESPECTO A COMO ESPERA VERSE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI DESCRIBE	15	93,8	93,8	93,8
Válidos NO DESCRIBE	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°10
DESCRIPCION DE LA EMPRESA RESPECTO A COMO ESPERA VERSE



Fuente: Cuadro N°010

Elaboración: propia

A continuación, se presenta el tercer lineamiento estratégico seleccionado, que constituye en un pilar fundamental en materia ética en el desarrollo de la actividad empresarial del sector agroindustrial. La práctica de valores.

D) Características de los Valores en las empresas Agroindustriales de Huánuco

La teoría nos menciona que estos principios son fundamentales para el desarrollo de toda actividad empresarial dado que permitirán que estas empresas se desempeñen éticamente respetando a las personas, y cumpliendo su rol de responsabilidad social en el entorno en el que se desempeña.

Análisis e Interpretación, la teoría sugiere que estos valores deben ser declaraciones descritas y publicadas para que esté al alcance de todos quienes laboran en las empresas. A partir de ello, se ha consultado a los empresarios si conocen o recuerdan los valores descritos en el proceso de formulación de los lineamientos estratégicos, los resultados se muestran a continuación en el que los empresarios sostienen que si recuerdan estos valores.

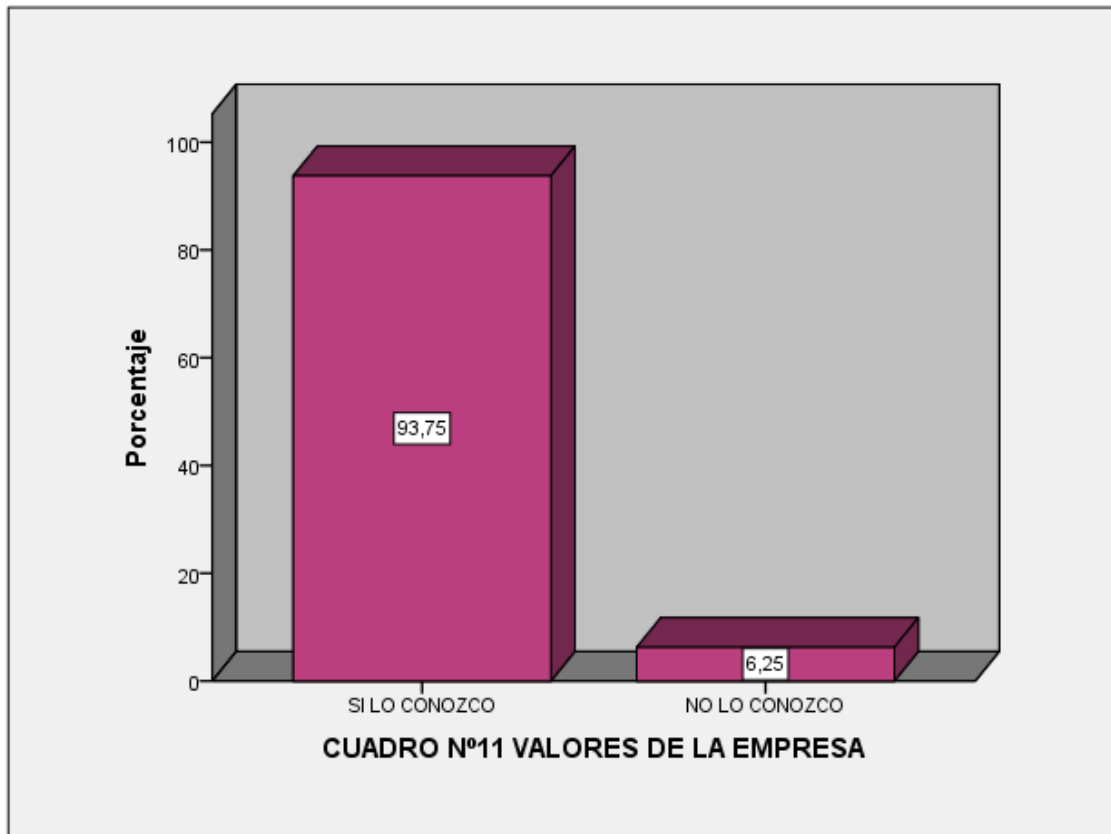
CUADRO N°11
CONOCEN LOS VALORES DESARROLLADOS EN LAS EMPRESAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI LO CONOZCO	15	93,8	93,8	93,8
Válidos NO LO CONOZCO	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°11
CONOCEN LOS VALORES DESARROLLADOS EN LAS EMPRESAS



Fuente: Cuadro N°011

Elaboración: propia

A continuación, se describen cuáles son algunos valores que practican las empresas agroindustriales. Hemos incluido un principio fundamental que es servicio al cliente, dado que es una práctica que debe incluirse por los componentes que incluye como confianza, tangibilidad, presentación, entre otros.

