



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DIRECTIVA DE LA INCERTIDUMBRE EN EL NIVEL DE EFICACIA
ORGANIZACIONAL EN EL CEBA JOSÉ GRANDA EN EL AÑO 2017

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración con
mención en Administración de Empresas

Autora:

Huamán Torre, Karem Shirley

Asesor:

Chávez Gallo, Rodolfo Marcial

ORCID: 0000-0001-9298-3267

Jurado:

Riveros Cuellar, Alipio

Chávez Navarro, Juan Roberto

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

Lima - Perú

2024



GESTIÓN DIRECTIVA DE LA INCERTIDUMBRE EN EL NIVEL DE EFICACIA ORGANIZACIONAL EN EL CEBA JOSÉ GRANDA EN EL AÑO 2017

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	docplayer.es Internet Source	4%
2	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Student Paper	2%
3	www.tendencias21.net Internet Source	1%
4	www.scribd.com Internet Source	1%
5	gestion.com.do Internet Source	1%
6	www.coursehero.com Internet Source	1%
7	www.slideshare.net Internet Source	1%
8	repositorio.unfv.edu.pe Internet Source	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DIRECTIVA DE LA INCERTIDUMBRE EN EL NIVEL DE EFICACIA
ORGANIZACIONAL EN EL CEBA JOSÉ GRANDA EN EL AÑO 2017

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título profesional de Licenciada en Administración con mención en
Administración de Empresas

Autora:

Huamán Torre, Karem Shirley

Asesor:

Chávez Gallo, Rodolfo Marcial

ORCID: 0000-0001-9298-3267

Jurado:

Riveros Cuellar, Alipio

Chávez Navarro, Juan Roberto

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

Lima – Perú

2024

ÍNDICE

	Pág.
Resumen.....	6
Abstract.....	7
I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Descripción y formulación del problema.....	10
1.1.1 Problema general.....	11
1.1.2 Problemas específicos.....	11
1.2 Antecedentes.....	11
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivo específicos.....	14
1.4 Justificación.....	15
1.5 Hipótesis.....	15
1.5.1 Hipótesis general.....	15
1.5.2 Hipótesis específicas.....	16
II. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	17
2.1.1 Teoría sobre la incertidumbre en la gestión de las organizaciones.....	17
III. MÉTODO.....	43
3.1 Tipo de investigación.....	43
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	43
3.3 Variables.....	43
3.4 Población y muestra.....	44
3.5 Instrumentos.....	44
3.6 Procedimientos.....	44
3.7 Análisis de datos.....	45

IV. RESULTADOS	46
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
VI. CONCLUSIONES.....	62
VII. RECOMENDACIONES	63
VIII. REFERENCIAS.....	64
IX. ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción en frecuencias y porcentajes	46
Tabla 2. Descripción en frecuencias y porcentajes.....	47
Tabla 3. Descripción en frecuencias y porcentajes.....	48
Tabla 4. Descripción en frecuencias y porcentajes	49
Tabla 5. Descripción en frecuencias y porcentajes.....	50
Tabla 6. Descripción en frecuencias y porcentajes	51
Tabla 7. Descripción en frecuencias y porcentajes	52
Tabla 8. Descripción en frecuencias y porcentajes	53
Tabla 9. Descripción en frecuencias y porcentajes.....	55
Tabla 10. Descripción en frecuencias y porcentajes.....	56
Tabla 11. Resumen de resultados.....	56
Tabla 12. Análisis de la eficacia organizacional como consecuencia de la gestión incertidumbre.....	58
Tabla 13. Análisis de la gestión incertidumbre por factores.....	58
Tabla 14. Análisis del grado de conocimiento de los alumnos sobre la gestión de la incertidumbre.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La media del rendimiento superior.....	25
Figura 2. Rendimiento superior	26
Figura 3. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	46
Figura 4. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	47
Figura 5. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	48
Figura 6. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	49
Figura 7. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	50
Figura 8. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	51
Figura 9. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	52
Figura 10. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	53
Figura 11. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	54
Figura 12. Descripción en porcentajes de las respuestas no o sí.	55

RESUMEN

Objetivo: La gestión de la incertidumbre es un aspecto importante de la teoría de administración que se ha estudiado poco pero que es un factor clave para la toma de decisiones en la gestión directiva. Esta investigación tuvo como valorar en qué medida el CEBA José Granda en el año 2017 se encuentra posicionado respecto a la gestión directiva de la incertidumbre y le permita obtener mejor sus objetivos. **Método:** Se realizó una investigación descriptiva que tuvo como **Resultados:** que contribuye en mayor medida a la eficacia organizacional la confianza, y por otro lado contribuyen a una menor eficacia, la falla en la ejecución, la pérdida de concentración que se traduce en ineficiencia y la falta o poco compromiso para alcanzar objetivos. En **Conclusiones:** en el CEBA José Granda existe una débil gestión directiva de la incertidumbre por bajos niveles de ejecución, eficiencia y compromiso, que no le permite una eficacia organizacional.

Palabras clave: Gestión de la incertidumbre, eficacia organizacional, gestión directiva

ABSTRACT

Objective: Uncertainty management is an important aspect of management theory that has been little studied but is a key factor for decision-making in management. This research to assess the extent to which the José Granda CEBA is positioned in 2017 with respect to the managerial management of uncertainty and how it will allow it to better achieve its objectives.

Method: A descriptive research was conducted with the following **Results:** that trust contributes most to organizational effectiveness, and on the other hand, it contributes to lower effectiveness, failure in execution, loss of concentration that translates into inefficiency, and lack or little commitment to achieve objectives. **Conclusions:** At the José Granda CEBA, there is weak managerial management of uncertainty due to low levels of execution, efficiency, and commitment, which does not allow for organizational effectiveness.

Keywords: Management of uncertainty, organizational effectiveness, management directive

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo en su conjunto se encuentra pasando por una serie de cambios rápidos y violentos en diferentes sectores que están afectando a las organizaciones en todo el mundo. La globalización está exigiendo a las organizaciones estar preparadas para afrontar los más grande desafíos.

El mundo se vuelve violento cuando los recursos son cada vez más escasos, países son invadidos, coaccionados, extorsionados o destruidos. Los ejércitos en todo el mundo, como cualquier organización deben estar preparada para afrontar los retos que depara el futuro, pero este futuro es cada vez más impredecible, es incierto. Y las organizaciones deben estar preparadas para afrontar con éxito la incertidumbre y alcanzar sus objetivos. Pero, estas organizaciones lo pueden lograr siempre y cuando sus colaboradores estén en la capacidad de hacerlo.

Los investigadores, Covey et al., (2011) hicieron estudios para determinar qué puede hacer que las organizaciones puedan estar preparadas para afrontar cualquier circunstancia de incertidumbre con mayor éxito. Y tras haber estudiado la disciplina de equipos de más de 300.000 personas en 17.000 unidades de trabajo pertenecientes a 1.100 organizaciones. Ellos han entrevistado a casi todas las personas que trabajaban en 5.000 de esas unidades. Y analizaron combinaciones de los resultados de las entrevistas con datos económicos, operativos y relativos a la lealtad de los clientes de una gran cantidad de organizaciones comparables.

Ellos determinaron cuatro puntos básicos que las organizaciones deben seguir si quieren superar con éxito los momentos de incertidumbre:

1. Ejecución excelente:

Establecer objetivos claros, comunicados para que todos los colaboradores sepan su función y lo que se espera de ellos, así mismo puedan hacer una perfecta ejecución para alcanzarlos.

2. Altos niveles de confianza:

Si se mantiene un alto nivel de confianza en la organización entonces sube la motivación y los ánimos, y los costes disminuyen porque hacen mejor su trabajo.

3. Conseguir más con menos:

Los colaboradores deben estar en la capacidad de poder hacer frente a los desafíos y obstáculos que se les presenten en el cumplimiento de sus objetivos. Los recursos son más escasos cuando hay turbulencia e incertidumbre en el camino hacia la visión que se desea alcanzar.

4. Transformar el miedo en compromiso:

El miedo producto de la incertidumbre detiene o afecta de manera negativa la productividad de los colaboradores, provoca ansiedad que distrae a los colaboradores de sus objetivos, sus tareas y responsabilidad, y esto afecta a la organización en su conjunto. Se debe canalizar esa angustia para convertirla en energía que nutra a la organización en el logro de sus objetivos.

Estos principios ayudan a las organizaciones alcanzar sus objetivos con mayor eficacia y eficiencia a pesar de las turbulencias e incertidumbre que se puedan presentar durante el cumplimiento de su visión organizacional.

El principal motivo para la realización de la investigación fue ofrecer un estudio que sirva de modelo y/o base para otros estudios en otros colegios y puedan evaluar su sistema directivo, específicamente en gestionar adecuadamente la incertidumbre para lograr una mejora en la eficacia organizacional.

Esta investigación tuvo como objetivo principal valorar en qué medida el CEBA José Granda en el año 2017 se encuentra posicionado respecto a la gestión directiva de la incertidumbre, para identificar y fortalecer las debilidades para que le permita obtener mejor sus objetivos.

En el capítulo primero se desarrolló la parte del problema y los objetivos. Identificando un problema general y tres específicos.

En el capítulo segundo se realizó el desarrollo teórico en el cual se enmarca la investigación.

En el capítulo tercero se realizó una descripción simple de método y las técnicas que se van a realizar para obtener información que será analizada y contribuirá en la realización de las recomendaciones finales.

Finalmente, en el capítulo cuarto se establece la discusión, las conclusiones y los resultados.

1.1 Descripción y formulación del problema

Todas las organizaciones deben ser competitivas, sino lo son están expuestas a desaparecer. Para ser competitivas las organizaciones tienen que mantenerse actualizadas, conocer su entorno, conocerse a sí mismas para identificar las fortalezas y debilidades, así como también las amenazas y oportunidades.

En el CEBA José Granda no hubo un registro de un examen de la forma en que está preparada para afrontar desafíos en circunstancias de incertidumbre, no se conoció una valoración de la eficacia organizacional que permita identificar los puntos débiles a mejorar. No se puede gestionar lo que no se puede medir es la frase de Robert Kaplan creador del sistema de gestión Balanced Scorecard. Se necesita de una medición para poder mejorar, evaluar cómo está la organización y en qué aspectos debe dedicar más esfuerzos.

Los directivos del CEBA José Granda desean conocer si la organización tiene las capacidades y motivación para superar con éxito los momentos de incertidumbre, basado en el modelo de Stephen Covey para lograr resultados.

1.1.1 Problema general

¿Cuál es la valoración de la eficacia organizacional como consecuencia de la gestión de la incertidumbre directiva del CEBA José Granda?

1.1.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles son los niveles más altos de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados del CEBA José Granda?
- ¿Cuáles son los niveles más bajos de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados del CEBA José Granda?
- ¿Qué aportes son necesarios para optimizar la eficacia en la gestión directiva de la incertidumbre del CEBA José Granda?

1.2 Antecedentes

Townsend (2017). En su tesis: Modelo de gestión en la calidad de las decisiones gerencial ante condiciones de incertidumbre en el uso de la información Big Data en el sector de empresas de retail en la ciudad de Guayaquil, toma en consideración la importancia de gestionar la incertidumbre, mediante el uso de indicadores económicos macro y micro. Y conocer las variables dependientes e independientes. Así como también el uso de la estadística para mejorar la gestión de la incertidumbre permitiendo obtener mejores resultados en su información para la toma de decisiones.

En un artículo La gestión de la incertidumbre publicado en la Revista Electrónica en América Latina, Razón y palabra, por el docente titular de la Cátedra de Publicidad integral de medios de la Universidad Católica de Santa Fe. Sobre su trabajo de investigación que respondía a la pregunta “¿cómo gestionar la incertidumbre para obtener resultados?”, concluyó en afirmar

que el liderazgo debe mirar más allá de su propio territorio, tener un mayor diálogo y diversidad, analizar las probabilidades para tener mejores resultados es situaciones de incertidumbre, Manucci (2017).

En la investigación realizada por (Soto y Areche, 2008), sobre “El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes”, destaca la importancia de gestionar con liderazgo en momentos de incertidumbre, y mediante un proceso observacional descriptivo sugiere que las crisis en la organización son las situaciones donde se pone a prueba el liderazgo. Se debe fomentar un alto sentido de adaptación y buscar soluciones positivas. Su objetivo principal era “Analiza y compara las formas principales mediante las cuales una organización usa información estratégica para percibir su entorno cambiante, crear un nuevo conocimiento para la innovación y tomar decisiones que reflejen un aprendizaje pasado y una adaptación constante”. Y como resultados obtiene que se debe de realizar un planeamiento cultural, crear valor con las tecnologías de la información para reducir la incertidumbre, crear conocimiento orientado a la acción, mejorar la toma de decisiones con mejor información y tener un pensamiento sistémico (Ver el todo más que solo una parte).

