



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”.

AUTOR: Gianni Roberto Zumba Freire.

TUTOR: Ing. Pablo Ricardo Morales Fiallos.

AMBATO-ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, **ING. MG. PABLO RICARDO MORALES FIALLOS**, con **C.C: 180231816-0**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**. Desarrollado por el egresado Gianni Roberto Zumba Freire, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el ilustre Consejo Directivo.

Ambato, 1 de Abril del 2016


.....

Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

C.C: 180231816-0

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios específicos en este informe son de exclusiva responsabilidad de su autor.



Gianni Roberto ZumbaFreire.

C.C: 050278337-6

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**.

Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Gianni Roberto ZumbaFreire.

C.C: 050278337-6

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**.

Presentada por el Sr. Gianni Roberto Zumba Freire egresado de la carrera de Psicología Industrial: una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN



.....
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

C.C: 1803584232

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....
Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

C.C: 0501856330

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A quien ha sido mi mayor fortaleza, DIOS, ya que sin su guía no podría haber superado todos aquellos obstáculos personales, familiares académicos y ahora laborales. Por ser misericordioso y llenar de sabiduría e inteligencia mi ser; pero más que todo por su compañía.

A la persona por quien más orgulloso siento, mi padre Luis Alfonso por ser un ejemplo de vida y lucha, quien con sacrificio puso el primer cimiento en mi vida profesional y quien sembró dentro de mí deseos de superación y humanidad, con quien renacimos. A él, mis virtudes, mis valores, y mis ganas de crecer, que ahora se evidencian con la culminación de este trabajo.

A mi madre Concepción, por su tenacidad y amor, por su dulzura y sonrisa que día a día me hicieron comprender lo hermoso que es vivir y ser feliz.

A mis Hermanos Juan, Sebastián y Dayanna quienes conocieron y palparon de cerca el sacrificio de estar ahora aquí, y sé también alcanzarán éxito como profesionales.

Y por último a mi abuelo Alfonso, porque con el todo esto empezó.

AGRADECIMIENTO

A tan prestigiosa Institución la Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, y a sus notables Docentes quienes con paciencia y sabiduría estuvieron presentes extendiendo sus conocimientos e inculcaron a su vez valores,desarrollando profesionales con una formación integra y admirable.

Mis más sinceros agradecimientos al Ing. Pablo Ricardo Morales, Ing. Maria Fernanda Vargas y el Ing. Diego Carrillo tutor, revisores de tesis y amigos; quienes con sus orientaciones y distinguido trabajo supieron tener paciencia en el desarrollo del presente, aportando con su seriedad, responsabilidad y rigor académico.

De todo corazón a Viviana Zaldumbide, quien con su maravillosa compañía, apoyo incondicional y comprensión estuvo a mi lado llegando a ser en estos últimos años un pilar fundamental en mi vida personal y profesional; este triunfo lo hicimos juntos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

A. Páginas Preliminares	Pag.
Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Al Consejo Directivo De La Facultad De Ciencias Humanas Y De La Educación.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice De Contenido.....	viii
Índice De Cuadros.....	xii
Índice De Tablas.....	xii
Índice De Gráficos.....	xiii
Anexos.....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
Capítulo I	
El Problema	
B. Texto	
1.1. Tema de la Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	5
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9

1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Filosófica.....	11
2.3. Fundamentación Legal.....	12
2.4. Categorías Fundamentales.....	17
2.4.1. Variable Independiente.....	17
2.4.1.1. Planificación estratégica.....	17
2.4.1.2. La gestión de talento humano.....	27
2.4.1.3. Desarrollo organizacional (DO.....	28
2.4.2. Variable Dependiente.....	30
2.4.2.1. Liderazgo.....	30
2.4.2.2. Cultura organizacional.....	33
2.4.2.3. Efectividad organizacional.....	34
2.7. Hipótesis.....	40
2.8. Señalamiento de Variables.....	40

Capítulo III

Metodología

3.1. Enfoque Investigativo.....	41
3.1.1. Enfoque cualitativo y cuantitativo.....	41
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	41
3.2.1. Investigación de campo.....	41
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental.....	41
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	42
3.3.1. Nivel correlacional.....	42
3.3.2. Nivel descriptivo.....	42

3.3.3. Nivel exploratorio.....	42
3.4. Población y muestra.....	42
3.5. Operacionalización de Variables.....	44
3.4.1. Variable Independiente: Planificación Estratégica.....	44
3.4.2. Variable Dependiente: Efectividad Organizacional.....	45
3.6. Plan de Recolección de Información.....	46
3.7. Plan de Procesamiento de la información.....	46

Capítulo IV

Análisis e Interpretación De Resultados

4.1. Análisis e Interpretación De Resultados.....	48
4.2. Verificación de la Hipótesis.....	58
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	58
4.2.2. Nivel de Significación.....	58
4.2.3. Descripción de la población.....	58
4.2.4. Especificaciones estadísticas.....	58
4.2.5. Grados de Libertad.....	59
4.2.6. Recolección de datos y cálculo de lo estadístico.....	60
4.2.7. Cálculo del Chi cuadrado (X ²).....	61
4.2.8. Regla de decisión.....	62

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones.....	64
5.2. Recomendaciones.....	65

Capítulo VI

Artículo Académico

I. Resumen.....	67
-----------------	----

II. Abstract.....	68
III.Introducción.....	69
IV. Metodología.....	73
V. Resultados.....	75
VI. Conclusiones.....	77

C. Materiales de referencia

Bibliografía.....	78
Linkografía.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Plantilla de análisis PESTE: Ejemplos de Factores.....	21
Cuadro 2: Matriz FODA: Ejemplos de factores internos y externos.....	23
Cuadro 3: Ejemplo de visión de una empresa del ramo de transportes urbanos.....	25
Cuadro 4: Población y Muestra.....	43
Cuadro 5: Operacionalización de Variables – Planificación Estratégica.....	44
Cuadro 6: Operacionalización de Variables – Efectividad Organizacional.....	45
Cuadro 7: Plan Recolección de Información.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura Planificación Estratégica.....	48
Tabla 2: Políticas de la Planificación Estratégica.....	49
Tabla 3: Seguimiento.....	50
Tabla 4: Feedback hacia la Planificación Estratégica.....	51
Tabla 5: Efectividad Organizacional.....	52
Tabla 6: Procedimientos empresariales.....	53
Tabla 7: Clima Laboral.....	54
Tabla 8: Prestigio Empresarial.....	55
Tabla 9: Satisfacción del Cliente.....	56
Tabla 10: Influencia entre variables.....	57
Tabla 11: Distribución del Chi Cuadrado (X ²).....	60
Tabla 12: Frecuencia Observada.....	60
Tabla 13: Frecuencia Esperada.....	61
Tabla 14: Cálculo del Chi Cuadrado.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Planificación Estratégica de Fred David.....	20
Gráfico 2: Estructura Planificación Estratégica.....	48
Gráfico 3: Políticas de la Planificación Estratégica.....	49
Gráfico 4: Seguimiento.....	50
Gráfico 5: Feedback hacia la Planificación Estratégica.....	51
Gráfico 6: Efectividad Organizacional.....	52
Gráfico 7: Procedimientos empresariales.....	53
Gráfico 8: Clima Laboral.....	54
Gráfico9: Prestigio Empresarial.....	55
Gráfico 10: Satisfacción al Cliente.....	56
Gráfico 11: Influencia entre variables.....	57
Gráfico 12: Zona de aceptación y rechazo.....	62

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de Problemas.....	84
Anexo 2: Categorización de Variables.....	85
Anexo 3: Encuesta.....	86