Dos tipos de valores se han incluido. Los que definen principios éticos, y los que son propios de la práctica empresarial como servicio al cliente.

Análisis e Interpretación, el 12.5% de empresarios sostienen que practica el respeto, el 31.3% sostienen que practican el servicio al

cliente, ello se ha demostrado con la voluntad de incluir nuevas formas de atención al cliente, como por ejemplo presentación, entrenamiento a sus trabajadores entre otros. Sin embargo, este cuadro y Gráfico nos ayuda a inferir que más del 50% de empresarios practican ambos tipos de valores suscritos.

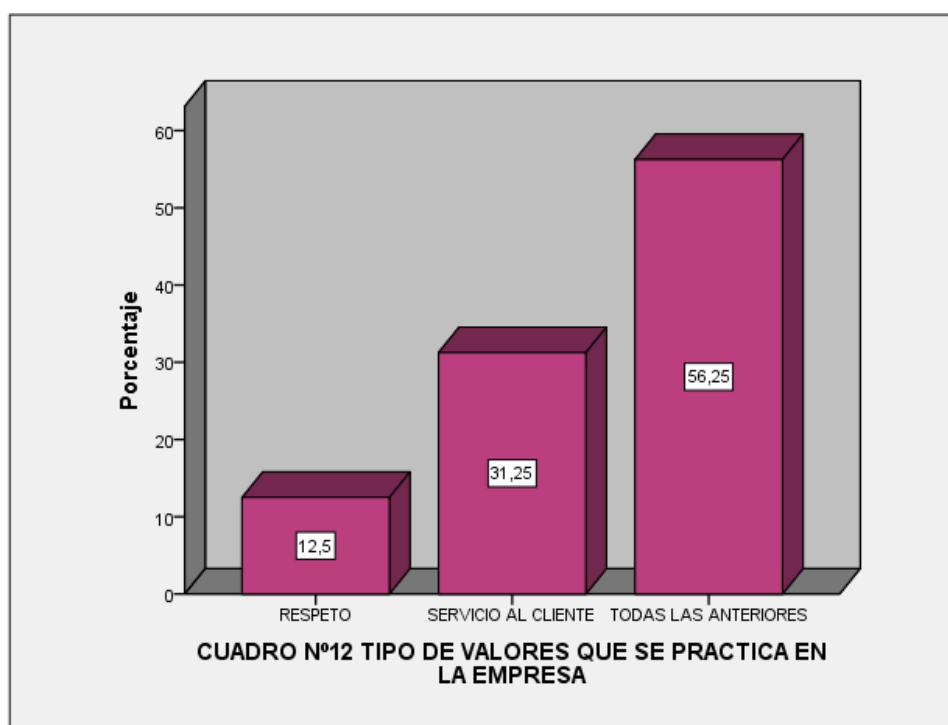
CUADRO N°12
TIPO DE VALORES QUE SE PRACTICA EN LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
RESPETO	2	12,5	12,5	12,5
SERVICIO AL CLIENTE	5	31,3	31,3	43,8
TODAS LAS ANTERIORES	9	56,3	56,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°12
TIPO DE VALORES QUE SE PRACTICA EN LA EMPRESA



Fuente: Cuadro N°012

Elaboración: propia

Hasta aquí hemos podido analizar los lineamientos estratégicos desarrollados en cada una de las empresas agroindustriales. A continuación, se presenta la descripción de la cultura organizacional en función a la implementación de sistemas de motivación y trabajo en equipo en las empresas agroindustriales, ello nos permitirá tener una idea clara de ambas variables en términos descriptivos para continuar más adelante con su relación teórica, y estadística.

E) El Trabajo en Equipo en las empresas Agroindustriales de Huánuco

Parte de la cultura organizacional es la constitución de equipos de trabajo, en él se puede optimizar el uso del recurso humano para fines específicos.

Análisis e Interpretación, Se ha consultado a las empresas agroindustriales si constituyen equipos de trabajos para el desarrollo de sus actividades. El 68.8% sostuvo que si hacen eso como estrategia para lograr objetivos, el 31.3% sostiene que como es pequeña la empresa todo funciona como un equipo de trabajo.

Don Hector Valdez de la empresa con razón social del mismo nombre sostiene que en su empresa laboran tres, su esposa e hijo, y que ellos son un equipo de trabajo. Empresas más grandes como GB manifestaron que sus equipos de trabajo buscan encontrar técnicas que desarrollen mejor su producción, y la comercialización de sus productos que tienen potencial. Podemos inferir en ambos aspectos que siendo mypes las empresas agroindustriales estos funcionan como un equipo de trabajo motivado por las estrategias sugeridas en el proceso de formulación de sus lineamientos estratégicos. Esto es

unos aspectos fundamentales cuya influencia se describirá en los siguientes ítem's. Ver cuadro y Gráfico siguiente.