Otra investigación sobre el tema es el que realizo en su tesis doctoral, Hammi (2014) sobre el control financiero interno bajo incertidumbre. So objetivo principal: Desarrollar un sistema de control para la gestión de la liquidez, orientado a reducir la incertidumbre, también identifica la importancia de reducir la incertidumbre para generar un mayor valor a la organización. Dentro de sus principales aportes para reducir la incertidumbre está la utilización del sistema de control de presupuesto de Base cero, que permite desarrollar el presupuesto anual de la organización cada año como si fuera a iniciar sus operaciones, es decir desde cero y comenzar a hacer sus estimaciones reales y actuales.

Descripción de la creación del CEBA José Granda, lugar donde se realizará el estudio.

En marzo de 1962, un grupo de profesores vecinos de S.M.P., gestionaron la creación de un Colegio Nocturno y solicitan a la II Región de Educación de Lima el funcionamiento de Secundaria Nocturna en el Colegio Nacional “José Granda”, que ese año había iniciado sus funciones como Colegio Nacional, con su director el Lic. Pedro Grados Bruno, quien por orden superior decepcionó y aprobó el proyecto de creación de la Nocturna en octubre de 1962; por lo que se considera a este acto de aprobación del proyecto como el inicio de la Educación Nocturna Grandina, asimilando su creación al día 29 de octubre de 1962, fecha oficial de creación del Colegio Nacional “José Granda”.

La matrícula se inicia en marzo de 1963 como Colegio Vespertino “José Granda”, con R.S. N°656 del 31-12-1963. Después de varios años pasa a horario nocturno como Educación de Adultos. Posteriormente funciona como Educación Nocturna de Jóvenes y Adultos. A partir de marzo del 2006, en mérito a la R.D. UGEL 02 N°5088-2005-ED, funciona como Centro de Educación Básica Alternativa- CEBA-, con los Ciclos Inicial, intermedio y Avanzado, independiente de la I.E. “José Granda”, en el mismo local con todos sus servicios, con el mismo nombre y con Dirección aparte, hasta la actualidad.

La visión: Liderar la educación en nuestra modalidad de EBA desarrollando en nuestros estudiantes capacidades que permitan lograr el progreso personal y ciudadano; así como generar una preparación sólida teniendo como marco fundamental los aprendizajes que estimulen la competitividad y el liderazgo personal y social; bajo la perspectiva del desarrollo humano con perfiles que garanticen su inserción o reinserción en el ámbito laboral y profesional.

Así mismo nuestra aspiración es optimizar la calidad de la educación que brindamos que motive y estimule el aprendizaje de los estudiantes elevando su autoestima y espíritu de superación; así como asumir una educación en valores orientado al desarrollo ambiental, local regional y nacional.

La misión: Brindamos una educación que permite desarrollar capacidades que posibilite a nuestros estudiantes desempeñarse satisfactoriamente en su vida procurando su desarrollo y maduración personal; estimulando su capacidad de pensar, aprender y resolver problemas con autonomía y con capacidad para interactuar con otros; contamos con docentes capacitados y comprometidos con la educación integral de nuestros estudiantes quienes incentivan la investigación e innovación tanto en el campo de la educación, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir las demandas exigentes de la globalización; se promueve el desarrollo de su identidad cultural, regional y nacional.

NOMBRE: CEBA “JOSÉ GRANDA”

Un CEBA es el Centro de Educación Básica Alternativa; donde se brinda enseñanza a jóvenes y adultos desde los 14 años que no hayan terminado a tiempo su secundaria, en el cual se les ofrece el certificado de secundaria con valor oficial. En el CEBA “José Granda” se brinda enseñanza para los tres ciclos (inicial – Intermedio que viene a ser Educación Primaria) (avanzado viene a ser Educación Secundaria) actualmente el horario de atención es de lunes a viernes de 6:00 pm hasta las 10:00 pm para el presencial y sábados y domingos para el semipresencial. El detalle de la institución:

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Valorar en qué nivel se encuentra la eficacia organizacional como consecuencia de la gestión de la incertidumbre directiva del CEBA José Granda.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los niveles más altos de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados del CEBA José Granda.

2. Identificar los niveles más bajos de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados del CEBA José Granda.

3. Aportar criterios para un óptimo nivel de eficacia en la gestión directiva de la incertidumbre del CEBA José Granda.

1.4 Justificación

Este trabajo de investigación es importante porque permitirá al CEBA José Granda tener un diagnóstico real de la situación en que se encuentra la directiva y los empleados frente a momentos de incertidumbre que le permitan mejorar su desempeño y alcancen un mejor nivel de eficacia organizacional.

Las organizaciones necesitan tener mediciones para que les sirva de base y evaluar el avance de las decisiones que han tomado para definir si continúan o no con una estrategia implementada.

Esta investigación se justifica porque aportará importante información para que la organización mejore su eficacia organizacional y su gestión de la incertidumbre. Así mismo, podrá servir de base para que otras organizaciones puedan también evaluar a su personal.

También es importante resaltar que una mejora en la eficacia organizacional del CEBA José Granda con las recomendaciones de esta investigación basadas en la teoría y en otras investigaciones científicas; permitirá que los alumnos de la institución puedan ser mejor atendidos y la organización cumpla de una mejor manera sus objetivos de calidad, su misión y logren su visión.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

En el CEBA José Granda existe en mayor medida un nivel bajo de eficacia organizacional como consecuencia de bajos niveles de ejecución, eficiencia y compromiso de la gestión de la incertidumbre directiva.

1.5.2 Hipótesis específicas

1. El factor confianza es el nivel en promedio más alto de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados del CEBA José Granda.

2. Los factores ejecución excelente, eficiencia y compromiso son en promedio los niveles más bajos de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados del CEBA José Granda.

3. Si se mejora la ejecución excelente, la eficiencia y el compromiso entonces se obtiene una mejor posición para una mejor eficacia organizacional del CEBA José Granda.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 *Teoría sobre la incertidumbre en la gestión de las organizaciones*

La incertidumbre es la falta de certidumbre, y la certidumbre es el conocimiento seguro y claro sobre algo (Real Academia Española [RAE], 2017).

La incertidumbre requiere que las organizaciones se planteen nuevas formas de estrategia para tener mayor éxito. Courtney et al., (1999), muchos directivos cometen dos errores sobre la incertidumbre la subestiman o la sobreestiman. Esto la aleja del éxito y de obtener mejores resultados.

Es importante reducir la incertidumbre, y se puede comenzar con un diagnóstico interno de la organización a través de un plano empresarial que ayuda a movilizar al personal involucrado en el negocio, es fácil de comprender, se debe documentar el conocimiento de la organización, y conectar a los diferentes grupos de colaboradores a través de sistema de seguimiento de su desempeño. (Welborn y Kasten, 2005)

2.1.1.1. Peligros en los momentos de incertidumbre. Las organizaciones hoy en día se enfrentan a diferentes contextos cada vez más complicados e impredecibles, la planificación estratégica es más difícil para poder predecir qué es lo que va a suceder en el futuro para poder aprovechar una ventaja competitiva o evitar una amenaza latente en el corto, mediano o largo plazo.

La incertidumbre organizacional se puede mitigar, actualmente existen técnicas de análisis de datos, consultores, información al día para poder tomar decisiones mejor informados que antes. Sin embargo, los equipos o colaboradores también deben estar comprometidos con la gestión de la incertidumbre en la organización. Mckeown (2010). Menciona que los equipos interfuncionales son una pieza clave para un éxito previsible, deben trabajar bien todos juntos.

Según, Covey et al., (2011). cuando estamos ante eventos o momentos de incertidumbre nos enfrentamos a cuatro peligros fundamentales:

- Fallos en la ejecución.
- Crisis de confianza.
- Pérdida de concentración.
- Miedo omnipresente.

Estos peligros fundamentales en la incertidumbre se fortalecen aún más unos con otros, una crisis en la confianza en la organización o entre colaboradores produce miedo. El miedo a la vez produce ansiedad, y la ansiedad hace que los colaboradores o la organización en su conjunto hacer que pierda el rumbo, pierda el foco, pierda la concentración de lo que debe hacer. Y esto perdida produce que la productividad decaiga, las cosas no se hacen tan bien, y por ello, la ejecución comienza a fallar y traer problemas, que generar una mayor pérdida de confianza y se producto una cadena de improductividad constante.

Para poder contrarrestar la improductividad organizacional, Covey et al., (2011). crearon un modelo basado en cuatro principios fundamentales que son:

1. Ejecución excelente:

Establecer objetivos claros, comunicados para que todos los colaboradores sepan su función y lo que se espera de ellos, así mismo puedan hacer una perfecta ejecución para alcanzarlos.

2. Altos niveles de confianza:

Si se mantiene un alto nivel de confianza en la organización entonces sube la motivación y los ánimos, y los costes disminuyen porque hacen mejor su trabajo

3. Conseguir más con menos:

Los colaboradores deben estar en la capacidad de poder hacer frente a los desafíos y obstáculos que se les presenten en el cumplimiento de sus objetivos. Los recursos son más

escasos cuando hay turbulencia e incertidumbre en el camino hacia la visión que se desea alcanzar.

4. Transformar el miedo en compromiso:

El miedo producto de la incertidumbre detiene o afecta de manera negativa la productividad de los colaboradores, provoca ansiedad que distrae a los colaboradores de sus objetivos, sus tareas y responsabilidad, y esto afecta a la organización en su conjunto. Se debe canalizar esa angustia para convertirla en energía que nutra a la organización en el logro de sus objetivos.

2.1.1.2. Ejecución Excelente: Ejecutar las prioridades con excelencia en momentos de incertidumbre. En momentos de incertidumbre, los equipos, los colaboradores y la organización en general deben estar preparados para afrontar estas situaciones que pueden originar serias crisis en la productividad y en los resultados esperados.

Para lograr los objetivos deseados es importante que los colaboradores sepan que es lo que se espera de ellos, es decir, que deben hacer; así mismo se espera que se mueva la media hacia una organización mejor preparada para afrontar momentos de incertidumbre. Covey et al., (2011).

La ejecución es vital para el logro de los resultados (Welborn y Kasten, 2005), por ello en momentos de incertidumbre y para lograr los resultados deseados debe haber una coherencia en la dirección estratégica y la gestión operativa.

A. Todos en la organización deben saber que hacer. Actualmente, la información es muy importante para la toma de decisiones, hacer las actividades que le corresponde a cada uno de los colaboradores ya no es suficiente. Se debe planificar, tener una visión clara, tener objetivos definidos, aceptados y comunicados. También Drucker (2006) dice que la empresa debe tener un plan general donde se enfoque todos sus recursos en los resultados: Para ellos es necesario que se pregunte:

- ¿Qué resultados espera sus colaboradores y cuándo? Para asignar responsabilidad.
- ¿Harán dichas propuestas el mejor uso de los recursos en la organización, y apoyan el logro de los objetivos estratégicos? Para revisar si las acciones propuestas van a dar los resultados esperados.
- ¿Cumple el servicio con las expectativas?, la supervisión del desempeño de los servicios es esencial.

La planificación es fundamental porque permite definir lo que va a realizar la empresa a mediano y largo plazo, todo su día a día debe apuntar a lograr los objetivos organizacionales estratégicos que la alta dirección ha definido y que los colaboradores deben de apoyar en su consecución. Además, es importante que se tomen en cuenta los principios para el retorno de la inversión: Recoger eficientemente los datos, identificar los efectos y convertir los datos en información (Phillips y Stone, 2002).

La planificación debe ser tareas de todos, en menor o mayor grado. Pero tarea de todos. Es importante que todos conozcan lo que se espera de ellos, y que conozcan cómo lo tienen o qué es lo que tienen que hacer para lograrlo. Saber ejecutar bien es lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz. También, para lograr resultados es importante que se represente los procesos gráficamente, a través de un plano, para tener una mejor visualización del funcionamiento de la organización (Welborn y Kasten, 2005).

Los líderes de la organización deben asegurarse de que los colaboradores saben y entienden bien cuáles son los objetivos generales y cuál es su parte para que estos se logren. Así mismo, deben asegurarse de que esto es así, porque en muchas organizaciones son pocos los colaboradores comprometidos o que participan activamente en la elaboración de la estrategia, es por eso por lo que su desempeño a veces no va acorde con los objetivos organizaciones de largo plazo.

Las organizaciones que obtienen mejores resultados en tiempos de incertidumbre o en tiempos más difíciles son aquellas que tienen muy claro lo que desean establecido en un plan estratégico, también sus colaboradores entienden perfectamente los objetivos generales y su contribución en la empresa lo que permite mejorar el compromiso, participación y enfoque.

Para asegurar que los líderes de la organización entienden la importancia de ejecutar las prioridades con excelencia deben preguntarse: Covey et al., (2011). ¿Sabe todo el mundo cuál es el objetivo?