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: La Planificación Estratégica y la Efectividad Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi

AUTOR: Gianni Roberto Zumba Freire

TUTOR: Ing. Pablo Ricardo Morales Fiallos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación se lo realizó fundamentado en la información adquirida en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, la indagación se sustenta en base a criterios de autores como: Steiner, Chiavenato, Flores & Cano, Fred David, quienes presentan dentro de sus Modelos de Gestión una Planificación Estratégica enfocados a la consecución de objetivos con estructuras bien definida acorde a las necesidades que cualquier institución que lo requiera pueda adaptarlas; así mismo, se consideró clave las referencias de: Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Cameron & Hall, para poder analizar desde diferentes enfoques y puntos de vista los niveles de Efectividad Organizacional en los procesos que involucren la Gestión del Talento Humano. La metodología utilizada se enmarca dentro del tipo cuali-cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, comprobándose estadísticamente a través del método de Chi cuadrado la incidencia de la una variable sobre la otra. En general, se pudo identificar que la Planificación Estratégica influye en la Efectividad Organizacional del Municipio de Latacunga, debido a que varios de los responsables que deberían diligenciar estos aspectos no se han involucrado como correspondería, y sería consecuencia del conformismo o resistencia al cambio, enrolándolos en una zona de confort no tan recomendable.

Dentro del proyecto se pretende definir una serie de factores que involucren a la Planificación Estratégica y su deficiente estructuración o direccionamiento, ya que una vez que se identifiquen los factores que afectan directamente a esta variable se procederá

a intervenir adecuadamente y de esta manera mejorar los procesos organizacionales y por ende la efectividad de la institución será mejor percibida.

Del mismo modo el artículo científico contiene una serie de información documentada tanto bibliográfica como de campo que permitirá un mejor estudio y análisis de las variables en cuestión.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Efectividad Organizacional, Modelo de Gestión, Objetivos, Direccionamiento, Procesos organizacionales, Steiner, Chiavenato, Flores & Cano

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TOPIC: Strategic Planning and Organizational Effectiveness Decentralized Autonomous Government of the Canton Latacunga, Cotopaxi Province

AUTHOR: Gianni Roberto ZumbaFreire

TUTOR: Ing. Pablo Ricardo Morales Fiallos

ABSTRACT

This research project was made based on the information acquired in the Autonomous Government Decentralization of Latacunga Canton, the inquiry is based on criteria of authors such as Steiner, Chiavenato, Flores & Cano, Fred David, who present within its Management Models strategic planning focused on achieving objectives according to the needs that any institution that requires it to adapt well defined structures; likewise, considered key references: Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Cameron & Hall, to analyze different approaches and viewpoints levels Organizational Effectiveness in processes involving the Human Resource Management. The methodology used is part of qualitative, technical survey for data collection was applied, statistically tried to support through the method of Chi square the incidence of one variable on the other. Overall, it was possible to identify that the Strategic Planning influences the Organizational Effectiveness of the Municipality of Latacunga, because several of those responsible who should fill these aspects have not been involved as is the case, and would result conformism or resistance to change, involve them in a comfort zone not advisable.

Within the project aims to define a number of factors involving strategic planning and poor structuring or address because once the factors that directly affect this variable shall be adequately intervene and thus improve identify processes organizational and hence the effectiveness of the institution will be better perceived.

Similarly scientific article contains a number of documented information both literature and field will allow better study and analysis of the variables involved.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Effectiveness, Management Model, Objectives, Addressing, organizational processes, Steiner, Chiavenato, Flowers & Cano

Introducción

La Planificación Estratégica representa todo aquello bajo lo que serán regidos cada uno de los procesos implementados en una organización, y de esta manera gestionar un desarrollo viable dentro de una institución, tomando en cuenta la realidad bajo la que estén involucradas y ajustándose al medio o línea de negocio que manejarán, todo esto bajo un enfoque empresarial; es decir, según el tipo de empresa que sea, privada o pública. De esta manera se puede garantizar una Efectividad Organizacional bajo resultados positivos de productividad o servicio.

Empoderar a toda la organización sobre que bosquejo es el que demarca la dirección de la planificación estratégica es fundamental por hechos de identificación del colaborador hacia la organización e incluso proyectando este aspecto al cliente, y bajo este método se pueda certificar a la empresa como un potencial competitivo dentro del mundo mercantil, llegando a tener un reconocimiento en todo nivel, sea este de calidad de producto, servicio o aún mejor de garantía comercial.

Por ello el interés de involucrarnos en estas variables para poder comprender mejor la funcionalidad que tienen y sobre todo el impacto que provocan al esquema empresarial, facilitando acciones y posibles oportunidades de mejora si en cualquier organización se perciben faltas o deficiencias en cualquier ámbito. Presentar dentro de su contingente humano de acción para encarar posibles problemáticas un punto clave, ya que serán los encargados de actuar y resolver cualquier eventualidad; es por ello que comprometer al departamento de Recursos Humanos como eje gestor será el cimiento para proceder con el compromiso de toda la organización. Por estas cuestiones el método para desarrollar la presente será:

Capítulo I.- Este capítulo comienza con el planteamiento del problema de investigación, permitiendo analizar las causas y los efectos del mismo a través de un análisis crítico y visualizando el problema en perspectivas de futuro. Se justifica la importancia social del problema y se determinan los objetivos tanto generales como específicos.

Capítulo II.- En este capítulo se puntualizan investigaciones previas que sirven como referencia para comprender con claridad el objeto de estudio, se plantea los enfoques que orientan toda la investigación, las categorías que sustentan las variables del problema y se determina la hipótesis de la investigación.

Capítulo III.- En este capítulo se establece el enfoque con el cual se va a investigar así mismo que modalidad seguirá la investigación y el nivel o tipo de indagación que se efectuará. Se determina la población de estudio, la operacionalización de las variables de investigación y se definen las técnicas o instrumentos que servirán de apoyo para la recolección de información.

Capítulo IV.- Este capítulo permite examinar y dilucidar toda la información recopilada a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores del Municipio de Latacunga, mediante la determinación de gráficos estadísticos. De igual manera permite comprobar la hipótesis planteada en el capítulo II.

Capítulo V.- En este capítulo se definen las conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado el trabajo investigativo, realizadas a través del análisis y la interpretación de las encuestas aplicadas en el Municipio de Latacunga.

Artículo Científico.- Está compuesto por el resumen ejecutivo, el abstract, la introducción en la que se incluye las conclusiones de indagaciones similares, la problemática, la justificación, el objetivo general y el modelo teórico utilizado para guiar la investigación. De igual manera, se describe la metodología que contiene las modalidades y los niveles de investigación, el establecimiento de la población, y el método estadístico para la comprobación de la hipótesis. Se compara el modelo teórico con los resultados estadísticos para estructurar el análisis y discusión de resultados y finalmente se establecen las conclusiones.

Finalmente se adjunta la Bibliografía y los Anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema De Investigación

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.

1.2. Planteamiento del Problema

“Los bajos niveles de eficiencia de la Planificación Estratégica inciden en la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi”

1.2.1. Contextualización

La Planificación Estratégica es un proceso en el cual una organización contempla y define sus objetivos de mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos.

Según el artículo publicado por Avendano (2003, pág. 2), “Deloitte & Touche Internacional es una Consultora Chilena reconocida a **nivelmundial** gracias a su Planificación Estratégica ya que ha logrado poseer una cartera de clientes que incluye el 20% de las mayores compañías del mundo dentro de su línea de negocio, manteniendo un reconocimiento constante.”