Esta tarea de constituir equipos de trabajo y funcionar como tal está asociada con el tiempo que iniciaron su proceso de incorporación en la ruta exportadora. En I se vieron tipos de equipos de trabajo, homogeneidad en sus habilidades, número, entre otras características útiles para la gestión empresarial.

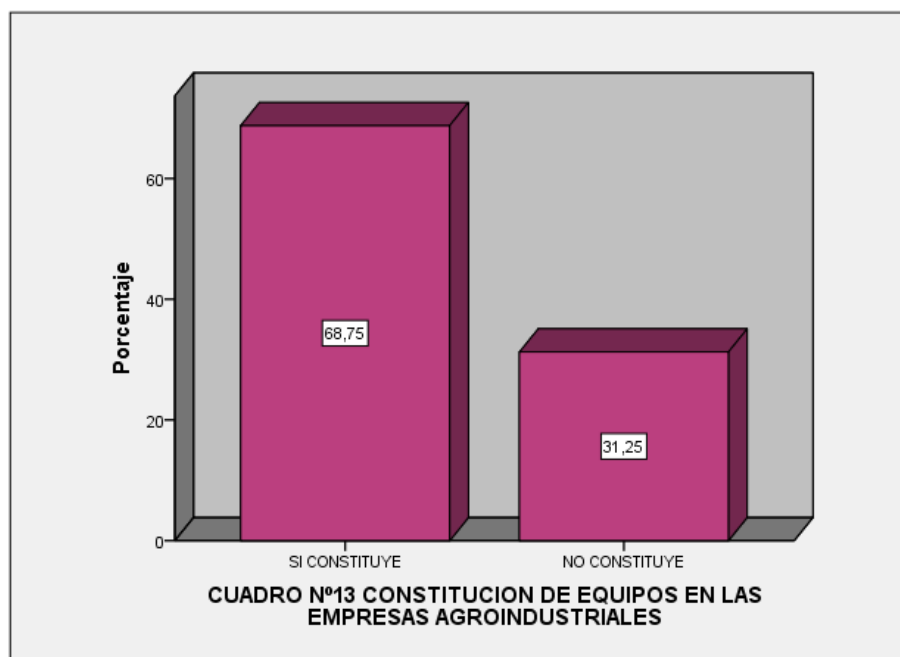
CUADRO N°13
CONSTITUCION DE EQUIPOS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI CONSTITUYE	11	68,8	68,8	68,8
Válidos NO CONSTITUYE	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRAFICO N°13
CONSTITUCION DE EQUIPOS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES



Fuente: Cuadro N°013

Elaboración: propia

F) La motivación en las empresas Agroindustriales de Huánuco

Otro aspecto descrito de la cultura organizacional es la motivación, como se mencionó en la teoría los tipos de motivación son extrínseca e intrínseca, ello asociado con la jerarquía de necesidades que Maslow detalla en sus escritos.

Análisis e Interpretación, Se ha consultado a los empresarios si ellos motivan a sus trabajadores, el 93.8% sostiene que, si motivan a sus trabajadores, ello en razón que les permite contar con colaboradores cuyo comportamiento sea dinámico, contribuya constantemente a la producción en el sector en el que se desempeña.

Cuando consultamos que tipo de motivación vienen practicando hemos podido corroborar que algunos de ellos apuestan por la formalidad en la relación con sus trabajadores, otros consideran paseos, otros consideran incluir reconocimientos, como por ejemplo las empresas agroindustriales constituidas como cooperativas. 6.3% de empresas no practica ningún tipo de motivación dado que no reconocen que es necesario por lo pequeño que es su empresa.

Ver cuadro y gráfico siguiente.