- ¿Lo comparten todos?
- ¿Saben todos qué deben hacer?
- ¿Lo están ejecutando con precisión?

Para lograr un buen sistema de ejecución en las organizaciones y obtener resultados esperados o mejores se debe tener en cuenta cuatro aspectos importantes:

B. Centrarse en lo estratégicamente importante. Las organizaciones que obtienen un mejor éxito en la ejecución de sus actividades que les permite alcanzar mejores resultados realizan una planificación clara, que todos en la organización entienden. Nadie se puede comprometer con algo que no entiende. También el ambiente hostil que afecta a la organización o la rutina puede afectar el enfoque de los colaboradores, se distraen o se concentran demasiado en tareas diarias y pueden dejar de lado lo estratégico.

Los aspectos que más afectan negativamente a que la organización pueda lograr alcanzar sus objetivos son los siguientes: Covey et al., (2011).

1) Hay demasiados objetivos.

Las organizaciones que se plantean alcanzar una gran cantidad de objetivos pueden al final terminar sin lograr uno solo, porque no se enfoca o se distrae, o por último no le alcanzan los recursos ya sea de tiempo, dinero o personal. Por ello, es recomendable que se enfoquen en unos pocos objetivos estratégicos realmente, pero de mayor impacto positivo para la organización.

2) No hay objetivos definidos.

Las organizaciones deben definir adecuadamente sus objetivos y estos deben ser entendidos y aceptados por todos en la organización. Una técnica eficaz para la definición de objetivos es la SMART donde los objetivos deben cumplir con ciertas características para ser un objetivo eficaz, debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo determinado.

3) Se pierde de vista el objetivo.

Las organizaciones pueden tener pocos objetivos y bien definidos, pero a veces la rutina puede afectar el foco estratégico, los colaboradores se olvidan del plan estratégico y se enfocan solo en cumplir sus tareas diarias o sus objetivos a corto plazo sin medir el resultado a largo plazo, los líderes de la organización deben implementar mecanismos para hacer el seguimiento, control y corrección del enfoque organizacional. Debe también implementar un sistema de motivación e incentivos que permita activar la energía de los colaboradores constantemente.

Los líderes son los responsables en la selección, definición y enfoque de los objetivos estratégicos, se recomienda que debe haber entre 3 o 4 objetivos estratégicos, y enfocarse en lo que es realmente importante para la organización.

Así mismo, son los líderes los que deben ayudar a los colaboradores en la consecución de sus objetivos para que estos sean base para el logro de los objetivos más generales. El líder debe enfocar, guiar, orientar y retroalimentar a los colaboradores para que estos sigan el camino trazado en los planes estratégicos. Es un desafío para concretar una exitosa ejecución distraerse del objetivo, con fusiones o adquisiciones y actividades que resultan ser secundarias (Welborn y Kasten, 2005).

También Faust et al. (1998). es responsabilidad de los gerentes obtener los resultados, para que se logren deben entender claramente qué resultados se esperan que produzcan, que recompensas y beneficios les serán atribuidos a esos resultados y tener las habilidades y conocimiento necesarios para desarrollar la labor que permite obtener los resultados de la organización.

C. Hay que asegurar de que todos conozcan las tareas específicas y necesarias para lograr esos objetivos. Es un aspecto muy importante que toman en cuenta las organizaciones que obtiene un mayor éxito en el logro de sus objetivos, comunican eficiente y oportunamente los que cada colaborados debe hacer en términos generales, como su esfuerzo contribuirá al logro de los objetivos más generales.

El líder debe esforzarse para que todos los colaboradores sepan lo que tienen que hacer y establece mecanismos de mejora continua, debe estar abierto a las críticas y sugerencias en todo momento. Esto permite que puedan tener claro cuáles son las prioridades estratégicas para lograr una ejecución con excelencia. (Covey et al., 2011).

D. Llevar la cuenta de los resultados. Es importante para toda organización definir cuáles son los objetivos, pero esto no es suficiente deben saber lo que se tiene que hacer, se debe conocer a profundidad qué y cómo es lo que se tiene que hacer para alcanzar esos objetivos. El cómo se debe de supervisar y controlar, pero la única manera de poder controlar si lo que estamos haciendo está en el camino correcto es medir los resultados que vamos obteniendo versus los resultados esperado, esto nos permite ver si estamos haciendo bien las cosas o tenemos que mejorar nuestro accionar.

Es importante crear mecanismos de medición, pero también es importante que estos sean más predictivos que históricos. Los indicadores predictivos son lo que promueven que la organización sea más proactiva que reactiva. Lo pasado es importante pero no debe ser lo que guíe a la organización, los indicadores predictivos como riesgo, son vitales en contextos de incertidumbre en el cual la organización depende de que se dé o no determinadas situaciones (Covey et al., 2011).

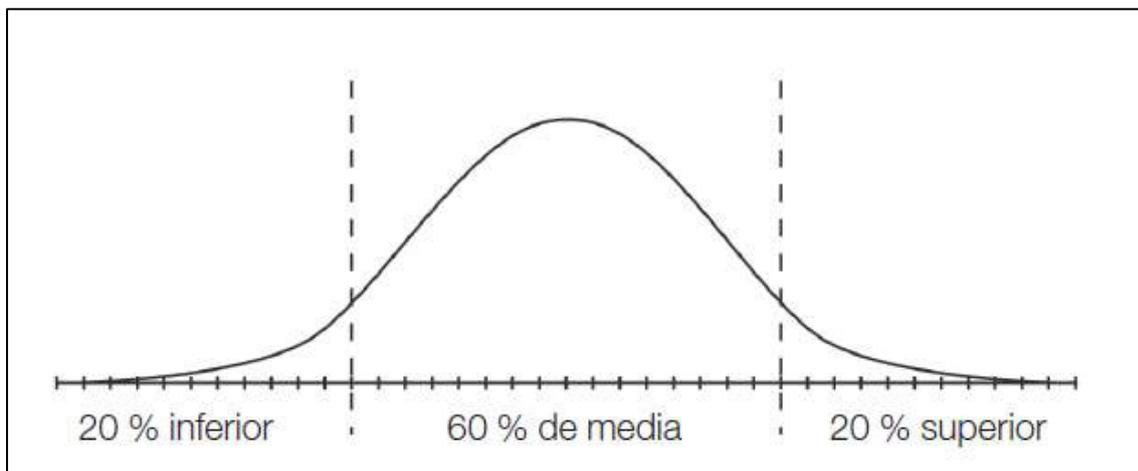
También según Phillips y Stone (2002) el área de Recursos Humanos debe formular e implementar los mecanismos para cumplir objetivos de capacitación que ayuden a la alta dirección de la organización a alcanzar los objetivos estratégicos.

E. Establecer la rendición de cuentas regular. Las organizaciones que mejor ejecutan las prioridades con excelencia no descuidan la creación de mecanismos de presentación de resultados con frecuencia, esta puede ser establecida de manera semanal como también puede ser de manera diaria.

Las reuniones de trabajos sirven también para realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, si se necesita realizar correcciones, ajustes o cambiar totalmente un procedimiento, tarea o incluso la estrategia general de la organización. Estas reuniones también sirven para crear sinergia y compromiso entre todos los miembros, así como en otras áreas, departamentos o unidades (Covey et al. 2011).

F. Mover “la media” del rendimiento. Se ha identificado que en las organizaciones en promedio hay un 20% de colaboradores que se pueden identificar como muy eficientes. Por otro lado, se puede identificar un 20% que no son muy eficientes y un 60% que está entre eficientes y no eficientes. El objetivo de la organización para lograr un mayor éxito en su gestión logrando alcanzar sus objetivos está en mover al 60% de colaboradores hacia el 20% de muy eficientes. Es decir, buscar un 80% de colaboradores muy eficientes.

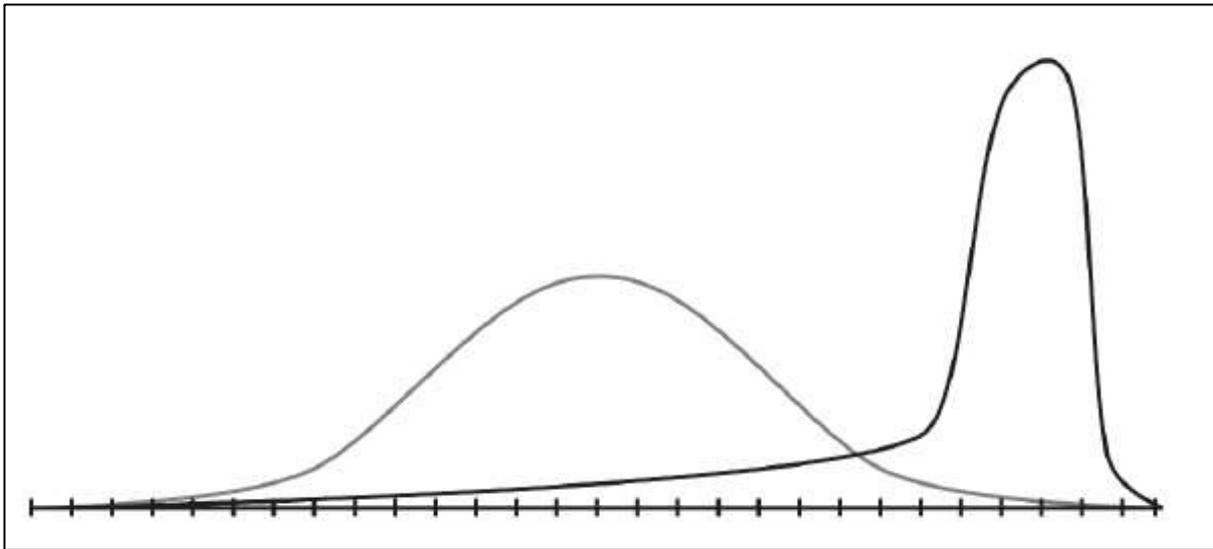
Figura 1.
La media del rendimiento superior



Fuente: Tomado de “Rendimiento superior”, por Covey, Whitman, y England, 2011.

Para lograr mover la media hacia un mejor rendimiento y obtener un 80% de colaboradores muy eficientes (Figura 2), las organizaciones y en especial los líderes deben de hacer dos cosas muy importantes:

Figura 2.
Rendimiento superior



Fuente: Tomado de “Rendimiento superior”, por Covey et al., (2011).

- 1) Identificar los focos de excelencia.
- 2) Preguntar al equipo cómo puede mejorar su propio rendimiento.

Se debe tener en cuenta que se trabaja con recursos finitos, por eso se debe desarrollar un programa de evaluación del desempeño, evaluando cuales son los objetivos y las capacidades y habilidades necesarias para lógralos (Drucker, 2006).

G. Identificar los focos de excelencia. Los focos de excelencia son aquellas personas, áreas o unidades donde se destaca un rendimiento superior muy por encima de la media general de la organización. Para poder identificar y aprovechar estos focos de excelencia, los líderes deben hacerse las siguientes preguntas: Covey et al., (2011).

- ¿En qué puntos de la organización hay personas cuyo rendimiento ya es excelente?
- ¿Qué pueden enseñar al resto de la organización?

También es importante realizar una serie de acciones para poder sacar una ventaja mayor del 20% sobresaliente como por ejemplo:

- Identificar los focos de excelencia:

Se deben establecer visitas periódicas, realizar estudios sobre su desempeño y lo que están haciendo, conversar con ellos mediante entrevistas formales o informales para conocer qué hacen diferente y poder enseñarlo a otros colaboradores.

- Subir el listón:

Se deben establecer objetivos más retadores que iguale o se acerque al rendimiento medio de ese 20% con rendimiento excelente.

- Asociar incentivos y objetivos de rendimiento.

Es importante que los objetivos sean coherentes con los incentivos, de lo contrario creará un clima de ansiedad o sensación de explotación laboral en la organización.

- Designar a los mejores como mentores de sus compañeros.

Quienes lograr un desempeño sobresaliente deben estar en la capacidad de poder compartir con otros colaboradores como están haciendo las cosas que justamente los hacen sobresalir, pero también hay que incentivar a los mentores y evitar el celo laboral a causa de que el colaborador excelente puede pensar que si les dice a sus colegas sus secretos está pierda valor por sus resultados en la organización que se asemejarán al de sus compañeros.

H. Preguntar al equipo cómo pueden mejorar su propio rendimiento. La media de rendimiento superior de los colaboradores de la organización siempre tiene conocimiento esencial para lograr que toda la organización logre un desempeño superior. El líder debe ser capaz de canalizar sugerencias, aportes de los colaboradores excelentes para poder aplicar este conocimiento en el trabajo o actividades de la organización.

Los empleados sobresalientes pueden con sus aportes ayudar a la organización en hacer de una manera diferente las cosas que les permita ser más eficaces y eficientes, por ejemplo,

disminuyendo tiempo por actividad, costes, utilización de recursos, esta eficiencia organizacional se verá reflejada en los resultados de la organización, y esto a su vez mejorará los salarios, bonos de incentivos, etc. Y por lo tanto, mejorará también la satisfacción laboral de los colaboradores.