Es claro evidenciar que la pericia que la empresa ha involucrado dentro de su proceder corporativo la ha posicionado para ser una potencia dentro de su campo competitivo. Por ello es indispensable poseer dentro de cada Organización una

Planificación Estratégica muy bien definida y sobre todo enmarcada dentro de la realidad de cada organización. Es obvio que cada empresa presenta una realidad diferente en varios aspectos, ya sean culturales, económicos, políticos y enfocados en su línea de negocio específica, permitiendo de esta manera diferenciar que tipo de proceso estratégico podría manejar cada una de ellas.

Alvarez (2003, pág. 42) Nos brinda un comentario en su artículo sobre la temática direccionándolo hacia su objeto de estudio manifestando que, “DHL Internacional ha diseñado un Plan Estratégico de Recursos Humanos a tres años para concretar la contribución de la función al logro de los objetivos estratégicos de calidad, rentabilidad y servicio, dotar al equipo del Departamento de un marco global que garantice una orientación común y la coherencia del trabajo de todos y fijar objetivos concretos de gestión e impulsar su eficacia. El plan ha definido la misión y valores, las políticas y objetivos, los planes de acción y los procesos de coordinación, seguimiento y evaluación”.

Un plan estratégico debe estar correctamente sostenido dentro de las necesidades que se busquen solventar, por ello se contempla estudiar cada una de ellas y gestionar el cumplimiento de objetivos hacia la efectividad organizacional.

En el Ecuador, (Secretaria del Agua del Ecuador, 2014, pág. 8) Menciona en su Informe de Planificación Estratégica que, “se gestionó posibles soluciones a varias debilidades encontradas en la Empresa. En el Trabajo en Equipo de las fortalezas contempladas en el 2012-2013 se ha mejorado entre ciertas direcciones y demarcaciones para fortalecer a la institución. Contemplando un avance del 80% en los procesos Administrativos demostrando que SENAGUA mejoró su gestión.”

Desarrollar un plan estratégico en una organización es importante para que existan mejoras en cada uno de los procesos en los cuales existan posibles deficiencias e incluso para fortalecer aquellos que funcionan de manera dinámica y podrían ser potencializados. Existen una variedad de evidencias a nivel Corporativo Nacional de una satisfacción en cuanto al progreso notorio de sus diferentes sistemas empresariales ya sean clima laboral, trabajo en equipo, solvencia económica de la empresa, apreciación externa, etc.

Según el Director de Desarrollo del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Latacunga, es necesaria una

actualización en cuanto a la Planificación Estratégica de la Institución que permita orientar las decisiones que se toman en sus distintos niveles. La ausencia de una gestión que permita renovar diversos procesos estratégicos ha provocado que la Efectividad organizacional sea de un 25% evitando potencializar el direccionamiento organizacional.

Uno de los factores posibles que provocan que una Planificación Estratégica esté mal direccionada y necesite de mejoras es caer en la zona de confort, esta acción es provocada por parte de quienes son responsables de la innovación constante de procesos, actualización de información conforme la Empresa crece, implementación de nuevas técnicas competitivas ante el mundo empresarial, etc., tolerando así un decaimiento en la Efectividad Organizacional. Por este motivo es necesario comprometer a quienes sean los apoderados de la dirección del Plan Estratégico del GAD del Cantón Latacunga a diligenciar la misma y así alentar al progreso.

Otra realidad que podría afectar al presente hecho es no desarrollar una Planificación Estratégica ajustada a la realidad de la empresa y que se proceda a un simple duplicado de otras organizaciones. Esto aparte de ser perjudicial, provocaría una falta de identidad de la organización accediendo a un decaimiento de solvencia estratégica y exigencia de mejoras.

1.2.2. Análisis Crítico

Una de las principales causas para que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga tenga escasos niveles de eficiencia de la planificación estratégica en la efectividad organizacional es la ausencia de decisión de la autoridad competente para la innovación del plan; es decir, no se ha dado un seguimiento o una oportunidad de mejora al proceso ya implementado provocando el retraso e incumplimiento de tareas, funciones y actividades asignadas.

Así también el desconocimiento de herramientas y técnicas administrativas, refiriéndose a la ausencia de métodos para correcciones adecuadas ha provocado la insatisfacción del servicio que brinda la institución, esto hacia la ciudadanía que día

a día asiste y solicita atención de cualquier índole, esperando ser tomada en consideraciones óptimas y satisfactorias.

Debido a la oposición de la ciudadanía a la autoridad (Alcalde), se han suscitado efectos de incertidumbre y tensión entre servidores y funcionarios; es decir, el cantón no está convencido de la gestión que hace la presente administración, ya que constantemente se ha buscado la destitución y salida de todo el gabinete de gobierno municipal.

Por último el desinterés del personal responsable en la dirección de acciones correctivas a la variable principal ha provocado un limitado crecimiento organizacional; es decir, no se da cumplimiento a las funciones encomendadas a este grupo de funcionarios, quienes deben tomar la diligencia de la presente de una manera responsable y comprometida

1.2.3. Prognosis

De no brindarse una solución a la problemática el Departamento de Recursos Humanos no contará con un Plan Estratégico, incumpliendo con los objetivos y metas planteadas, presentando una deficiente gestión administrativa, tanto del talento humano como del recurso material, económico y tecnológico; los funcionarios no realizarán adecuadamente sus labores y se obtendrá una mala imagen institucional, no se podrá ir evaluando la gestión administrativa, pues no existirá un punto de partida, todo esto acarrearía a que el GAD del Cantón Latacunga no tenga un crecimiento sostenido y controlado.

Además de esto la efectividad organizacional no podría surgir y decaería en una constante frustración al observar que no se puede evolucionar en ningún proceso organizativo.

1.2.4. Formulación Del Problema

¿De qué manera incide la Planificación Estratégica en la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi?

1.2.5. Interrogantes

¿Cuál es la situación actual de la Planificación Estratégica en la Institución?

¿Cuáles son los niveles de Efectividad Organizacional?

¿Cuáles son los principales hallazgos de la investigación?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

a) Delimitación de Contenido

CAMPO: Psicología Industrial

ÁREA: Recursos Humanos

ASPECTO: Planificación Estratégica- Efectividad Organizacional

b) Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se desarrollará en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi

c) Delimitación Temporal

La presente investigación se llevará a cabo durante el período Septiembre 2015 – Febrero 2016

d) Unidad de observación

Este trabajo investigativo vincula directamente a todo el personal de los diferentes Departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga

1.3. Justificación

El desarrollo del trabajo de investigación es **importante** debido a que presenta como innovación fundamental el direccionamiento de la planificación estratégica en el Departamento de Recursos Humanos y en general a toda la Institución, tomando en cuenta diversos modelos de autores que permiten explotar y adaptar estrategias.

Es un trabajo investigativo de gran **interés** ya que envuelve directamente cada uno de los procesos de La Gestión de Talento Humano; siendo así, un soporte cognitivo y competitivo para el desarrollo Departamental e Institucional; por tanto se podrá fomentar la mejora continua a medida que surjan nuevas tendencias de cambio o renovación. De esta manera el GAD se verá beneficiado a todo nivel por tener opciones en materia de acciones correctivas a los puntos críticos de la dirección de los procesos organizacionales.

Un Plan Estratégico aplicado en el Departamento de Recursos Humanos tendrá un **impacto** notorio ya que modificará y mejorará habilidades del personal del GAD del Cantón Latacunga; siendo así una Institución pionera a nivel nacional en

comparación con otras entidades de la misma índole, incluso fomentando a que se adopten las mismas medidas de actualización bajo este aspecto.