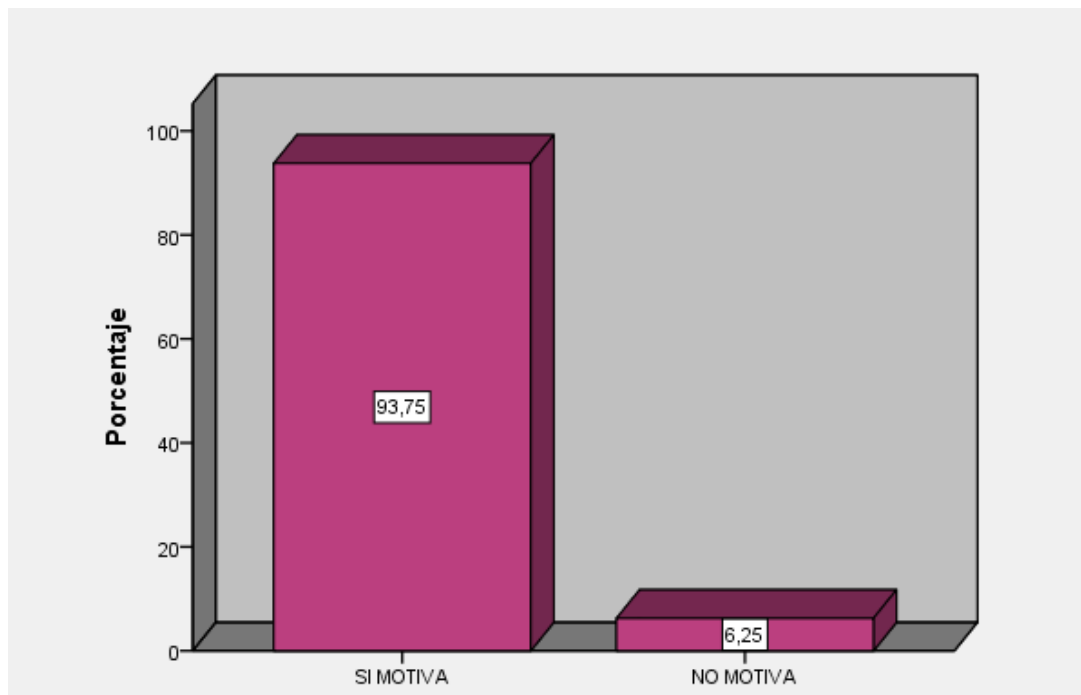
CUADRO N°14
MOTIVACION A TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI MOTIVA	15	93,8	93,8	93,8
Válidos NO MOTIVA	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

GRÁFICO N°14
MOTIVACION A TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES



Fuente: Cuadro N°014
Elaboración: propia

Estos dos últimos ítem's describen las características generales de la cultura organizacional en las empresas agroindustriales, cada uno de ellos por el tamaño de su actividad tienen diferente forma de expresar ambos aspectos de la cultura. Pero se puede resumir indicando que las empresas a partir de la asistencia que reciben de las instituciones llegan a constituir equipos de trabajo, y motivan a sus colaboradores en el proceso de producción. Fundamentalmente hacen hincapié en comportamientos que fomenten una mayor productividad.

En el siguiente capítulo se hace una descripción teórica y estadística de las variables de investigación para contrastar su hipótesis.

4.2. Contrastación de Hipótesis

“Los lineamientos estratégicos influyen significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales de la provincia de Huánuco 2016”

Con los cuadros descritos en los ítems anteriores hemos demostrado que las empresas agroindustriales cuentan con la misión, visión, y los valores, que estos tienen los contenidos elementales como propósito, entorno, beneficiarios, descripción de productos, cuestiones éticas entre otros.

A continuación, se presentan dos cuadros en el que se analizan la influencia que tienen los lineamientos en la cultura organizacional.

A) Influencia de los Lineamientos Estratégicos en la constitución de Equipos de Trabajo en las Empresas Agroindustriales

Se ha consultado a los empresarios si existe una influencia de las líneas estratégicas en la constitución de equipos de trabajo. Lo que podemos observar es que el 93.8% de empresarios considera que si hay una influencia significativa de esta filosofía de trabajo en este componente de la cultura organizacional. Solo el 6.3% considera que no hay influencia.

Líneas abajo se describe como se expresa esta influencia en la cultura organizacional, es decir en la relación de todos aquellos quienes intervienen en la actividad empresarial del sector agroindustria de Huánuco.