La organización debe crear un sistema de comunicación que permita incentivar, captar, procesar y difundir las ideas de sus colaboradores en beneficio del bienestar común (Covey et al., 2011).

2.1.1.3. Altos niveles de confianza: Avanzar a la velocidad de la confianza en momentos de incertidumbre

La confianza es valiosa para que los equipos funcionen eficazmente, saber que cada uno sabe lo que tiene que hacer y sabe que lo va a hacer genera motivación para que cada miembro haga su trabajo de la manera más eficaz y eficiente posible. Las organizaciones de mayor éxito y en tiempos de incertidumbre saben muy bien de la importancia de la confianza, la desarrollan y la mantienen, ante todo (Covey et al., 2011).

A. Crisis de confianza. Cuando existe crisis en la confianza surgen más problemas, y afecta a los resultados de la organización, y en momentos de incertidumbre la confianza es vital. Todo líder debe mantener altos índices de confianza en su organización.

A mayor desconfianza en una organización, en equipos de colaboradores se produce una desaceleración en la productividad todo es más lento en la organización, hay cada vez más controles, los colaboradores dudan si se va a cumplir una tarea o no por parte de otro colaborador u otro equipo. Esto genera que el tiempo se pierda y la pérdida de tiempo también genera pérdida de costos.

Y al contrario si en la organización es sólida la confianza, entonces los colaboradores saben que las cosas se hacen y se cumplen, los motiva a trabajar con la tranquilidad que todos

cumplirá su deber y la organización recompensará el esfuerzo como lo ha establecido. Una mayor confianza produce que se pierda tiempo, que las cosas se hagan más rápido.

También Covey (2008) menciona que en una organización existe un alto grado de confianza cuando en el desempeño de los colaboradores se observa los siguientes comportamientos:

- Los colaboradores comparten información de manera abierta.
- Los errores son tolerados y alentados y son considerados como experiencia de la cual se debe aprender lecciones.
- La cultura es innovadora y creativa.
- Los colaboradores muestran signos de lealtad en las reuniones con aquellos que no participan.
- Las personas tienen la confianza de comunicar sus ideas abiertamente los temas cruciales.
- Los colaboradores cooperan entre ellos.
- Las personas comparten los créditos obtenidos de logros conjuntos.
- Hay pocas “reuniones después de las reuniones”.
- La transparencia es un valor que se practica siempre.
- Las personas son sinceras y auténticas.
- Existe un alto nivel de rendición de cuentas y responsabilidad.
- Hay una vitalidad y energía que se puede percibir en la organización.

Y también existe un bajo grado de confianza cuando en el desempeño de los colaboradores se observa los siguientes comportamientos:

- Los hechos son manipulados o distorsionados.
- La información y el conocimiento no es compartida, se oculta.
- Las personas mienten para cuidar sus intereses.

- No comparten el crédito ante logros comunes.
- Es difícil expresar nuevas ideas abiertamente.
- Los errores se tapan o se ocultan.
- Se culpa a otros por los errores propios.
- Existe un sistema de comunicación informal dañina.
- Hay numerosas “reuniones después de las reuniones”.
- No hay equilibrio entre lo que hacen y lo que prometen hacer.
- Existen muchas excusas por tareas no cumplidas o inconclusas.
- No se acepta que algo no anda bien en la organización, se niega.
- El nivel de energía es bajo.
- El clima organizacional es tenso, hay temor en el ambiente en vez de

motivación.

También la falta de confianza genera organizaciones enfermas cuyos síntomas más comunes son: (Neilson y Pasternack, 2005).

1- Pasiva y agresiva (Resistencia al cambio), cuya solución principal es una renovación de personal.

2- Descoordinada (No todos van alineados), la solución es que los líderes toman las decisiones y recompensar el esfuerzo común.

3- Sobre expandida (Rebasa su capacidad de desempeño eficiente), las soluciones fomentan el liderazgo en diferentes niveles, capacitar más al personal en capacidades.

4- Sobre gestionada: (Exceso de control), cuya solución es reducir jerarquías, empoderamiento, generar más confianza y liderazgo. Mckeown (2010), menciona al empoderamiento como un factor clave para lograr un éxito previsible, porque permite la colaboración y crea confianza entre el equipo.

En conclusión, una mayor confianza genera un ahorro de tiempo, y esto a su vez contribuye significativamente en un ahorro de costos, lo que hace que la organización sea más productiva y exitosa.

Algunas empresas creen que para ser más competitivas sus estrategias deben ser impredecibles, que creen en la incertidumbre. Esto debido a que la competencia puede no poder predecir lo que la empresa va a realizar para ganar mercado compitiendo contra ellas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que esta imprevisibilidad puede afectar el rendimiento general. Esto se demuestra porque si existe demasiada incertidumbre en la organización sobre cuál es su estrategia, entonces los colaboradores se pueden confundir y no ir por la dirección adecuada. Esto puede generar una crisis en la confianza. Por esa razón, ser impredecible puede ser una mala estrategia. (Chussil, 2017).

B. Los impuestos de la desconfianza y los dividendos de la confianza. La desconfianza produce más desconfianza, es un círculo vicioso de la improductividad. Si la desconfianza reina en la organización esta se verá afectada por la lentitud en sus procesos, el exceso de controles, la baja motivación de los colaboradores, la desconfianza de los líderes en cómo o si van a producir los colaboradores los resultados deseados y viceversa si los líderes cumplirán sus promesas de compensación e incentivos ofrecidos. Con la desconfianza todo se complica en la organización.

Por otro lado, la confianza ayuda la toma de decisiones en la organización, se confía en que los procesos y controles se cumplirán, menos supervisión produce más empoderamiento y esto motiva a los colaboradores, los líderes confían en obtener los resultados en que sus colaboradores se han comprometido y estos a su vez confían en que los líderes cumplirán sus compromisos en compensaciones e incentivos ofrecidos. Con la confianza todo es más rápido y se obtienen mejores resultados (Covey et al., 2011).

C. Pagar impuestos de desconfianza versus cobrar dividendos de confianza. Es importante que el líder de la organización comprenda si esta tiene un alto nivel de confianza o no. Porque para gestionar eficientemente la incertidumbre y lograr excelentes resultados el líder debe tener perfectamente claro si puede contar con su equipo de colaboradores, para ello debe hacerse las siguientes preguntas (Covey et al., 2011).

- ¿Mi equipo es verdaderamente digno de confianza?
- ¿Confían los demás en la excelencia de nuestro trabajo?
- ¿Saben todos los miembros del equipo qué trabajo han de realizar?
- ¿Están todos los sistemas alineados con máxima precisión para llevar a cabo este trabajo? ¿Estamos pagando impuestos de desconfianza o cobramos dividendos de confianza?

La confianza no solo debe basarse en el ambiente interno, sino también en las relaciones externas como proveedores, cliente, etc. Debido a que la organización no está aislada y funcionan como un todo con su entorno (Takash, 2008).

D. Tres conductas que generan confianza. Se necesita una mayor confianza organizacional cuando esta se enfrenta a momentos de incertidumbre y crisis. Los líderes son los responsables de lograr que la confianza sea sólida y perdurable dentro de la cultura organizacional. Según Stephen Covey citado por Covey et al. (2011) se necesitan tres aspectos para desarrollar y mantener la confianza en la organización, estas son la siguiente:

E. Crear transparencia. La transparencia hace hincapié en decir la verdad siempre, y que esta sea comprobable de manera abierta. La organización debe estar abierta a las críticas y demostrar que actúa con transparencia mediante mecanismos de comunicación interna y externa. En tiempos de crisis la transparencia se vuelve cada vez más importante para que otros puedan ayudar en la toma de decisiones sobre los temas que se están transparentando.

F. Cumplir los compromisos. La organización es una máquina que funciona en base a compromisos, compromisos de hacer que los objetivos se logren, compromisos en dar los recursos necesarios para cumplir los objetivos, compromiso con hacer lo que se acuerda, compromiso en dar lo que se ofrece. Si los compromisos no se cumplen entonces llega la crisis de la confianza, la incertidumbre de que lo que se dice es o no cierto, se crea la duda, la desmotivación y aumenta la decepción; así como la desconfianza.

G. Extender la confianza. Si la desconfianza genera más desconfianza, la confianza genera más confianza. A pesar de estar en crisis o en incertidumbre los líderes deben enseñar a confiar en otros, más que en sí mismos. Los colaboradores que entienden de la importancia de la confianza y la aplican son los más productivos, son ese 20% de la media de excelencia. Si la organización sufre desconfianza el líder debe tomar la decisión a veces drástica de capacitar, informar lo que origina la desconfianza y cómo esta afecta a los resultados y por último decir quienes desean quedarse en la organización y ayudar a generar la confianza que se necesita y quienes no deben quedarse.

H. Una personalidad digna de confianza. El líder de la organización para generar confianza debe tener en cuenta los siguientes aspectos que le son de gran utilidad en su propósito (Covey et al., 2011).

- Respetar a los demás
- Escuchar a los demás
- Realizar mejoras continuas
- Tener autoridad moral
- Confiar en sí mismo
- Ser coherentes
- Ser Transparentes

Según Quy Nguyen Huy, profesor del INSEAD, citado en Covey et al., (2011) afirma que “Los líderes deben hacer ahora es centrarse en generar verdadera confianza mediante la transparencia y mediante la coherencia entre las palabras y los hechos. Precisamente esta coherencia es lo que ha brillado por su ausencia durante los últimos años” (p. 65).

I. Una campaña deliberada de construcción de confianza. Si el líder siente que la organización está pasando por una crisis de confianza para enfrentar a la incertidumbre, este debe formularse y responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué impuestos de desconfianza podría convertir en dividendos de confianza?
- ¿Dónde puede ejercer el mayor impacto?

Responder estas cuestiones ayudara a líder a identificar lo importante que es desarrollar confianza y a tomar decisiones de donde aplicar las estrategias para generarla de tal manera que tenga un mayor impacto positivo en la organización.

2.1.1.4. Conseguir más con menos: Conseguir más con menos en momentos de incertidumbre

Las organizaciones que obtienen mejores resultados ante momentos de incertidumbre o crisis, se responden las siguientes cuestiones: Covey et al., (2011).

¿Qué significa verdaderamente “conseguir más con menos”?

¿Significa que hay que intentar lo que ya se ha intentado antes, pero con menos gente?

Ya hace más con menos, pero ¿más de qué?

Estas cuestiones le ayudan a la organización en enfocarse en lo realmente importante y que le genere los resultados esperados. Se tiene que definir conseguir más, pero que significa ese más. Y si ese más contribuye o no a los objetivos significativamente.

Las organizaciones exitosas en momentos de incertidumbre cumplen dos papeles muy importantes que son:

Se centran totalmente en reforzar la lealtad de sus clientes y de sus empleados.

Alinear a toda la organización en torno a reforzar la lealtad de sus clientes y de sus empleados.

A. Fomentar la lealtad de los clientes y de los empleados. En momentos de incertidumbre y crisis las organizaciones empresariales se enfocan en temas financieros, reducción de planillas, reducción de costos y presupuestos y pierden de vista que la creación de valor en la organización es lo más importante. Se debe hacer más con menos pero antes de tomar una decisión al respecto el líder de la organización debe responder las siguientes cuestiones (Covey et al., 2011).

- ¿Más de qué?
- ¿No debería ser más de lo que los clientes valoran y pagan por obtener?
- ¿No debería ser más de lo que los empleados valoran y de lo que les motiva para quedarse en la empresa?

B. Centrarse en los clientes. Las organizaciones empresariales de mayor éxito en momentos de incertidumbre se enfocan en qué es lo que quiere el cliente, qué es lo que le genera mayor valor. Y las empresas menos sobresalientes se enfocan en los procesos de recorte y reducción de costos, perdiendo valioso tiempo y creación de valor.

Los líderes deben cuestionarse antes de tomar decisiones que puedan afectar los resultados de la organización o incluso su supervivencia en tiempos de crisis e incertidumbre (Covey et al., 2011).

- ¿Y qué es lo que importa verdaderamente, qué valoran los clientes?
- ¿Qué quieren que hagamos por ellos?

Las organizaciones se deben enfocar en sus esfuerzos en satisfacer a las respuestas de estas dos preguntas. Esto también origina una mayor certidumbre.

C. Centrarse en los empleados.

Los empleados juegan un papel muy importante en la organización, son la columna vertebral y en momentos de crisis e incertidumbre aún más. Son ellos quienes con sus acciones van a dar respuesta a los requerimientos de valor de los clientes, para conseguir su lealtad. El líder debe procurar crear un ambiente de trabajo centrado en la participación, esto ayuda a fortalecer la lealtad del colaborador y no abandone a la organización en momentos de crisis o incertidumbre.