La temática es **viable** ya que se cuenta con el apoyo de los directivos y personal administrativo de la entidad pública; en cuanto a permitir la ejecución de la Investigación en el sitio mismo en donde se genera la problemática; siendo los beneficiarios los directivos, colaboradores e indirectamente la ciudadanía Latacungueña. Además se podrá implementar oportunidades de mejora a planificación estratégica de una manera factible y ajustada a las necesidades y realidad del GAD.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de la Planificación estratégica en la efectividad organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la Planificación Estratégica en la Institución.
2. Analizar los niveles de efectividad organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga
3. Estructurar un informe que contenga los hallazgos principales de la investigación

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Una vez revisados diversos documentos que aborden la temática presente, encontramos en los Repositorios la Universidad Técnica de Ambato y de otras Universidades del Ecuador información que sirve como aporte a la presente investigación y se la detalla a continuación:

Del repositorio de la Escuela Politécnica del Ejercito Sede-Latacunga el tema: “Propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la bordadora y textilera de la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 Patria de la ciudad de Latacunga”, realizado por la Señorita Jaqueline Guerrero en el año 2008 cuyo objetivo general fue determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades mediante la realización de un análisis FODA, concluye que:

“Como resultado del análisis FODA, se llega a concluir que, la microempresa textilera Patria, cuenta con oportunidades de crecimiento en el mercado a diferencia de las debilidades le da muchas posibilidades de desarrollo en el mercado”(Guerrero, 2008, pág. 74)

Dentro del análisis situacional interno, los aspectos negativos que preocupa la situación actual es la administración, puesto que su estructura organizacional no está muy bien definida.(Guerrero, 2008, pág. 74)

Del repositorio de la Universidad Técnica de Ambato el tema: “Plan estratégico de la empresa Panadería el Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el mejoramiento continuo”, realizado por el Señor Marco Moscoso en el año 2004

cuyo objetivo general fue realizar un diagnóstico estratégico de la empresa Panificadora el Enjambre de la ciudad de Ambato, concluye que:

“Se determinó las estrategias a seguir para poder lograr el mejoramiento continuo, las mismas que se ven reflejadas en la matriz correspondiente.” (Moscoso, 2004, pág. 81)

“El enjambre mantiene un área indefensa, en peligro, preparado, donde se acumulan varios factores de éxito claves y sobre los cuales se debe tomar decisiones y acciones que conduzcan a la empresa a prepararse ante eventualidades. En el área vulnerable no existe ningún factor, esto implica que la empresa de alguna manera no está mal dirigida.”(Moscoso, 2004, pág. 81)

Del repositorio de la Universidad Técnica de Ambato el tema: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Productivo de la Empresa Agroindustrial Agrocueros S.A., realizado por el Señor Marco Moscoso en el año 2011 cuyo objetivo general fue Identificar la situación actual del rendimiento productivo de los trabajadores, mediante la participación de una comisión para el control interno, que permita identificar los aciertos y falencias en la Gestión del Talento Humano de la empresa Agroindustrial Agrocueros S.A., concluye que:

Del análisis ejecutado en la empresa se concluye que, la mayoría de los trabajadores perciben que la Gestión del Talento Humano dentro de la empresa, no ha cumplido un papel importante en beneficio de los mismos y consideran que puede ser mejor. (Quintana, 2011, pág. 71)

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta bajo el enfoque crítico – propositivo; crítico porque analiza el problema y cuestiona los diferentes direccionamientos de la Planificación Estratégica y cómo afecta a la Efectividad Organizacional y propositivo ya que permite proporcionar soluciones a los problemas que se presenten en el desarrollo de la investigación, involucrando directamente a las variables y proyectando un plan de acción que solvete la problemática. Fundamentado en el enfoque analizado, los criterios metodológicos están implicados en un contexto activo y participativo de los colaboradores de la

Institución. (Naranjo, 2005). A partir de esta concepción, se promueve la intervención constante de la comunidad, tanto en la investigación y comprensión de los problemas, como en el diseño de propuestas operativas, su ejecución, evaluación de resultados, reflexión y sistematización del proceso seguido.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación se ampara en las siguientes leyes y normativa vigente:

Código Orgánico De Organización Territorial 2010, Autonomía y Descentralización, Título I, Principios Generales

Art. 2.- Objetivos.- Son objetivos del presente Código:

a)

La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;

b) La

profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;

c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos

Art. 5.- Autonomía.- La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y régimen especiales previstos en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos

niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.

La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo; la capacidad de emitir políticas públicas territoriales; la elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana.

La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

Código Orgánico De Organización Territorial 2010, Autonomía y Descentralización, Título III Gobiernos Autónomos Descentralizados

Art. 29.- Funciones de los gobiernos autónomos descentralizados.-El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

Art. 30.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden.

La administración del gobierno autónomo descentralizado regional aplicará, conforme a su estatuto de autonomía, mecanismos de desconcentración que faciliten su gestión.

La sede del gobierno autónomo descentralizado regional será la prevista en el estatuto de autonomía.

Art. 31.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado regional:

- c) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos que permita avanzar en la gestión democrática de la acción regional;
- e) Elaborar y ejecutar el plan regional de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial; de manera coordinada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial; y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley; y, en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública regional

correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, subsidiaridad, participación y equidad;

Art. 32.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado regional.- Los gobiernos autónomos descentralizados regionales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen;

f) Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional

Art. 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponden al alcalde o alcaldesa:

f) Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo cantonal de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;

Código Orgánico De Organización Territorial 2010, Autonomía y Descentralización, Título VII Modalidades De Gestión, Planificación, Coordinación y Participación

Art. 295.- Planificación del desarrollo.- Los gobiernos autónomos descentralizados, con la participación protagónica de la ciudadanía, planificarán estratégicamente su desarrollo con visión de largo plazo

considerando las particularidades de su jurisdicción, que además permitan ordenar la localización de las acciones públicas en función de las cualidades territoriales. Los planes de desarrollo deberán contener al menos los siguientes elementos:

- a) Un diagnóstico que permita conocer las capacidades, oportunidades y potencialidades de desarrollo y las necesidades que se requiere satisfacer de las personas y comunidades;
- b) La definición de políticas generales y particular es que determinen con claridad objetivos de largo y mediano plazo;
- c) Establecimiento de lineamientos estratégicos como guías de acción para lograr los objetivos; y,
- d) Programas y proyectos con metas concretas y mecanismos que faciliten la evaluación, el control social y la rendición de cuentas.

Art. 298.- Directrices de planificación.- Las directrices e instrumentos de planificación complementarios que orienten la formulación de estos planes, así como el seguimiento y la evaluación de su cumplimiento por cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, serán dictados a través de normas de sus respectivos órganos legislativos, y se ajustarán a las normas contempladas en la ley que regule el sistema nacional descentralizado de planificación participativa y este Código.

2.4.Categorías Fundamentales

2.4.1.Variable independiente

2.4.1.1.Planificación estratégica

Dirección y planificación estratégica

Según Steiner (1998, pág. 11), *“La planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y el control”*.

Es fundamental que los procesos Administrativos y Estratégicos estén ligados efímeramente para que puedan proceder en el desarrollo del cualquier proceso de cambio o la intención de implementar una planificación con meditación previa. Para esto debe existir una coordinación tanto en actividades como en la ejecución de las mismas.

Steiner (1998, pág. 12) Menciona que *“Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, el cual se denomina dirección estratégica, y todos los demás que pueden ser llamados dirección operacional”*.