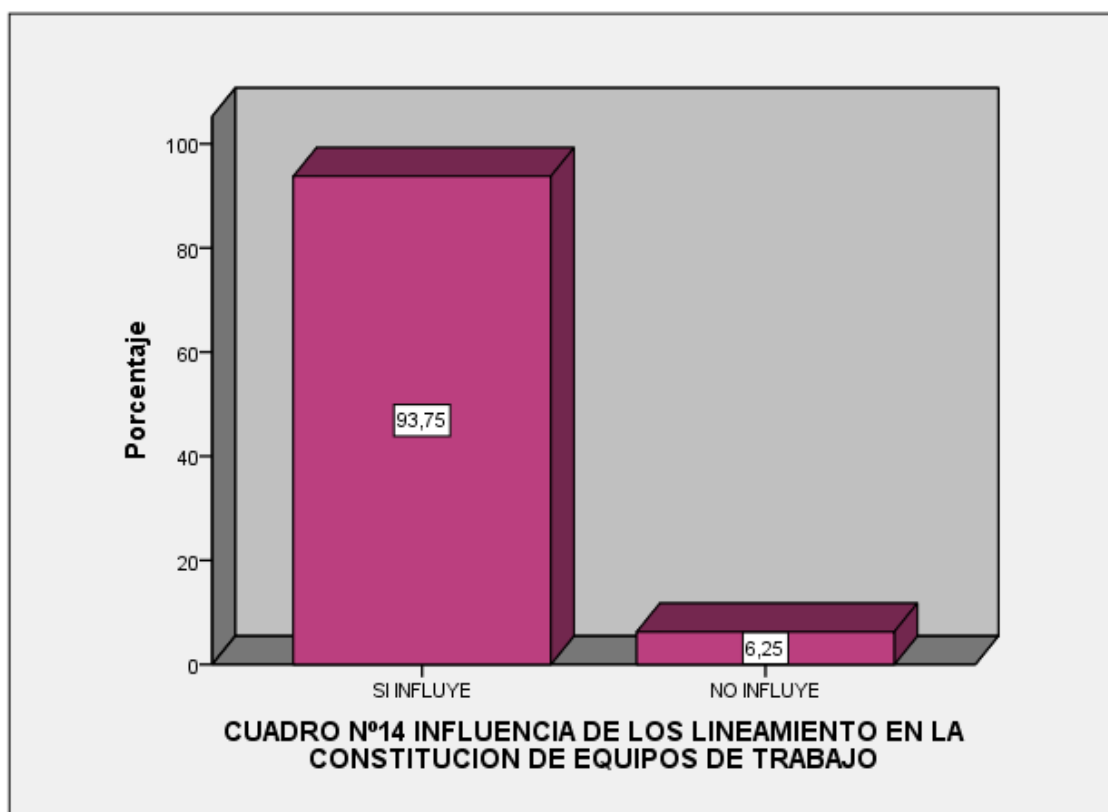
CUADRO N°15
INFLUENCIA DE LOS LINEAMIENTOS EN LA CONSTITUCION DE EQUIPOS DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI INFLUYE	15	93,8	93,8	93,8
Válidos NO INFLUYE	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: propia

CUADRO N°15
INFLUENCIA DE LOS LINEAMIENTOS EN LA CONSTITUCION DE EQUIPOS DE TRABAJO



Fuente: Cuadro N°015

Elaboración: propia

Lo que nos han descrito los empresarios es que la declaración de la misión, visión valores de las empresas permiten que tanto trabajadores como gerentes propietarios de las empresas tengan una estrecha relación con el propósito empresarial. Tanto

trabajadores como propietarios se suman a las ideas de prosperidad descritas en la misión y visión empresarial, y entiendes que es deber de la empresa practicar responsablemente su negocio con valores orientados a satisfacer las necesidades de los clientes.

B) Influencia de los Lineamientos Estratégicos en la Motivación de los Trabajadores en las Empresas Agroindustriales

En referencia a la motivación como componente de la cultura organizacional se ha consultado a los empresarios Agroindustriales si los lineamientos influyen en la motivación que tienen los trabajadores y propietarios.

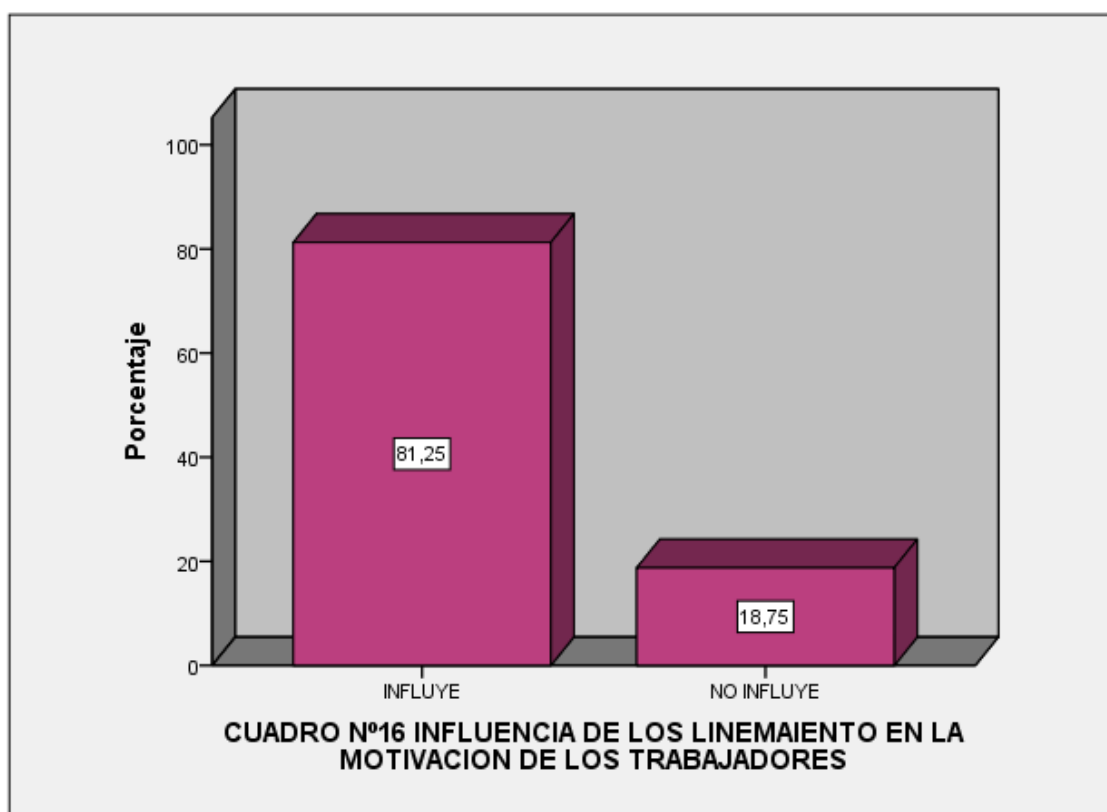
Análisis e Interpretación, la respuesta se puede visualizar en el cuadro y gráfico siguiente. Donde se muestra que el 81.3% sostiene que hay esa influencia, y el 18, 7% sostiene que no hay. Lo que se ha podido describir en esta sección es que el tipo de motivación es la extrínseca dado que los trabajadores asocian la idea los lineamientos estratégicos a sus expectativas de desarrollo como empresario, o profesional.