La lealtad de los empleados debe ser el compromiso del líder en momentos de incertidumbre, debe generar confianza, darles lo mejor que pueda, y ofrecerles mucho valor con la finalidad que se mantengan colaborando con la organización. Una organización que pierde colaboradores en momentos de crisis es más vulnerable a obtener resultados mediocres o simplemente no tener resultados positivos.

Es importante que las redes dentro de la organización la apoyen para tener un sólido equipo y afrontar con mayor éxito la incertidumbre, pero se debe tener en consideración que no todos los colaboradores nuevos serán de alto rendimiento inmediatamente, y no se debe confiar en que la capacitación por sí misma hará de los colaboradores unos de alto rendimiento, se deben evaluar más factores. (Cross, 2009)

D. Alineación de la organización con el valor para el cliente. Ante momentos de incertidumbre, la organización debe definir sus objetivos, ejecutar con excelencia, conseguir más con menos, pero tiene que realinear sus objetivos y hacer que todos los colaboradores orienten sus objetivos y tareas hacia el objetivo general de la organización.

Los objetivos generales de la organización deben estar acorde a lo que el cliente considera como de mayor valor. Y tomando en cuenta el fortalecimiento de la lealtad del cliente interno y externo.

También Baldoni (2006). dice en su libro *Cómo los grandes líderes obtener grandes resultados*, que una organización orientada a los resultados que le permita mejorar el servicio al cliente, la calidad y la productividad debe seguir 7 principios basados en:

1. Visión: Inspirar a través de una comunicación clara.
2. Alineación: Guía y motiva hacia la dirección correcta.
3. Ejecución: Poner en acción la misión para el logro de la visión.
4. Disciplina: Hacer los que le corresponde según los compromisos asumidos.
5. Riesgo: Un exceso laborar puede poner en riesgo la consecución de los objetivos.
6. Valor: Compromiso, hacer lo que se debe hacer motivado.
7. Resultados: El logro del cumplimiento de los seis principios anteriores.

Además, McKeown (2010) recomienda para crear un éxito predecible que las acciones de los colaboradores apoyen los objetivos organizacionales, y todos ellos deben ser conscientes de sus fortalezas que los diferencian de sus competidores.

E. Plan para conseguir más con menos. Según Covey et al. (2011). el Plan para conseguir más con menor ayuda a identificar las acciones que el líder o la organización debe iniciar para aumentar la productividad en momentos de incertidumbre.

Fomentar la lealtad de los clientes: Cómo se puede crear más valor al cliente:

- ¿Quiénes son los clientes más importantes de su equipo?
- ¿Cuáles son los objetivos prioritarios de esos clientes?
- ¿Para qué tareas concretas contratan a su equipo esos clientes?

Alinear la organización con el valor para el cliente: Para hacer una reorganización los líderes deben responder:

- ¿Qué deberíamos empezar a hacer para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos prioritarios?

- ¿Qué deberíamos dejar de hacer, porque no ayuda a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos prioritarios?

Conseguir más con menos: Compromiso para conseguir más con menos:

Servimos a (clientes clave) de este modo (tarea) para ayudarles a conseguir [sus objetivos más importantes].

Para conseguir más de nuestros clientes, dedicaremos menos tiempo y recursos a (sistemas, procesos o tareas que no añadan valor para el cliente) y centraremos todo nuestro tiempo y nuestros recursos en (sistemas, procesos y tareas que sí añaden valor para el cliente).

2.1.1.5. Transformar el miedo en compromiso: Reducir el miedo en momentos de incertidumbre

La incertidumbre produce miedo, cuando esta nos puede afectar de manera significativa en nuestras vidas. No se sabe a los que nos enfrentamos, o no se puede estimar los riesgos, no hay estabilidad laboral, no se sabe si los resultados esperados se conseguirán, si la organización continuará o dejará de existir. Los líderes deben estar preparados para afrontar estas crisis de miedo ante la incertidumbre (Covey et al., 2011).

A. ¿Cuánto le cuesta la recesión psicológica? La recesión psicológica afecta considerablemente la productividad de los colaboradores, porque están más enfocados en el miedo que sienten que en lo que tienen que hacer.

Cuanto mayor es el grado de incertidumbre mayor también es el grado de miedo. Los líderes deben ser transparentes y buenos comunicadores, para mantener informados a sus colaboradores. Reducir el miedo es tarea vital del líder. Una organización aterrada es improductiva totalmente.

Es importante según, Gardenswartz et al. (2010), que los líderes de la alta dirección tengan un dominio de su inteligencia emocional para lograr mejores resultados, deben tomar en consideración estos cinco pasos:

1. Identificar los sentimientos que los colaboradores está experimentando.
2. Conocerse a uno mismo.
3. Saber gestionar la propia reacción emocional.
4. Saber cómo comunicar sentimientos y las necesidades propias a los demás.
5. Aplicar el poder de las emociones en las relaciones personales.

B. *¿Tiene el miedo completamente desconcertado a su organización? ¿Ha paralizado la incertidumbre a todo el mundo?* Si la organización tiene objetivos claros y precisos, los colaboradores pueden transformar el miedo que le produce ansiedad en acciones concretas que les permitan elevar su productividad. Para poder reducir los niveles de ansiedad las organizaciones deben ser:

C. *Ser transparente y exponer la situación con claridad.* Los líderes de la organización deben exponer con claridad a los colaboradores el contexto de incertidumbre en el cual se encuentran, para buscar ideas, compromisos y lealtad y se mantenga la confianza entre todos. Se debe decir la verdad, y no exagerar en que la situación pasará rápido o que los resultados serán positivos cuando por la realidad serán otra cosa.

D. *Explique qué pasará a continuación.* Los líderes deben explicar detalladamente lo que va a suceder ante un momento de crisis e incertidumbre, como van a sobrellevar esa situación buscar ideas para ello, como poder revertir un contexto desfavorable, a quienes va a afectar, quienes tomas que decisiones, que se espera de todos.

Una forma de mitigar el miedo organizacional es enfrentarlo, hablar con claridad, escuchar con empatía y estar abierto a nuevas ideas, propuestas e incluso quejas que puedan aprovecharse en la situación complicada.

E. *¿Sabe cómo transformar toda esa ansiedad en energía productiva?* El miedo es solo una respuesta emocional de la persona ante determinadas circunstancias que le pueden afectar física o psicológicamente, y los líderes deben estar en la capacidad de poder gestionar de la mejor manera las emociones de sus colaboradores.

El líder debe ser capaz de dar reglas claras, cambiar la actitud de temor por otra más productiva. Debe atacar el problema desde la raíz.

F. *Las raíces del miedo.* El miedo como respuesta emocional, se puede controlar. Si no se controla puede afectar negativamente la productividad personas y de la organización. Según Martin Seligman citado por, Covey et al.,(2011). este “Acuñó el término de “indefensión aprendida” para describir un trastorno psicológico que provoca que las personas se muestren indefensas, aun cuando, en realidad, podrían cambiar la circunstancia desagradable, o incluso perjudicial, en que se encuentran” (p. 95).

El miedo puede generar que los colaboradores entren en un trastorno psicológico que los vuelva improductivos y que no puedan hacer nada al respecto porque el trauma puede ser grave.

El líder debe cambiar la actitud de miedo o temor en sus colaboradores, y lo puede hacer utilizando las siguientes recomendaciones:

G. *Trabaje en su círculo de influencia, no en su círculo de preocupación.* El círculo de preocupación es aquel en que los colaboradores ponen todos sus miedos ante algo que es impredecible, los que pueden controlar y los que no. Trabajar el círculo de influencia consiste en enfocarse no en lo externo que no se puede controlar, sino en lo interno que si se puede

controlar como, por ejemplo: Se puede controlar ser más diligentes, proactivos, creativos, cooperadores.

El objetivo del lidere es buscar el cambio de actitud de sus colaboradores para que el miedo no sea la base de los resultados, sino que el circulo de influencia de cada colaborador sea el motor del éxito en la organización.

H. Adopte un paradigma de liderazgo de la “era del conocimiento”. Actualmente los líderes para controlar el miedo descontrolado en sus colaboradores deben adoptar estrategias, mecanismos, acciones modernas aprovechando el conocimiento de la gestión. La motivación de personal es diferente hoy a lo que era en la Revolución industrial, las formas de trabajo han evolucionado. Los colaboradores son más creativos, proactivos e innovadores cuando se les controla menos y se les escucha más.

Este nuevo conocimiento adopta nuevos paradigmas de la gestión, como por ejemplo el colaborador actual genera mayor valor cuando se apoya a su capacidad de aprendizaje, de adaptación, innovación, de aprovechar las oportunidades. Todo lo anterior contribuye a que el colaborados pueda obtener mejores resultados, se siente motivado sin miedo y en confianza.

I. Definición de conceptos.

Gestión de la incertidumbre: Es la capacidad de la organización para tener una mejor certidumbre en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos.

Nivel de eficacia organizacional fuerte o alto: La organización tiene muy altos índices en la evaluación de la gestión de la incertidumbre lo que le genera una ventaja competitiva.

Nivel de eficacia organizacional débil o bajo: La organización tiene muy bajos índices en la evaluación de la gestión de la incertidumbre lo que le genera una desventaja competitiva.

Ejecución excelente: Establecer objetivos claros, comunicados para que todos los colaboradores sepan su función y lo que se espera de ellos, así mismo puedan hacer una perfecta ejecución para alcanzarlos.

Altos niveles de confianza: Si se mantiene un alto nivel de confianza en la organización entonces sube la motivación y los ánimos, y los costes disminuyen porque hacen mejor su trabajo.

Conseguir más con menos: Los colaboradores deben estar en la capacidad de poder hacer frente a los desafíos y obstáculos que se les presenten en el cumplimiento de sus objetivos. Los recursos son más escasos cuando hay turbulencia e incertidumbre en el camino hacia la visión que se desea alcanzar.

Transformar el miedo en compromiso: El miedo producto de la incertidumbre detiene o afecta de manera negativa la productividad de los colaboradores, provoca ansiedad que distrae a los colaboradores de sus objetivos, sus tareas y responsabilidad, y esto afecta a la organización en su conjunto. Se debe canalizar esa angustia para convertirla en energía que nutra a la organización en el logro de sus objetivos.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Tipo de investigación básica, El enfoque de la investigación fue cuantitativo porque se empleó estadística para el análisis de datos. Fue de nivel descriptiva porque se describió los resultados de una realidad actual. Y de tipo transversal porque se tomará la recolección de datos en un solo momento.

3.2 Ámbito temporal y espacial

La investigación se ha desarrollado en un ámbito temporal dentro del año 2017, de acuerdo con los colaboradores que han laborado ese año. Como ámbito espacial del estudio se focaliza en el CEBA José Granda. Que se encuentra ubicado en la Av. José Granda, en el distrito de San Martín de Porres. Lima –Perú.

3.3 Variables

La Variable independiente: Gestión de la incertidumbre directiva de, Covey et al., (2011). En el anexo 2 se muestra la Operacionalización de la variable.

Los Factores o dimensiones son:

- Ejecución excelente.
- Nivel de confianza.
- Eficiencia.
- Transformar el miedo en compromiso.

La Variable dependiente: Nivel de eficacia organizacional. Los resultados serán fuertes para un nivel óptimo de eficacia organizacional, débil para poca eficacia organizacional.

3.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por todos los colaboradores del CEBA José Granda.

La investigación se realizó para evaluar a toda la unidad que está compuesta por:

- DIRECTOR DEL CEBA: 01
- NUMERO DE DOCENTES: 10
- ADMINISTRATIVOS: 02

Por el motivo que la población es reducida, no se tomó una muestra, sino que se evaluó a toda la población en total de 13 colaboradores. Y se encuestó a 100 alumnos como referencia.

3.5 Instrumentos

Para la recolección de datos se estableció como técnica la encuesta, como instrumento el cuestionario estructurado, tomando como referencia el modelo de obtención de resultados bajo incertidumbre del Stephen Covey (2006) adaptado a la realidad del Colegio y de los objetivos de la investigación. Anexo 1

3.6 Procedimientos

El procedimiento que se siguió en la investigación para lograr los objetivos consistió en analizar a profundidad la teoría de la gestión de la incertidumbre dentro el campo de la administración. Donde se identificó la teoría de Covey (2006) que se aproxima a los objetivos planteados en la investigación al poder dividir en cuatro factores la gestión de la incertidumbre y luego proceder a operacionalizar. Cada factor fue evaluado aplicando una encuesta de 10 preguntas a los colaboradores y como referencia se les hizo una pregunta a los alumnos para ver su nivel de conocimiento acerca de los objetivos de la institución educativa. Se procedió a realizar el ingreso de los datos obtenidos con la encuesta al sistema SPSS, donde se comenzó a tabular estadísticamente los resultados y se presentan en tablas y diagramas circulares en la

investigación. Finalmente, se realizó el análisis de los resultados, se hizo la conclusión, las recomendaciones.