Los dos tipos de dirección identificados están destinados a cubrir diferentes necesidades tanto en niveles administrativos en los cuales se podrían identificar procesos más complejos y que necesitarían de una atención más privilegiada por ser o posicionarse en un nivel jerárquico de importancia mayor, dentro del cual se identificarían acciones con una duración de tiempo considerable. Por otro lado, los niveles operativos en donde se ubicaría el otro tipo de dirección estratégica, se verían identificados como procesos en cierta medida informales por su nivel jerárquico menor al de un proceso administrativo.

Definición

Steiner (1998, pág. 20) en su libro, plantea una interesante definición sobre el tema tratado; y dice, que *“La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el*

establecimiento de metas organizacionales, define estratégicas y políticas para lograr estos propósitos y metas”

Podríamos mencionar que el inicio de un proceso de Planificación estratégica surge por la necesidad de poder alcanzar metas, las cuales aparecen a partir de los logros alcanzados por una empresa; es decir, aparecen nuevos retos a cumplir y por esta razón una organización está en constante actualización, corroborando a que la misma se mantenga en el mercado competitivo, satisfaciendo plenamente los lineamientos en un principio planteados para alcanzar objetivos.

La planificación estratégica lidera una serie de planes desarrollados a través de un sin número de procesos y tiempos específicos, los cuales en el margen del avance del mismo elaboran una variedad de planes, lo cual es considerado como una filosofía de vida empresarial para algunas organizaciones. (Steiner, 1998, pág. 21)

Por tanto, la planificación estratégica va siendo desarrollada conforme avanzan diversos procesos organizacionales; es decir, son la base para el seguimiento de la planificación y a largo plazo hacia las cuales se van tomando acciones correctivas

Según Steiner (1998, pág. 22) *“La Planificación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento”*.

Sin duda es una maniobra inteligente mediante la cual, se puede tener un punto de vista más claro de lo que se quiere y necesita, mas no de lo se busca; ya que de manera puntual, estamos identificando el requerimiento que va a solventar una problemática o situación actual de la que se tiene noción, y no una totalmente desconocida y sin fundamento para enfrentarla.

Beneficios y ventajas de la Planificación Estratégica

Steiner (1998, pág. 42) Menciona que, *“La planeación Estratégica formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia”*.

Podemos identificar que la Planeación Estratégica mantiene un orden en su proceso de respuesta a la problemática que se presente, por el hecho de resultar eficiente al

momento de arrojar resultados de su accionar. Da prioridad y se sujeta a los lineamientos que se plateen para un sistema con una estructura muy bien definida.

Steiner (1998, pág. 48) Hace énfasis en los resultados positivos que propicia una Planeación Estratégica, diciéndonos *“Se han realizados diferentes estudios cuantitativo, los cuales proporcionan una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planificación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado,...”*

Según Steiner (1998, pág. 43) *“Una de las grandes ventajas de la Planeación Estratégica es que puede simular el futuro,-en el papel-. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y empezar de cero”*.

Se menciona y podemos aclarar que solo simula el futuro de los resultados del proceso, que sería desarrollado en un tiempo presente; esto nos podría permitir redimir o subsanar cualquier error el cual afectaría a largo plazo a la empresa; es decir, tendríamos una acción correctiva oportuna y esto permitiría mejoras efectivas.

Organización del proceso de planificación estratégica

Steiner (1998, pág. 57) A pesar de que se sabe bastante acerca de la preparación de sistemas de planeación efectivos, nuestro acervo de conocimientos no puede indicar exactamente qué factores determinarán qué tipos de sistemas de planeación debe emplearse en un momento dado en una compañía en particular.

Podríamos decir que no se puede identificar inmediatamente como proceder ante alguna eventualidad que se presente, se necesita de un análisis minucioso ya que el no poseerlo podría afectar negativamente el proceso que debe ser intervenido.

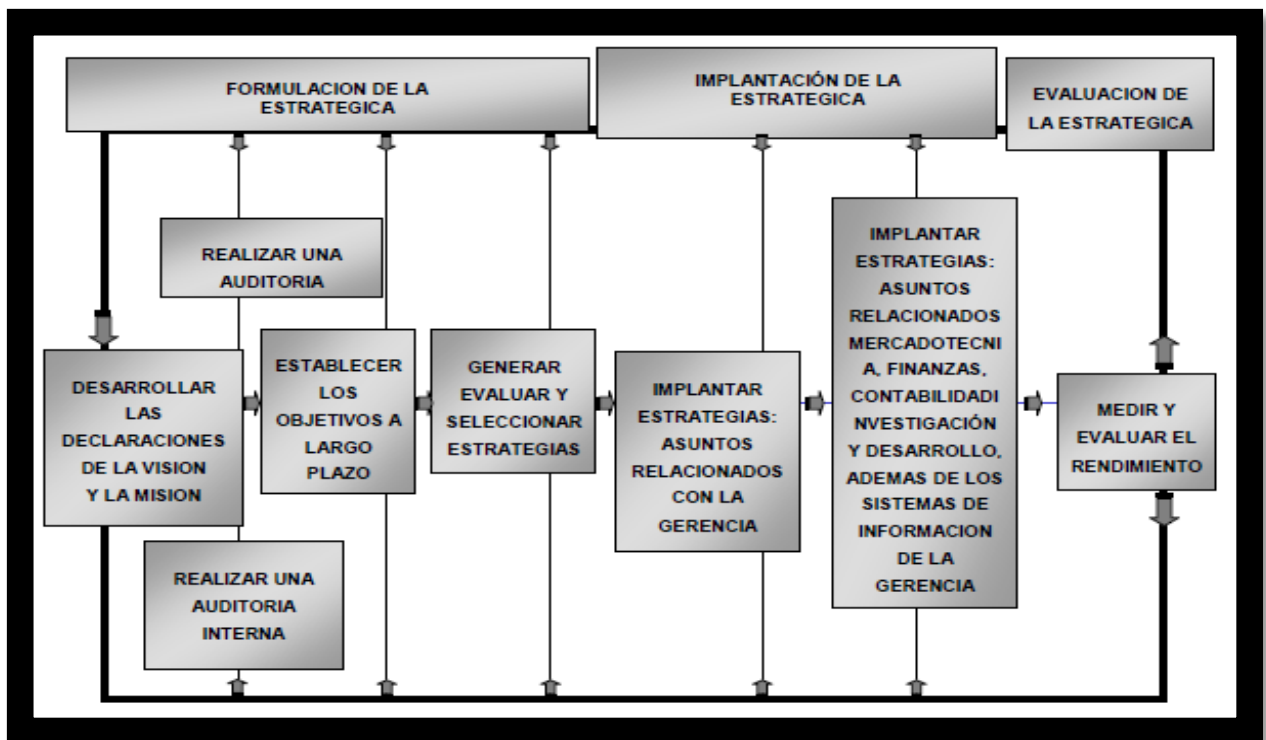
Modelo de Planificación Estratégica

Modelo de Planificación Estratégica de Fred David

Según nos muestra David (2003, pág. 14) en su libro este modelo se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia.
 - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
 - b. Realización de una auditoría externa e interna.
 - c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
 - d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.
2. Implantación de estrategias.
 - a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
 - b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.
3. Evaluación de la estrategia
 - a. Medición y evaluación del rendimiento.