CUADRO N°16
INFLUENCIA DE LOS LINEAMIENTOS EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INFLUYE	13	81,3	81,3	81,3
Válidos NO INFLUYE	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas
Elaboración: propia

CUADRO N°16
INFLUENCIA DE LOS LINEAMIENTOS EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Cuadro N°017

Elaboración: propia

Con estos dos cuadros podemos inferir que nuestra hipótesis es cierta en el sentido que, si hay una influencia positiva entre ambas variables en los lineamientos estratégicos como en la cultura organizacional, ambos van en sentido directo. Cuyo modelo descriptivo puede deducirse de la siguiente forma.



Lineamientos Estratégicos



Cultura Organizacional

CAPITULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de los Resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos

Los Lineamientos Estratégicos y su Relación con la Cultura Organizacional

(ROBINS, 1998) En su libro de comportamiento organizacional sostiene que las culturas se forman a partir de la filosofía que establezca la empresa para el desarrollo de sus actividades. Así mismo, (ALBERTO, 2007) sostiene que la filosofía empresarial esta descrita en sus lineamientos estratégicos, los mismos que deben servir como motivación para mejorar y fomentar el esfuerzo productivo de sus trabajadores.

A partir de esta descripción teórica y contrastando con los resultados en el que sostienen que más del 90% de empresas agroindustriales cuentan con lineamientos estratégicos, así mismo, tras la descripción de los cuadros 13 y 14, los empresarios han sostenido que la cultura que se ha formado en sus empresas es a partir de la publicación de los documentos que establecen la filosofía.

La misión, contiene el propósito, la identidad de la empresa tal como se plantea en el texto (JEFFREY S. - HARRISON CARON ST. JHON), así mismo, la visión muestra lo que las empresas agroindustriales quieren ser en el mediano plazo (5 años), así

mismo, la expectativa que tienen ellos respecto a cómo esperan verse.

(ANCIN J. M., 2015) Sostiene que los valores son principios que rigen el accionar de las empresas entorno a cuestiones éticas que son fundamentales, a partir de ello y con la asistencia recibida las empresas agroindustriales cuentan con valores declarados que van desde cuestiones éticas hasta cuestiones que buscan el posicionamiento de las empresas como por ejemplo atención al cliente.

(VALDES, 2009) Respecto a la formación de equipos de trabajo el autor sostiene que como estrategia es fundamental su implementación y/o constitución, porque ello ayudará a las empresas a mejorar el rendimiento de estos. De igual forma (ROBINS, 1998) sostiene que las motivaciones en base a las necesidades de H. Maslow van a permitir que los trabajadores en las empresas tengan rendimientos superiores al promedio.

Las empresas agroindustriales trabajan en equipo, y ven en sus trabajadores motivaciones a partir de la filosofía impartida. Con ello, la teoría se valida en esta investigación dado que se demuestra con la descripción estadística que la cultura organizacional es formada gracias a los lineamientos estratégicos formulados por cada uno de los empresarios.

Siendo estas dos variables las que cuentan con una estrecha relación teórica demostrada en la práctica en el sector en el que se desempeñan que es la agroindustria.