3.7 Análisis de datos

Para el procesamiento de la información se realizó mediante un software Excel y SPSS. Se utilizó para mostrar los resultados tablas y gráficos. También se mostró la frecuencia absoluta y relativa.

IV. RESULTADOS

Se presenta a continuación los datos analizados mediante el software de análisis estadístico SPSS, para el tipo de investigación descriptiva. En las tablas del 1 a la 10 se detallan las frecuencias para cada una de las preguntas.

Tabla 1.

Descripción en frecuencias y porcentajes

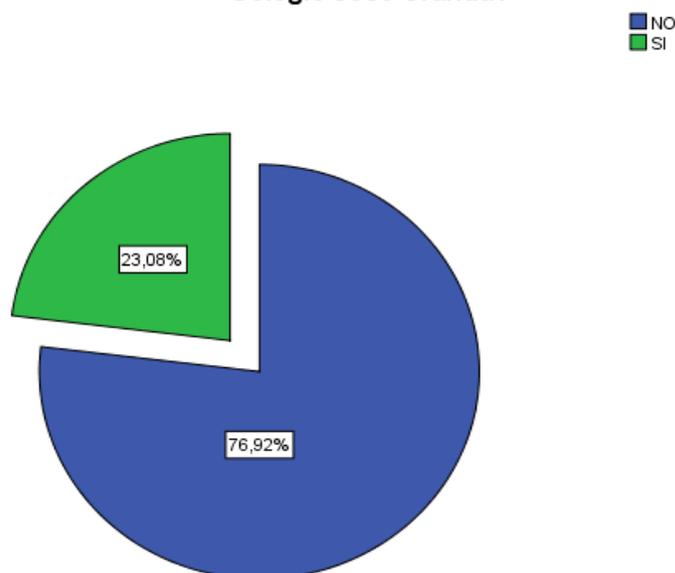
1. ¿Saben todos los colaboradores cuáles son exactamente los objetivos del CEBA José Granda?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NO	10	76,9	76,9	76,9
SI	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Figura 3.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

1. ¿Saben todos los colaboradores cuáles son exactamente los objetivos del Colegio José Granda?



En la figura 3 se puede observar que en mayor medida la respuesta NO tiene un 76.92%, lo que representa una gran incertidumbre por parte de los colaboradores sobre la dirección que se gestiona en el Colegio José Granda.

Tabla 2.

Descripción en frecuencias y porcentajes.

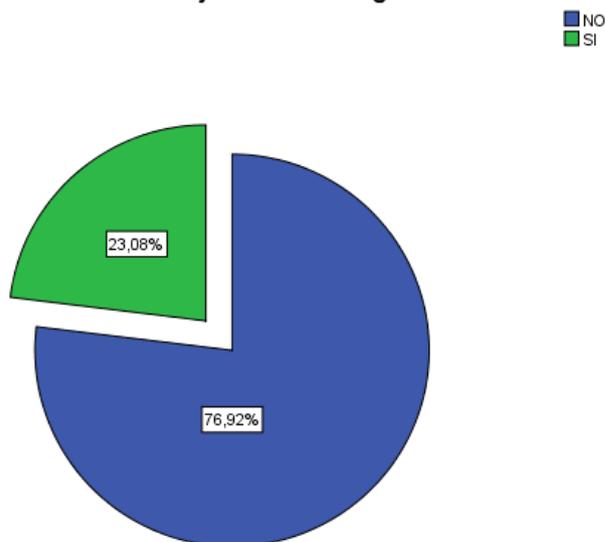
2. ¿Saben todos los colaboradores qué función deben realizar para cumplir dichos objetivos del CEBA José Granda?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NO	10	76,9	76,9	76,9
SI	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Figura 4.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

2.¿Saben todos los colaboradores qué función deben realizar para cumplir dichos objetivos del Colegio José Granda?



Se puede observar el % más alto en la respuesta “NO” que está relacionado a una mayor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel bajo de eficacia organizacional

Tabla 3.

Descripción en frecuencias y porcentajes.

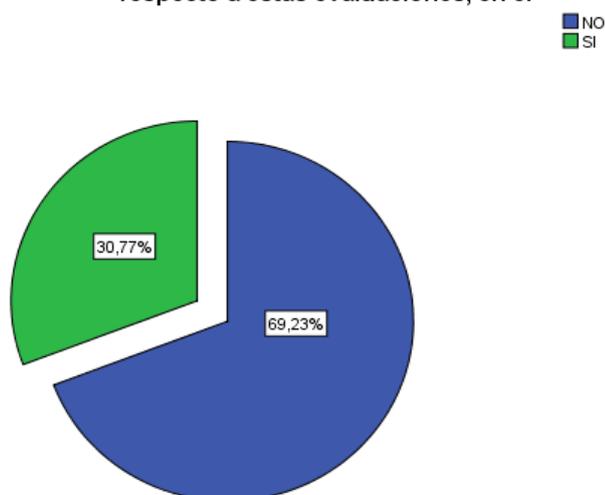
3. ¿Saben todos los colaboradores cuál es su evaluación del desempeño? Es decir, ¿saben todos los criterios que se utilizarán en la evaluación del desempeño para medir su éxito, y en qué posición o medida se encuentran respecto a estas evaluaciones, en el CEBA José Granda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	9	69,2	69,2	69,2
	Si	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Figura 5.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

3. ¿Saben todos los colaboradores cuál es su evaluación del desempeño? Es decir, ¿saben todos los criterios que se utilizarán en la evaluación del desempeño para medir su éxito, y en qué posición o medida se encuentran respecto a estas evaluaciones, en el



Se puede observar el % más alto en la respuesta “NO” que está relacionado a una mayor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel bajo de eficacia organizacional

Tabla 4.

Descripción en frecuencias y porcentajes

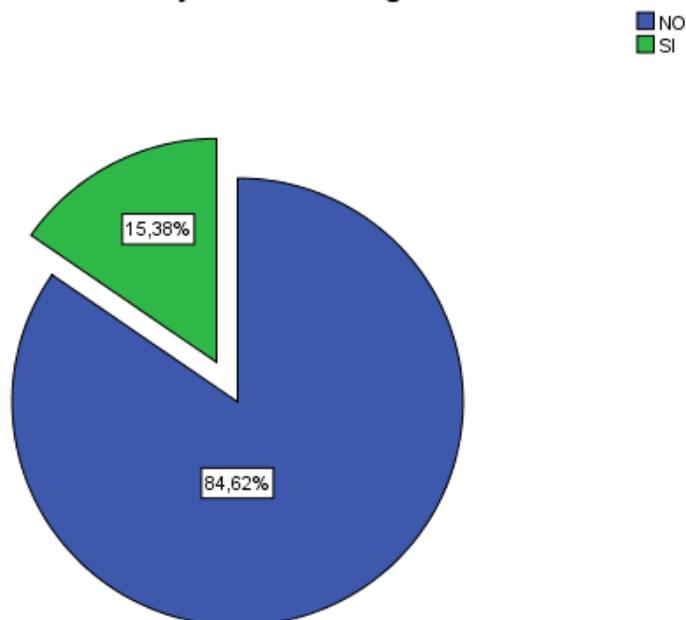
4. ¿Se reúnen los colaboradores en equipos con regularidad y frecuencia (como mínimo una vez a la semana), para poner en común el avance del equipo hacia los objetivos del CEBA José Granda?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	11	84,6	84,6	84,6
Si	2	15,4	15,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Figura 6.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

4.¿Se reúnen los colaboradores en equipos con regularidad y frecuencia (como mínimo una vez a la semana), para poner en común el avance del equipo hacia los objetivos del Colegio José Granda?



Se puede observar el % más alto en la respuesta “NO” que está relacionado a una mayor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel bajo de eficacia organizacional

Tabla 5.

Descripción en frecuencias y porcentajes.

5. ¿Han tomado medidas proactivas para ayudar a todos los colaboradores para que puedan alcanzar altos niveles de desempeño en el CEBA José Granda?

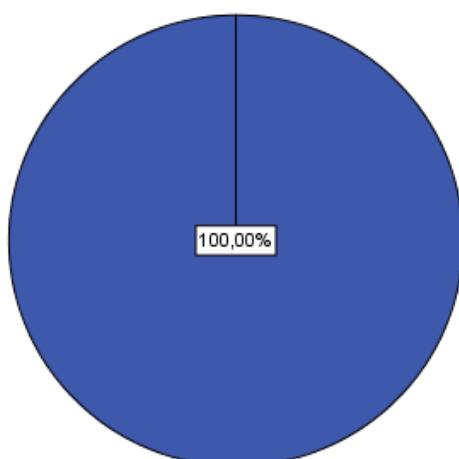
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	13	100,0	100,0	100,0

Figura 7.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

5.¿Han tomado medidas proactivas para ayudar a todos los colaboradores para que puedan alcanzar altos niveles de desempeño en el Colegio José Granda?

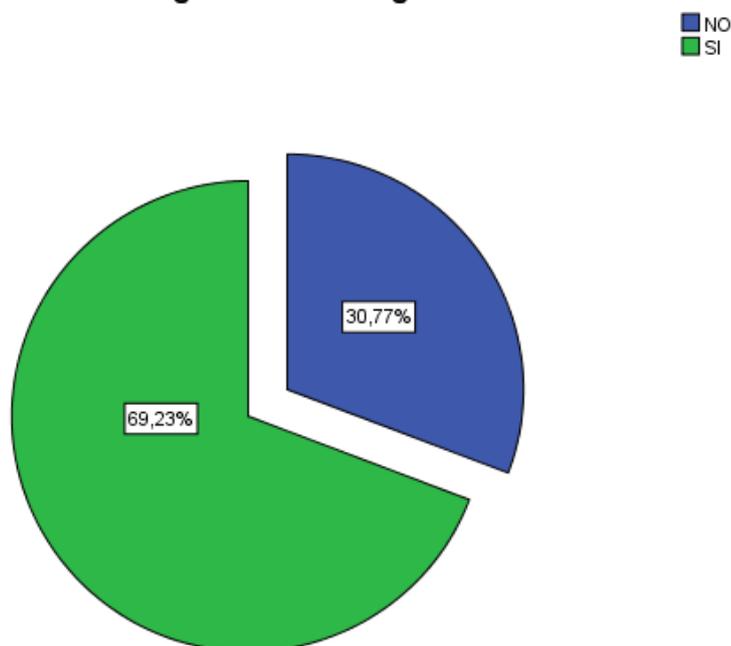
■ NO



Se puede observar el % más alto en la respuesta “NO” que está relacionado a una mayor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel bajo de eficacia organizacional

Tabla 6.*Descripción en frecuencias y porcentajes***6. ¿Los alumnos tienen un porcentaje elevado de satisfacción respecto a la gestión del CEBA José Granda?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	30,8	30,8	30,8
	Si	9	69,2	69,2	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Figura 8.*Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.***6.¿Los alumnos tienen un porcentaje elevado de satisfacción respecto a la gestión del Colegio José Granda?**

Se puede observar el % más alto en la respuesta “SI” que está relacionado a una menor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel alto de eficacia organizacional.

Tabla 7.

Descripción en frecuencias y porcentajes

7. ¿El CEBA José Granda tienen una rotación de personal reducida respecto al resto de colegios de su sector?

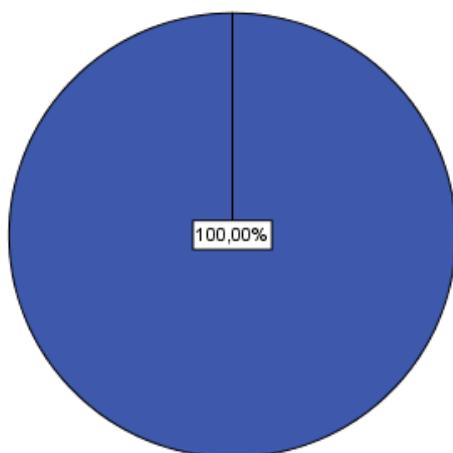
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	13	100,0	100,0	100,0

Figura 9.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

7.¿El Colegio José Granda tienen una rotación de personal reducida respecto al resto de colegios de su sector?

■ SI



Se puede observar el % más alto en la respuesta “SI” que está relacionado a una menor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel alto de eficacia organizacional.

Tabla 8.