Gráfico 1: Modelo de Planificación Estratégica de Fred David



Fuente: Fred David (2003) Administración Estratégica, pág. 16

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire (2015)

Análisis PESTE

El análisis PESTE es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de

utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PESTE es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.(Chapman, 2004, pág. 6)

A Partir de lo antes dicho, se puede analizar a esta herramienta como un punto clave de indagación e investigación de factores externos que puedan influir en la evolución de mercado de una organización, por este motivo es tan interesante ya que se involucra en procesos estratégicos de una empresa como el panorama ajeno a la misma para poder plantearlos o diagnosticarlos.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. (Chapman, 2004, pág. 7)

La primicia de esta herramienta es posicionarse antes de la proyección o análisis FODA o DOFA, para que de esta manera se pueda tener un diagnóstico situacional de mercado y consiguiente proceder con la matriz de análisis mencionada.

Cuadro 1: Plantilla de análisis PESTE:Ejemplos de Factores

ANÁLISIS PESTE	
Políticos	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Asuntos ecológicos / ambientales • Legislación actual en el mercado local • Legislación futura • Legislación internacional • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Período gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Financiamiento e iniciativas • Grupos de presión • Grupos de presión internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica local • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Impuestos específicos de los productos y servicios • Estacionalidad y asuntos climáticos • Ciclos de mercado • Factores específicos de la industria • Rutas del mercado y tendencias de distribución • Motivadores de los clientes /usuarios • Intereses y tasas de cambio
SOCIAL	TECNOLÓGICOS

<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Opinión y actitud del consumidor • Punto de vista de los medios • Cambios de leyes que afecten factores sociales • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Patrones de compra del consumidor • Moda y modelos a seguir • Grandes eventos e influencias • Acceso y tendencias de compra • Factores étnicos y religiosos • Publicidad y relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores • Financiamiento para la investigación • Tecnologías asociadas /dependientes • Tecnologías / soluciones sustitutas • Madurez de la tecnología • Capacidad y madurez de la manufactura • Información y comunicación • Mecanismos / tecnología de compra • Legislación tecnológica • Potencial de innovación • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes • Asuntos de propiedad intelectual
<p>Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores de la Industria • Compromiso • Regulaciones ambientales • Regulaciones sociales 	

Fuente: Alan Chapman (2004) Análisis DOFA y PESTE, pag. 9

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire (2015)

Matriz FODA

Flores y Cano (2013, pág. 9) Mencionan en su artículo que, La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

El punto clave en la integración del FODA dentro de la Planificación estratégica se basa en el hecho de identificar y posicionar correctamente cada uno de los aspectos que se puedan observar o estudiar en la empresa y fuera de ella; es decir, tener un muy buen criterio en cuanto al análisis que se haga de cada uno de los posibles factores que atenten al beneficio, perjuicio u opciones de mejora de la organización; caso contrario, se podría proceder de una manera errónea al momento de la consolidación del direccionamiento estratégico idóneo.

Cuadro 2:Matriz FODA: Ejemplos de factores internos y externos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p>

Fuente:Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998) Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas, pag. 27

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire (2015)

La misión

Chiavenato I. (2009, pág. 28) Sostuvo que, Las organizaciones no son creadas por azar, si no que existen para hacer algo. Todas las Organizaciones deben cumplir una misión. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué los hacemos?

Si una organización no posee dentro del diseño de su planificación estratégica una misión clara y específica que cubra las interrogantes claves para aclarar tanto su actividad mercantil como laboral, no podrá ejecutar con ninguna ambición o competitividad procesos los cuales estén íntegramente involucrados con la consecución de objetivos; por ello la formulación de esta debe tener un impacto significativo tanto para los colaboradores como para los clientes, de la misma manera para el mercado en cual esté involucrado. Varias organizaciones definen su misión en base a genialidades que conjugan aspectos humanísticos, empresariales e incluso emocionales y esto provoca una reacción en el grupo humano de interés.

La visión

En su libro publicado Chiavenato I. (2009, pág. 28) Menciona que, La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse así misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera.

Una organización siempre debe tener posicionado su futuro, especificar en donde se ven o verían en un tiempo determinado. Delimitando que procesos se deberán cumplir y fortalecer, que recursos serán utilizados, que estrategias se posicionaran para poder enfrentar su recorrido corporativo hacia donde esperan estar.

Cuadro3: Ejemplo de visión de una empresa del ramo de transportes urbanos

Donde estamos 2001:	A donde queremos llegar en 2005:
Somos actualmente la tercera mayor flota de autobuses de la ciudad	Queremos ser la mayor flota de autobuses de la ciudad
Dominamos 26% del mercado municipal	Queremos llegar a 45% del mercado
El 33% de los clientes se encuentra satisfecho con nuestros precios	El 90% de los pasajeros deberá encontrarse satisfechos con nuestros servicios

Fuente: Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano, pág. 29.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire (2015)

Valores

Según Chiavenato I. (2009, pág. 66), Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas.

Toda empresa necesita e inculca de manera indirecta y directa sus valores en sus colaboradores, que estos se sientan empoderados en su totalidad con la filosofía corporativa que esta fomenta. Es sin duda fundamental que se siembren en las personas los valores que reinan en una organización, por el simple hecho de que se cumplan las normas y reglas que estén ya cimentadas y no afecten negativamente el rumbo empresarial. Los valores corporativos son implementados en base a la filosofía de vida los fundadores o de la nueva administración que se adjudica al poder de una entidad gubernamental, provocando de esta manera cambios significativos.

Thompson y Gamble (2012, pág. 27) Menciona que, los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

Se pueden comprender a los valores como punto de partida para fomentar conductas idóneas y esperadas por parte de los colaboradores. Además toda organización

educa a sus trabajadores para que se comporten productivamente bajo una filosofía en específico, comprometiendo de esta manera a que todos quienes integren una empresa se empoderen de la misma.

Objetivos

Chiavenato I. (2009, pág. 72) En su libro nos manifiesta que, el objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, los diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal.

Aquí es donde se puede delimitar el éxito que una empresa tiene, en la consecución de objetivos, si ya se han cumplido o en qué estado están los que aún no se logran concretar; pero, por qué decir que aquí se puede identificar el éxito? Porque se podría definir si la organización puede llegar o no a su visión.

Objetivos de corto y de largo plazo

Thompson y Gamble (2012, pág. 31) El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir metas de desempeño de corto y de largo plazos. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental).

Es ideal tener un norte muy claro sobre los objetivos a corto y mediano plazo que la organización tenga planificado y fomentarlos no solo a nivel general más bien en cada micro organismo fomentando así el compromiso. El planteamiento de objetivos no solo debe estancarse en los que fijan la gerencia en cuanto al desempeño de la institución. Desde un punto de vista más amplio se deben separar las metas en objetivos de desempeño por cada departamento, áreas, unidades y

células de trabajo. El rendimiento de la organización no utilizará oportunamente todo el potencial que posea si cada una de las áreas no desarrolla o se plantea objetivos de desempeño los cuales directamente afectan a los resultados que obtenga la empresa

Estrategia organizacional

Chiavenato I. (2009, págs. 73, 74) Sostuvo que, la estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La Estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera.

Las estrategias de una organización siempre serán distintas a las de otras, ya que no todas tienen las mismas necesidades, y si se asemejan en algo y los objetivos son distintos. Es por ello que se considera importante fomentar el mencionado comportamiento holístico, para involucrarse en una evolución constante. El salir de la zona de confort es clave para la generación continua de estrategias innovadoras.

2.4.1.2. La gestión de talento humano

Concepto de gestión de talento humano

En su libro Chiaveto (2009, pág. 39) nos extiende un concepto claro y objetivo, mencionando que es, “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Aquellos Directores o Gerentes quienes se ubiquen en el manejo de todos los procesos que esta ciencia involucra, manejan su equipo de trabajo como línea de supervisión de cada una de las actividades que estén programadas. Es por eso que delimitan un plan para cada proceso a ejecutar.