CONCLUSIONES

- El 93.8% de empresas agroindustriales cuentan con lineamientos estratégicos formulados gracias a la coalición de instituciones integradas por PROMPERU, CÁMARA DE COMERCIO, PRODUCCION y Gobierno regional.
- El 87.5% de empresas Agroindustriales de la provincia de Huánuco considera que la misión influye de manera directa en la cultura organizacional de las empresas permitiendo que sean declaraciones que motiven y les genere una mejor expectativa laboral.
- El 100% de empresas agroindustriales de la provincia de Huánuco conoce el contenido de su visión empresarial, y considera que estos influyen de manera directa en la cultura organizacional de la empresa dado que enmarca las aspiraciones que tiene la empresa en el mercado.
- El 93.8% de empresas agroindustriales conocen los valores éticos y de responsabilidad social declarados en sus lineamientos estratégicos. Y estos influyen de manera directa en la cultura organizacional permitiendo que los trabajadores se desarrollen en el marco de lo que establece estos valores.
- El 81% considera que los lineamiento estratégicos influyen de manera directa en la cultura organizacional de la empresa, desarrollando comportamientos que permiten a las empresas tener trabajadores motivados formando equipos de trabajos para el cumplimiento de metas en las diferentes empresas agroindustriales de la provincia de Huánuco.

RECOMENDACIONES

- Considerando la importancia e influencia de los lineamientos estratégicos las empresas agroindustriales deben implementar estrategias de posicionamiento empresarial permitiendo exponer estas líneas a los consumidores finales y/o intermediarios con los que trabajan.
- La misión, visión empresarial, así como los valores empresariales deben estar expuestos en lugares visibles en sus centros de comercialización con los que cuenta cada una de las empresas Agroindustriales.
- Las empresas agroindustriales deben fortalecer el alcance de sus lineamientos estratégicos a sus colaboradores con talleres de inducción que les permitan interiorizar las expectativas empresariales que tienen los empresarios.
- Las empresas agroindustriales deben desarrollar en medios gráficos escritos y visuales sus lineamientos estratégicos dado que tienen un mejor alcance en quienes lo visualizan.
- Las empresas agroindustriales deben incluir sus lineamientos estratégicos en sus páginas web, a efectos de que el alcance sea también a sus proveedores y potenciales clientes.
- Las empresas agroindustriales deben incluir sus lineamientos estratégicos a sus medios promocionales, dado que es una virtud que valora el cliente al momento de establecer un negocio sea este local, nacional o internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ ABASCAL, F. (1999). CÓMO SE HACE UN PLAN ESTRATÉGICO: MODELO DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA. MADRID: ESIC.
- ✚ ALBERTO, C. R. (2007). LINEAMIENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL DE LIMA. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- ✚ ANCIN, J. M. (2015). EL PLAN ESTRATEGICO EN LA PRACTICA. MADRID: ESIC.
- ✚ COLMONT VILLACRES MARIA FERNANDA - LANDABURU TUFÍÑO ERICK BERNARDO. (2014). PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA MIZPA S.A. DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DE MADERA PARA CONSTRUCCION Y ACABADOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. GUAYAQUIL: UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA.
- ✚ CONSULTORES, I. (29 DE ENERO DE 2008). GESTIOPOLIS. OBTENIDO DE TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL: [HTTP://WWW.GESTIOPOLIS.COM/TIPOS-CULTURA-ORGANIZACIONAL/](http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/)
- ✚ COPER, A. (2006). PLANNING: COMO HACER EL PLANEMAIENTO ESTRATEGICO EN LAS COMUNICACIONES. MADRID: PARANINFO.
- ✚ DANIEL MARTINEZ PEDROS - ARTEMIO MILLA GUTIERREZ. (2012). LA ELABORACION DE PLAN ESTRATEGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. MADRID: ALTAIR.
- ✚ DRUKER, P. (2002). LA GERENCIA DE LA SOCIEDAD FUTURA. BOGOTA: NORMA.
- ✚ ENDARA ENDARA, JESSICA ELIZABETH . (2008). DESARROLLO DE UN PLAB ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ECUADOR PARA EL PERIODO 2007 – 2010, BASADO EN HERRAMIENTAS GERENCIALES. QUITO: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.
- ✚ JEFFREY S. - HARRISON CARON ST. JHON . (S.F.). FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA.
- ✚ PEDROS, D. M. (2012). INTRODUCCION AL PLAN ESTRATEGICO. MADRID: ADMINISTRACION/MARKETING.