Descripción en frecuencias y porcentajes

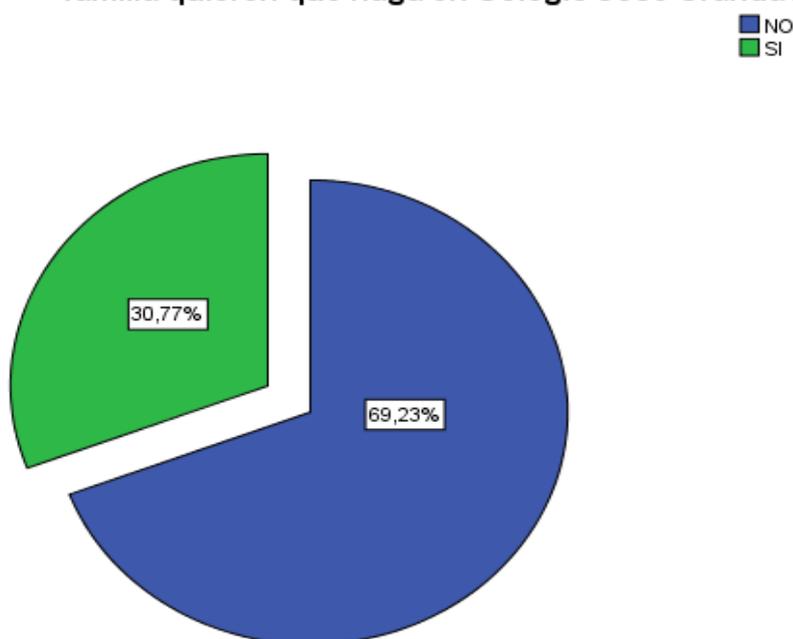
8. ¿Están seguros de que llevan a cabo el trabajo que los alumnos y padres de familia quieren que haga en CEBA José Granda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	9	69,2	69,2	69,2
	SI	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Figura 10.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

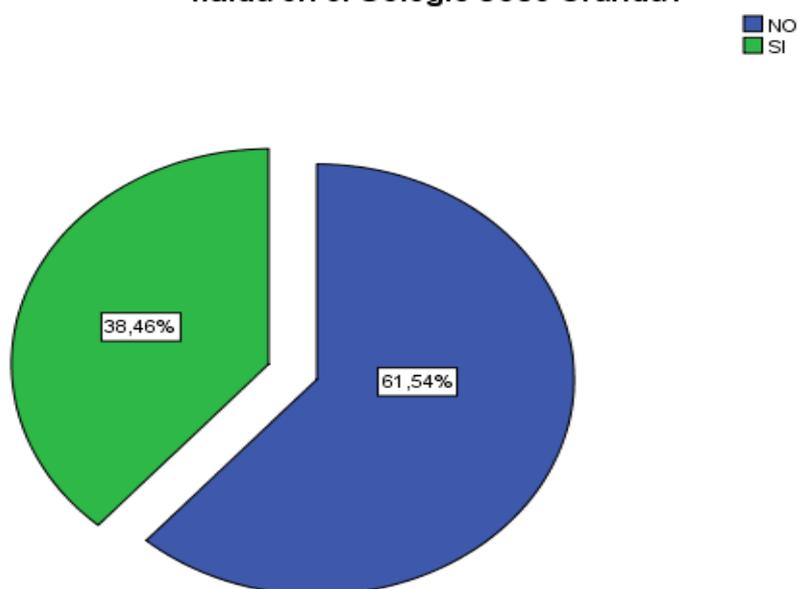
8. ¿Están seguros de que llevan a cabo el trabajo que los alumnos y padres de familia quieren que haga en Colegio José Granda?



Se puede observar el % más alto en la respuesta “NO” que está relacionado a una mayor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel bajo de eficacia organizacional

Tabla 9.*Descripción en frecuencias y porcentajes***9. ¿La experiencia de los padres de familia y alumnos con usted es sencilla y fluida en el CEBA José Granda?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	61,5	61,5	61,5
	SI	5	38,5	38,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Figura 11.*Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.***9.¿La experiencia de los padres de familia y alumnos con usted es sencilla y fluida en el Colegio José Granda?**

Se puede observar el % más alto en la respuesta “NO” que está relacionado a una mayor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel bajo de eficacia organizacional

Tabla 10.

Descripción en frecuencias y porcentajes.

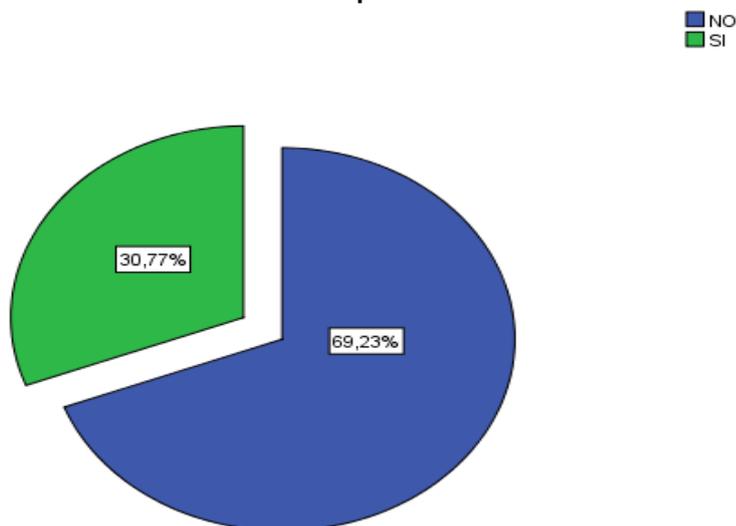
10. ¿Los colaboradores se sienten tan sumamente motivados por la misión del CEBA José Granda que el miedo y la ansiedad no entorpecen su cumplimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	9	69,2	69,2	69,2
	SI	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Figura 12.

Descripción en porcentajes de las respuestas NO o SI.

10.¿Los colaboradores se sienten tan sumamente motivados por la misión del Colegio José Granda que el miedo y la ansiedad no entorpecen su cumplimiento?



Se puede observar el % más alto en la respuesta “NO” que está relacionado a una mayor incertidumbre. Por los tanto también en un nivel bajo de eficacia organizacional

Se puede observar un detalle resumido en términos de recuento o frecuencia y su respectivo porcentaje en la Tabla 11, lo cual permite una mejor identificación de los porcentajes más altos y bajos relacionados a la incertidumbre.

Tabla 9.

Resumen de resultados.

	Recuento	NO % del N de tabla	Recuento	SI % del N de tabla	Recuento	Total % del N de tabla
1. ¿Saben todos los colaboradores cuáles son exactamente los objetivos del CEBA José Granda?	10	76,9%	3	23,1%	13	100,0%
2. ¿Saben todos los colaboradores qué función deben realizar para cumplir dichos objetivos del CEBA José Granda?	10	76,9%	3	23,1%	13	100,0%
3. ¿Saben todos los colaboradores cuál es su evaluación del desempeño? Es decir, ¿saben todos los criterios que se utilizarán en la evaluación del desempeño para medir su éxito, y en qué posición o medida se encuentran	9	69,2%	4	30,8%	13	100,0%
4. ¿Se reúnen los colaboradores en equipos con regularidad y frecuencia (como mínimo una vez a la semana), para poner en común el avance del equipo hacia los objetivos del CEBA José Granda?	11	84,6%	2	15,4%	13	100,0%
5. ¿Han tomado medidas proactivas para ayudar a todos los colaboradores para que puedan alcanzar altos niveles de desempeño en el CEBA José Granda?	13	100,0%	0	0,0%	13	100,0%

6. ¿Los alumnos tienen un porcentaje elevado de satisfacción respecto a la gestión del CEBA José Granda?	30,8%	9	69,2%	13	100,0%
7. ¿El Colegio José Granda tienen una rotación de personal reducida respecto al resto de colegios de su sector?	0,0%	13	100,0%	13	100,0%
8. ¿Están seguros de que llevan a cabo el trabajo que los alumnos y padres de familia quieren que haga en CEBA José Granda?	69,2%	4	30,8%	13	100,0%
9. ¿La experiencia de los padres de familia y alumnos con usted es sencilla y fluida en el CEBA José Granda?	61,5%	5	38,5%	13	100,0%
10. ¿Los colaboradores se sienten tan sumamente motivados por la misión del CEBA José Granda que el miedo y la ansiedad no entorpecen su cumplimiento?	69,2%	4	30,8%	13	100,0%

Se puede observar un detalle resumido en términos de recuento o frecuencia y su respectivo porcentaje en la Tabla 12, lo cual permite visualizar como la Gestión incertidumbre representada en las 10 preguntas es valorada según el grado de eficacia. En la tabla 12 los resultados muestran que la gestión directiva de la incertidumbre es en promedio de mayor medida de un nivel bajo de eficacia organizacional con un 84.6% en el CEBA José Granda.

Tabla 10.

Análisis de la eficacia organizacional como consecuencia de la Gestión incertidumbre.

	Recuento	% del N de subtabla
Gestión incertidumbre		
Bajo nivel de eficacia organizacional	11	84,6%
Medio nivel de eficacia organizacional	2	15,4%
Alto nivel de eficacia organizacional	0	0,0%
Total	13	100,0%

Así mismo en el análisis por factores en la tabla 13, en detalle tenemos que los factores Ejecución excelente en un 76.6%, Eficiencia en un 65.3% y Compromiso en un 69.2% son en promedio según los colaboradores en el Colegio José Granda los factores más bajos de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados.

Tabla 11.

Análisis de la Gestión incertidumbre por factores

		NO	SI
Gestión incertidumbre por factores (Promedios)	Ejecución excelente	76.6%	23.4%
	Nivel de confianza.	43.6%	56.4%
	Eficiencia.	65.3%	34.7%
	Compromiso	69.2%	30.8%
	Total	100	100,0%

En la tabla 14 se muestran los resultados de las preguntas realizadas a los alumnos que muestra en promedio un 95% de un nivel de alta incertidumbre en la gestión de la incertidumbre directiva en la institución.

Tabla 12.

Análisis del Grado de conocimiento de los alumnos sobre la gestión de la incertidumbre

		Recuento	% del N de subtabla
Gestión incertidumbre en general	Alto nivel de incertidumbre	95	95%
	Medio nivel de incertidumbre	5	5%
	bajo nivel de incertidumbre	0	0,0%
	Total	100	100,0%

Finalmente, los resultados muestran que la gestión directiva de la incertidumbre es en mayor promedio de un nivel de baja eficacia organizacional en un 84.6% en el CEBA José Granda. Siendo su punto más fuerte la confianza en un 56.4% y sus puntos más débiles la ejecución excelente con un 76.6%, el compromiso 69.2% y la eficiencia 65.3%. Y los alumnos perciben un alto nivel de incertidumbre en la institución en promedio de un 95%.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La teoría de la gestión de la incertidumbre desarrollada por Covey et al. y (Welborn y Kasten, 2005), en la que afirman que el desconocimiento de aspectos claves en la gestión es una debilidad para las organizaciones, tienen plena vigencia, en la medida que son cuatro los peligros que se han discutido en esta investigación como el de no hacer una ejecución correcta de lo que se tenía que hacer, en la crisis de la confianza en la organización y la falta de apoyo del liderazgo, en la pérdida de concentración o falta de eficiencia y en el miedo o falta de compromiso de los colaboradores respecto a los objetivos principales de la organización. Los resultados han demostrado que efectivamente estos aspectos si no son efectivos entonces la eficacia organizacional se afecta de manera negativa como menciona (Drucker, 2006) siendo la eficacia lograr objetivos.

La investigación comparte la metodología de tipo descriptiva que utilizó Soto y Areche (2008), en su investigación para determinar la importancia de la gestión de la incertidumbre. Donde concluye que es importante que los líderes conozcan el terreno en que se desenvuelven aplicando la tecnología de la información. Se comparte su conclusión en la medida que los resultados han demostrado que un poco o débil gestión de la incertidumbre afecta la eficacia organizacional, debida a que no se ejecuta correctamente y por lo tanto no se logran alcanzar los objetivos. También el líder debe comprometer a la organización a trabajar en conjunto. Respecto a la gestión de la incertidumbre que desarrollo Hammi (2014), se comparte que se pueden utilizar sistemas de gestión que permitan tener un mejor control de la situación y esto contribuye a reducir la incertidumbre. Por lo que se comparte la recomendación que se debe adaptar a la organización un sistema de control, que permita reducir la incertidumbre a través de un conjunto de indicadores y que ayuden a ser más eficientes, que justamente esta investigación ha detectado como una de las principales debilidades del Colegio José Granda.

Se comparte las afirmaciones de Manucci (2017) donde buscó responder ¿cómo lograr los objetivos con incertidumbre? Y encontró que tener una visión estratégica, una buena comunicación y tener un sistema de análisis de diferentes escenarios o probabilidades. En los resultados de la investigación realizada también se identificó en la teoría de la gestión de la incertidumbre desarrollada por Covey et al. (2011), que la ejecución contempla la gestión estratégica, debido a que se busca conocer los objetivos de la organización y que es lo que se debe hacer para lógralos. Así mismo, es importante que la organización como menciona Townsend (2017) diseñe modelos que gestionen la incertidumbre, teniendo un enfoque en la calidad. Es decir que se conozca lo que realmente se requiere para ser de calidad. Así mismo, se concuerda en indicar que no basta con conocer los objetivos para reducir la incertidumbre de la gestión directiva, sino también es necesario tener una visión tanto interna como externa de la organización, a través de un análisis del macroentorno y del microentorno.