Capital humano

Smith (2007, pág. 30) Él creía que la actividad económica estaba impulsada, no por los trabajadores como una masa colectiva, sino por, Las habilidades adquiridas y útiles de todos los habitantes o miembros de la sociedad. Un individuo tenía que pagar un precio para obtener tales talentos y habilidades, añadía Smith, pero una vez que los conseguía, éstos permanecían como un capital fijo y realizado, como fuese, en su persona.

Es importante conocer lo esencial que una persona llega a ser en una empresa, una vez que cada una de sus competencias ha sido beneficiosa para la organización y el deber que se tiene la institución al posesionar como prioridad retener ese talento humano.

2.4.1.3.Desarrollo organizacional (DO)

Para Porret (2010, pág. 32) *“El Desarrollo Organizacional es aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda organización”*.

Es fundamental tener en cuenta que el desarrollo organizacional es el punto de partida para la innovación y cambio de estado; es decir, es el principal motor de incentivo en cuanto a la renovación de procesos y estructura empresarial

El Desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado para realizar un cambio planeado que abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización. Chiavenato I. (2011, pág. 350)

El desarrollo organizacional fomenta oportunidades de mejora o acciones correctivas para llevar a un nuevo estado o nivel de gestión de la empresa. Manejar un cambio planeado y viable en cuanto a ejecución es un papel que solo este componente puede dirigir ya que posee el conocimiento de campo y cognitivo para proceder.

Beckhard (2011, pág. 86) El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Bajo este punto de vista el objetivo primordial que tiene el campo del desarrollo organizacional es gestionar un conjunto de procesos que permita adecuar la cultura empresarial a la estructura de la organización, enfatizando de esta manera al factor humano puesto que la única manera de promover el cambio es intervenir en el talento humano en su mentalidad en su forma de comportarse y prepararles asumir nuevos retos y desafíos del mundo en el que vivimos.

El proceso del desarrollo organizacional

Según Chiavenato I. (2011, 358) el proceso de DO tiene 4 etapas:

- **Recolección y análisis de datos:** El primer paso del proceso del DO consiste en identificar problemas o asuntos importantes de la organización mediante la utilización de métodos y técnicas propicias que permitan recopilar datos precisos y reales para el análisis correspondiente del estado actual de la organización.
- **Diagnostico organizacional:** Esta etapa consiste en interpretar la información recolectada para conocer la situación real de la organización, para lo cual es importante examinar las consecuencias, establecer prioridades, estrategias de ejecución así como los objetivos que se pretenden alcanzar.
- **Acción de intervención:** Se refiere a la fase en donde se pone en ejecución la acción de planificación del proceso de desarrollo organizacional. Se enfoca en seleccionar de todas las alternativas la más óptima para solventar las problemáticas o asuntos importantes de la organización.
- **Evaluación:** Se considera como etapa final del proceso que funciona como ciclo cerrado. De acuerdo a los datos obtenidos por la evaluación y de no ser los resultados esperados se puede realizar modificaciones del diagnóstico planteando nuevas estrategias o alternativas que permitan alcanzar los objetivos esperados del proceso de desarrollo organizacional.

Para que el desarrollo organizacional se lleve a cabo de manera efectiva y se cumpla con los objetivos, los dirigentes de la organización deben conocer con profundidad

cuáles son las necesidades de los subordinados y las realidades de la organización que requieran cambios o modificaciones, para que conjuntamente con el trabajo de los consultores de DO obtengan un diagnóstico valioso de la situación actual de la organización y puedan efectuar intervenciones pertinentes que permitan solucionar las problemáticas, mejorar el sistema organizacional y por ende contribuir el desarrollo integral de la organización.

2.4.2.Variable Dependiente

2.4.2.1.Liderazgo

Concepto

Según Perez (2012, pág. 21) Es la acción de influir en los demás, son las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. Un líder será entonces un guía capaz de crear visión, compartirla con significado, creando sinergia, en un ambiente de confianza que genere el crecimiento de los individuos y las organizaciones.

El liderazgo es un rol que pocas personas pueden ejercerlo debido a las competencias puntuales que esta posición demanda en cuanto al grupo u organismos que manejen o tengan a su mando; ya sea por las características que estos tienen como por ejemplo, el número de integrantes, el objetivo grupal, las aptitudes que los miembros poseen y deben ser manejadas armónicamente, costumbres y creencias, etc.

Características

Según Perez (2012, págs. 27,28,29) estas son varias de las características que el liderazgo y un líder poseen:

- a) Visionario
- b) Capacidad y habilidad de comunicación

- c) Congruencia y confiabilidad
- d) Compromiso
- e) Conciliación
- f) Pro-actividad y empatía
- g) Humanitario (no paternalista) y carismático
- h) Construir sobre sus fortalezas

Los líderes son personas que:

- a) Saben expresarse en forma completa
- b) Se conocen a sí mismos, capacidades y fallas
- c) Saben lo que quieren y porque lo quieren
- d) Saben cómo comunicar a otros lo que quieren
- e) Saben cómo alcanzar sus metas

Como se puede apreciar es importante que se cumplan con determinadas competencias para ejercer influencia y una guía precisa en el manejo de equipos de trabajo de cualquier índole. La significancia de esto brota en cuanto a las diversas necesidades, estrategias y futuras complicaciones que se puedan necesitar y demandar. En ocasiones podría existir un punto crítico que exija el proceder del líder y es aquí donde se necesita de su ingenio.

Tipos de liderazgo

Según mencionan Robbins S. Y Coulter M. (1999, pág. 46), Si nos enfocamos en el liderazgo direccionándolo al ámbito empresarial y administrativo desde un punto de vista gerencial, existen los siguientes tipos de liderazgo y sus características:

- a) Autoritario:
 - Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra.
 - Toma las decisiones solo y no delega funciones.
 - No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas.
 - Resalta los errores para luego incentivar.
- b) Democrático – Participativo:

- Delega autoridad y comparte el control.
 - Toma las decisiones en conjunto y delega funciones.
 - Le otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas.
 - Emplea el feedback y corrige errores para incentivar.
- c) Carismático:
- Sus seguidores permiten a este líder que de las órdenes y supervise por su experiencia.
 - El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades.
 - La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo.
 - Los seguidores se sienten motivados por el líder debido a su profesionalismo.
- d) Liberal:
- Proporciona herramientas básicas para aclarar dudas sin imponer órdenes.
 - El grupo toma las decisiones y ejerce todas las funciones del líder.
 - La confianza es total hacia los seguidores quienes son libres de motivarse de cualquier forma.
- e) Situacional:
- Dicta las órdenes o no de acuerdo a la situación del grupo y los supervisa o no según las necesidades.
 - Las decisiones las toma solo o en conjunto según sea el caso y da confianza al grupo dependiendo de la situación.
 - El tipo de motivación que emplea la selecciona de acuerdo con el grupo que lidera.

Es preciso comprender que dentro de la variedad de líderes latentes, cada uno posee competencias que lo diferencian de otros. Un hecho positivo de lo mencionado es la necesidad de involucrar un líder determinado en una situación específica, desde un punto de vista negativo podríamos manifestar que el grupo de trabajo en el cual se desenvuelva no perciba un proceder idóneo por parte de quien está al mando y de esta manera existan discrepancias irreconciliables.

2.4.2.2.Cultura organizacional

Concepto de cultura organizacional

Robbins (2009, pág. 551) Menciona en su libro, Parece haber mucho acuerdo que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la empresa valora.