- ✚ PEDROS, D. M. (2012). LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO A TRAVES DEL CUADRRO DE MANDO INTEGRAL. MADRID: ALTAIR.
- ✚ PISCONTE CUYA, M. B. (2015). LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. CASO: ARIANA PUBLICIDAD SAC. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- ✚ PROSPERO, G. M. (2012). CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL SECUNDARIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE AMARILIS - HUÁNUCO. HUANUCO: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.
- ✚ ROBERTO, H. S. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA. MEXICO: MACGRAWHILL.
- ✚ ROBINS, S. (1998). FUNDAMENTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO: MCGRAWHILL.
- ✚ STONER, J. A. (1982). MANAGEMENT. ANGELES: PRENTICE HALL.
- ✚ VALDES, G. R. (2009). ADMINISTRACION: UN ENFOQUE INTERDISCILPLINARIO. MEXICO: MACGRAWHILL.
- ✚ VEGA, D. H. (2003). ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE EL PROCESO DE INTEGRACION DE DOS CULTURAS ORGANIZACIONALES. SANTIAGO: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- ✚ VILLALON, J. G. (2006). DICCIONARIO TECNICO INGLES - ESPAÑOL. MEXICO: NETBIBLO.
- ✚ VILLARROEL, M. A. (2009). LINEAMIENTOS ESTARTEGICOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL BASADO EN LAS COMPETENCIAS GERENCIALES. ESPAÑA: EUMED.NET.

ANEXOS

Encuesta a Empresarios Agroindustriales

La siguiente encuesta tiene la finalidad de recoger información respecto a la influencia de los lineamientos estratégicos en la motivación y el trabajo en equipo de las empresas agroindustriales. Los fines son netamente académicos.

1. ¿Cuenta su empresa con lineamientos estratégicos?
Si () No ()
2. ¿Quien le apoyo en la formulación de estos lineamientos estratégicos?
 - Camara de comercio ()
 - PROMPERU ()
 - PRODUCCION ()
 - Iniciativa propia ()
3. ¿Su misión y visión están al alcance de la vista de los trabajadores?
Si están publicados ()
No están publicados ()
4. ¿Conoce usted la misión?
Si conozco ()
No conozco ()
5. ¿Considera usted que la misión incluye el propósito de la empresa?
Si incluye ()
No incluye ()
6. ¿Describe la misión el producto de la empresa?
Si describe ()
No describe ()
7. ¿Describe la misión quienes son los beneficiario o clientes?
Si describe ()
No describe ()
8. ¿Conoce usted la visión?
Si conozco ()
No conozco ()
9. ¿Describe la visión las características del entorno de su empresa?
Si describe ()
No describe ()
10. ¿Describe la visión como espera verse la empresa en el mediano plazo?
Si describe ()
No describe ()
11. ¿Conoce usted los valores de su empresa?
Si los conozco ()
No los conozco ()

12. ¿Qué tipo de valores tiene usted en su empresa?

13. ¿Constituye usted equipos de trabajo en su empresa?

Si constituyo ()

No constituyo ()

14. ¿Influye los lineamientos estratégicos en la constitución de equipos de trabajo en su empresa?

Si influye ()

No influye ()

15. ¿Motiva usted a sus trabajadores?

Si influye ()

No influye ()

16. ¿Influye los lineamientos estratégicos en las motivaciones de sus trabajadores en la empresa?

Si influye ()

No influye ()

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos
General ¿De qué manera los lineamientos estratégicos influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016? Específicos - ¿De qué manera la misión empresarial influye en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016? - ¿De qué manera la visión empresarial influye en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016? - ¿De qué manera los valores empresariales influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016?	General Determinar de qué manera los lineamientos estratégicos influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016 Específicos - Determinar de qué manera la misión empresarial influye en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016 - Determinar de qué manera la visión empresarial influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016 - Determinar de qué manera los valores empresariales influyen en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016	General Los lineamientos estratégicos influyen significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016 Específicos - La misión empresarial influye significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016 - La visión empresarial influye significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016 - Los valores empresariales influyen significativamente en la cultura organizacional en las MYPES agroindustriales del distrito de Huánuco 2016	1. Independiente - Lineamientos Estratégicos Dimensiones - Misión Empresarial - Visión Empresarial - Valores empresariales 2. Dependiente Cultura Organizacional Dimensiones - Trabajo en Equipo - Motivación	Tipo y Nivel de Investigación Descriptiva: detallan las particularidades de las variables, describiéndolas, y midiendo su alcance en la variable dependiente. Enfoque Cuantitativo: se recolectará información que va ser procesada estadísticamente. Diseño de la Investigación: La Investigación es no experimental – Transversal. A. Población 16 empresas agroindustriales B. Muestra N = n	Encuestas: para determinar el conocimiento de los lineamientos estratégicos y su influencia en la cultura organizacional Entrevista a directivos: características de la cultura organizacional