Finalmente, los resultados anteriores han demostrado que la gestión de la incertidumbre es importante, pero esta debe ser gestionada adecuadamente para ser un factor clave que contribuya a lograr resultados con eficiencia y eficacia. El modelo de investigación puede aplicarse para otros estudios y evaluar la gestión de la incertidumbre a nivel distrital, por limitaciones en el presupuesto no se ha podido realizar, pero otros estudios pueden complementarse a esta investigación.

VI. CONCLUSIONES

a. Las conclusiones de la investigación han determinado que en el CEBA José Granda existe en mayor medida una valoración de nivel bajo de eficacia organizacional como consecuencia de la gestión directiva de la incertidumbre en un 84.6% en promedio, esto principalmente a una inadecuada gestión en la Ejecución, Eficiencia y Compromiso, que no le permite una mejor eficacia organizacional y los alumnos perciben un alto nivel de incertidumbre en la institución en promedio de un 95%.

b. También esta investigación concluye en que el factor Confianza con un 43.6% en promedio, el nivel más alto de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados del CEBA José Granda.

c. Así mismo, según los colaboradores en el Colegio José Granda; los factores Ejecución con un 76.6%, Compromiso 69.2% y Eficiencia en un 65.3% son en promedio los niveles más bajos de eficacia de la gestión directiva de la incertidumbre para obtener resultados exitosos.

d. Finalmente se puede afirmar en base a los resultados que, si se mejora los factores Ejecución, la Eficiencia y Compromiso entonces se obtiene una mejor posición para una mejor eficacia organizacional. Gestionar adecuadamente la incertidumbre contribuye a mejorar el nivel de eficacia organizacional en el CEBA José Granda.

VII. RECOMENDACIONES

a. Las personas tienen una mayor confianza en la organización, debido a que prácticamente no ha habido cambios en el personal, ni rotación. Lo cual ha contribuido a generar un clima de estabilidad y confianza. Los alumnos tienen una alta satisfacción, sin embargo, en su mayoría desconocen hacia donde se dirige la institución educativa. Por lo que es recomendable realizar una campaña de información estratégica a los colaboradores y alumnos en general.

b. Para ser mejores en la gestión de la incertidumbre la institución debe promover que todos sus colaboradores conozcan claramente sus objetivos y como lograrlos. Así mismo, la institución debe implementar un sistema de evaluación del desempeño e indicar cuales son los criterios de evaluación a todos los colaboradores, se debe fomentar la colaboración y armar equipos de trabajos para resolver problemas, con la finalidad de prever y tener diferentes puntos de vista. También la institución debe periódicamente realizarse una autoevaluación y hacer reuniones con los padres de familia para asegurarse que lo que están haciendo o los resultados que están obteniendo como institución y con los alumnos está de acuerdo también con las expectativas de los padres de familia.

c. Finalmente la motivación es fundamental en toda organización. Debe tener una evaluación periódica del desempeño y de la motivación, para ver si estas variables están relacionadas. En la institución existe un nivel medio de motivación, por lo que debe establecerse un sistema de incentivos que pueden ser o no salariales.

VIII. REFERENCIAS

- Baldoni, J. (2006). *How great leaders get great results*. New York: McGraw-Hill Professional.
<https://search.worldcat.org/es/title/61240638>
- Chussil, M. (2017). ¿Por qué ser impredecible es una mal estrategia? *Harvard Business Review*.
<https://www.lanacion.com.py/harvard-business-review/2017/08/22/por-que-ser-impredecible-es-una-mala-estrategia/>
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1999). *La Gestión en la incertidumbre*. Harvard Business Review.
https://books.google.com.pe/books?id=6Oia3EUAF5cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Covey, S. (2008). *La velocidad de la confianza: El valor que lo cambia todo*. New York Times.
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/58/57640_La_velocidad_de_la_confianza.pdf
- Cross, R. (2009). *Driving results through social networks*. Jossey-Bass.
[https://www.google.com.pe/books/edition/Driving_Results_Through_Social_Networks/LBYsEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Cross,+R.+\(2009\).+Driving+results+through+social+networks&pg=PA205&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Driving_Results_Through_Social_Networks/LBYsEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Cross,+R.+(2009).+Driving+results+through+social+networks&pg=PA205&printsec=frontcover)
- Drucker, P. (2006). *Gerencia por resultados. Cómo obtener un alto desempeño económico*. HarperBusiness.
<https://dgroups.org/file2.axd/66d517a9-b24d-4b9e-8cdc-1244eb979c59/Gerenciaporresultados.pdf>

Faust, G., Lyles, R. y Phillips, W. (1998). *Responsible managers get results: How the Best Find Solutions*. AMACOM.

https://www.google.com.pe/books/edition/Responsible_Managers_Get_Results/jGNyQgAACAAJ?hl=es

Gardenswartz, L., Cherbosque, J. y Rowe, A. (2010). *Emotional intelligence for managing results in a diverse World: The hard truth about soft skills in the workplace*.

https://www.google.com.pe/books/edition/Emotional_Intelligence_for_Managing_Resu/nfJ8DAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Emotional+intelligence+for+managing+results+in+a+diverse+World:+The+hard+truth+about+soft+skills+in+the+workplace&pg=PT17&printsec=frontcover

Hammi, A. (2014). *Control financiero interno bajo incertidumbre*. Universidad de Barcelona.

https://www.google.com.pe/books/edition/Control_financiero_interno_bajo_incertid/VDJ_0AEACAAJ?hl=es

Manucci, M. (2017). *Razón y palabra. La gestión de la incertidumbre*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://biblioteca.revistarazonypalabra.org/2004/38%20-

%20SEMI%20TICA%20E%20INFORM%20TICA%20UNA%20NUEVA

%20ALIANZA/Art%20culos%20varia/La%20gesti%20n%20de%20la%20

0Incertidumbre.pdf

McKeown, L. (2010). *Predictable success: Getting your organization on the growth track--*

and Keeping it There. Texas. [https://www.amazon.com/Predictable-Success-Getting-](https://www.amazon.com/Predictable-Success-Getting-Organization-Track/dp/1626340765)

[Organization-Track/dp/1626340765](https://www.amazon.com/Predictable-Success-Getting-Organization-Track/dp/1626340765)

- Neilson, G. y Pasternack, B. (2005). *Results*. New York: Crown Business. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/services/organization-strategy/strategyand-results-book-except.pdf
- Phillips, J. y Stone, R. (2002). *How to measure training results*. McGraw-Hill. https://books.google.com.pe/books?id=KFMc3P_mp1EC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Real Academia Española [RAE] (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/>
- Soto M. y Areche, R. (2008). *El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes*. Universidad Rafael Bellos Chacin.
- Takash, J. (2008). *Results through relationships: Building trust, performance, and profit through people*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Results+Through+Relationships%3A+Building+Trust%2C+Performance%2C+and+Profit+Through+People-p-9780470443453>
- Townsend V. (2017). *Modelo de gestión en la calidad de las decisiones gerencial ante condiciones de incertidumbre en el uso de la información big data en el sector de empresas de retail en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/323347403.pdf

IX. ANEXOS

Anexo A

ASEGURAR RESULTADOS: Colaboradores

Reflexione sobre las siguientes preguntas. Marque con una cruz la asilla que corresponda.

Modelo adaptado de Covey, S., Whitman, B., & England, B. (2011).

	SI	NO
1. ¿Saben todos los colaboradores cuáles son exactamente los objetivos del CEBA José Granda?		
2. ¿Saben todos los colaboradores qué función deben realizar para cumplir dichos objetivos del CEBA José Granda?		
3. ¿Saben todos los colaboradores cuál es su evaluación del desempeño? Es decir, ¿saben todos los criterios que se utilizarán en la evaluación del desempeño para medir su éxito, y en qué posición o medida se encuentran respecto a estas evaluaciones en el CEBA José Granda?		
4. ¿Se reúnen los colaboradores en equipos con regularidad y frecuencia (como mínimo una vez a la semana), para poner en común el avance del equipo hacia los objetivos del CEBA José Granda?		
5. ¿Han tomado medidas proactivas para ayudar a todos los colaboradores para que puedan alcanzar altos niveles de desempeño en el CEBA José Granda?		
6. ¿Los alumnos tienen un porcentaje elevado de satisfacción respecto a la gestión del CEBA José Granda?		
7. ¿El CEBA José Granda tienen una rotación de personal reducida respecto al resto de colegios de su sector?		
8. ¿Están seguros de que llevan a cabo el trabajo que los alumnos y padres de familia quieren que haga en CEBA José Granda?		
9. ¿La experiencia de los padres de familia y alumnos con usted es sencilla y fluida en el CEBA José Granda?		
10. ¿Los colaboradores se sienten tan sumamente motivados por la misión del CEBA José Granda que el miedo y la ansiedad no entorpecen su cumplimiento?		

Anexo B

ASEGURAR RESULTADOS: Alumnos

Reflexione sobre las siguientes preguntas acerca del equipo o grupo de trabajo al que pertenezca. Marque con una cruz la asilla que corresponda. Modelo adaptado de Covey, S., Whitman, B., & England, B. (2011).

	SI	NO
1. ¿Percibe que todos los colaboradores conocen exactamente los objetivos del CEBA José Granda?		
2. ¿Percibe que todos los colaboradores saben qué función deben realizar para cumplir dichos objetivos del CEBA José Granda?		
3. ¿Percibe que todos los colaboradores son evaluados en su desempeño? Es decir, ¿Qué saben todos los criterios que se utilizarán en su evaluación del desempeño para medir su éxito?		
4. ¿Percibe que los colaboradores se reúnen en equipos con regularidad y frecuencia (como mínimo una vez a la semana), para poner en común el avance de los objetivos del CEBA José Granda?		
5. ¿Percibe que los colaboradores toman medidas proactivas para ayudar a sus compañeros para que puedan alcanzar altos niveles de desempeño en el CEBA José Granda?		
6. ¿Percibe que los alumnos tienen un porcentaje elevado de satisfacción respecto a la gestión del CEBA José Granda?		
7. ¿Percibe que el CEBA José Granda tienen una rotación de personal reducida respecto al resto de colegios de su sector?		
8. ¿Percibe que los colaboradores están seguros de que llevan a cabo el trabajo que los alumnos y padres de familia quieren que haga en CEBA José Granda?		
9. ¿Percibe que la experiencia de los padres de familia y alumnos con los colaboradores es sencilla y fluida en el CEBA José Granda?		
10. ¿Percibe que los colaboradores se sienten sumamente motivados por la misión del CEBA José Granda y que el miedo y la ansiedad no entorpecen su cumplimiento?		

Anexo 2 Operacionalización de las variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
----------	-------------	-------------	-----------

Gestión de la incertidumbre	Ejecución excelente	Objetivos	1. ¿Saben todos los colaboradores cuáles son exactamente los objetivos del CEBA José Granda?
		Función	2. ¿Saben todos los colaboradores qué función deben realizar para cumplir dichos objetivos del CEBA José Granda?
		Evaluación del desempeño	3. ¿Saben todos los colaboradores cuál es su evaluación del desempeño? Es decir, ¿saben todos los criterios que se utilizarán en la evaluación del desempeño para medir su éxito, y en qué posición o medida se encuentran respecto a estas evaluaciones en el CEBA José Granda?
		Reuniones de equipo y seguimiento	4. ¿Se reúnen los colaboradores en equipos con regularidad y frecuencia (como mínimo una vez a la semana), para poner en común el avance del equipo hacia los objetivos del CEBA José Granda?
	Nivel de confianza.	Medidas para el alto desempeño	5. ¿Se han tomado medidas proactivas para ayudar a todos los colaboradores para que puedan alcanzar altos niveles de desempeño en el CEBA José Granda?
		Satisfacción del cliente	6. ¿Los alumnos tienen un porcentaje elevado de satisfacción respecto a la gestión del CEBA José Granda?
		Rotación del personal	7. ¿El CEBA José Granda tienen una rotación de personal reducida respecto al resto de colegios de su sector?
	Eficiencia. (+ con menos)	Expectativa del cliente (Hacer lo que esperan los clientes que se haga)	8. ¿Están seguros de que llevan a cabo el trabajo que los alumnos y padres de familia quieren que haga en CEBA José Granda?

		Relación y experiencia	9. ¿La experiencia de los padres de familia y alumnos con usted es sencilla y fluida en el CEBA José Granda?
	Transformar el miedo en compromiso	Motivación con la misión	10. ¿Los colaboradores se sienten tan sumamente motivados por la misión del CEBA José Granda que el miedo y la ansiedad no entorpecen su cumplimiento?

Fuente: Modelo adaptado de Covey, S., Whitman, B. y England, B. (2011).