Toda organización posee dentro de sus filas de comportamiento y ambiente laboral un específico cultura organizacional, el cual es determinado por varios aspectos, no solo los de línea de negocio, sino también por aquellos que de alguna manera influyen en el mismo, tales como, la misma gente que en ella se desenvuelven, valores empresariales, misión, visión, objetivos, todos estos inculcados por las líneas de supervisión, líderes de áreas y gerencias, hasta la misma presidencia de una institución. Por este motivo es importante que todo aquel que forme parte de una organización posea una competencia de tolerancia y respeto a las diferencias que puedan existir entre colaboradores.

Funciones de la cultura organizacional

Según Robbins (2009, pág. 555) La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Considerando la importancia de una variedad intercultural en una Empresa, se puede explicar que se la estima de esta manera por la necesidad que una entidad demanda por aspectos de crecimiento social integral; es decir, esto colabora a mantener erguidos los lasos corporativos en cuanto a sus colaboradores y su fidelidad con la empresa, fomentando que los empleados se sientan complacidos con la misma. Este punto de vista es clave para la satisfacción y buen desempeño

de los colaboradores ya que, si su entorno laboral es confortable su desenvolvimiento en el puesto de trabajo será óptimo.

La cultura como proceso

Según el artículo citado como documento de cátedra TPM (2007, pág. 13) menciona que, la cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

Lo mencionado anteriormente nos puede ejemplificar un hecho que siempre está en duda, el cual es que una cultura organizacional no puede ser reconfigurada y tampoco estable, es decir, existen cambios pero que se ajustan a la actualidad y a la realidad de la época vivida en la organización, en resumen los cambios en la cultura no son significativos o no influyen de manera determinante en la continuidad de la misma.

2.4.2.3.Efectividad organizacional

Pfeffer J. Salancik G. R. (2003, pág. 137), mencionan que, La efectividad es un estándar externo. Se puede justificar este concepto por las medidas en cuanto a la satisfacción de las diversas demandas que varios grupos de interés esperan por parte de la empresa, ya que se basan en la capacidad que una empresa tiene en cuanto al cumplimiento de los requerimientos de sus clientes internos y externos; obviamente estos últimos buscan su interés individual alejándose del bienestar de la empresa. Si una organización está inmersa en cuestionamientos es una señal clara de que sus procesos de efectividad no están siendo precisos.

Los autores de la presente cita aluden que aquellos individuos, grupos u organismos que tengan alguna relación con una empresa, tienen distintos intereses en ella y por esta explícita razón estarían reaccionando de una determinada manera a sus estrategias y procesos, por este motivo diagnosticarán a la empresa de distinta forma, por lo que la definición o concepto claro de efectividad es diverso o múltiple, sin ninguna limitante de por medio que evite su contante evolución dentro de todos los aspectos mencionados

Según Cameron (1986, pág. 71), la efectividad, Es paradójica, ya que las organizaciones no son efectivas en todas las actividades que emprenden. Sin embargo, establece que en la investigación sobre la efectividad, se deben de considerar los siguientes temas:

- a) El concepto de efectividad organizacional no puede ser ignorado en la teoría y en la investigación.
- b) El concepto de efectividad no es comprensivo. El concepto cambia en el tiempo, y por lo tanto los criterios para su evaluación.
- c) No es posible obtener un criterio general para establecer los indicadores de la efectividad. El concepto se basa en los valores y preferencias de los individuos.
- d) Se pueden obtener diferentes modelos de efectividad, dependiendo de las intenciones y restricciones de la organización.
- e) No existe una sola teoría sobre la efectividad.

Desde los diversos escenarios en los cuales se puede hacer un estudio minucioso de la efectividad organizacional se podría rebotar resultados no tan satisfactorios o que no cumplen con las expectativas esperadas; sin embargo no lo es en todos, existen evaluaciones de diversas actividades empresariales que demuestran que se cumplen a cavidad los objetivos planteados o que las estrategias implementadas funcionan a un punto dentro del cual si se podría hablar de una efectividad de los procesos; todo esto bajo distintos temas estrictamente técnicos por los cuales se guía la efectividad organizacional, sea por la constante evolución conceptual, por puntos de vista de apreciación, implementación de nuevas fases y una diversidad de suposiciones que surgen a medida de la presencia de nuevos retos del mercado acorde a la línea de negocio de cada empresa.

El Modelo de contradicción

Hall (1985, pág. 265) Nos brinda una interesante intervención en cuanto a la efectividad organizacional desde un enfoque contradictorio, diciendo, Antes de entrar en puntos específicos del modelo de contradicción sobre la efectividad que se presentará aquí, que el enfoque que se adoptará aleja el análisis de la efectividad de los intentos de concebirla de manera global. Un modelo de contradicción significa la aceptación sin compromiso del hecho de que es tonto tratar de conceptualizar las organizaciones como efectivas o inefectivas.

Considerar que no todas las empresas poseen una efectividad total es importante ya que entraríamos a una realidad notable de cuál es el estado del ámbito

organizacional dentro del aspecto estudiado en el pasaje del autor. Podría constituir una base ideal para que de esta manera se pueda proceder a corregir varias falencias dentro de una organización, subsanarlas e implementar planes de mejora con estrategias viables y que los beneficien globalmente.

Modelos de la efectividad organizacional

El modelo sistema-recursos

Hall (1985, pág. 268) Menciona varios modelos en cuanto a la Efectividad Organizacional, presentando en primera instancia el este, manifestando que, *“La selección del modelo sistema-recursos como el primero a examinarse se basa en el hecho de que se ha presentado un análisis extenso de la interfase medio ambiente-organización”*.

Este modelo está enfocado a los diversos factores externos que podrían afectar directamente a una empresa; es decir, bajo este enfoque podríamos considerar hechos económicos, políticos, sociales, naturales, etc., en fin aspectos ajenos a una Organización llegando del entorno mundial, los cuales influyen directamente en la Efectividad Organizacional.

El modelo de objetivos

Según Hall (1985, pág. 272) en segunda instancia está el presente modelo explicando que, *“El modelo de objetivos para mirar la efectividad es, al mismo tiempo, simple y complejo. La efectividad ha sido definida, en la forma más simple, como el grado en el cual una organización logra alcanzar sus objetivos”*

Es simplemente básico y en cierto punto natural el Modelo de Objetivos ya que el nivel de éxito en cuanto a la Efectividad Organizacional se mide bajo indicadores de cumplimiento de objetivos, siendo estos la base de la realidad de una empresa en un sentido de consecución.

Los modelos de satisfacción de los participantes

Hall (1985, pág. 280) Menciona en su libro como último modelo de estudio en cuanto a la Efectividad Organizacional el siguiente, manifestando que en el presente ramo, el arquetipo de efectividad involucra directamente al

accionar de los individuos como factor determinante. El objetivo principal en estetipono es en sí la búsqueda de la complacencia en aspectos morales o de aspectos de algún tipo de condición psicológica de un sujeto. Es sin duda un elemento del patrón de fines en el que la moral se percibe como un principio más del todo. En oposición, la intensidad en estos aspectos es sobre un discernimiento personal o grupal en vínculo con la índole de la institución.

El presente modelo se basa en un aspecto comportamental, no sobrepasa la línea en cuanto a generar un indicador positivo en base a productividad; más bien, se enfoca en determinarlo por un valor agregado en función del aporte conductual que busca la organización por parte de su empleado.

Eficacia y Eficiencia

Stephen P. Robins y Mary Coulter (2012, pág. 314) señalan que *“la eficacia es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas”*.

A partir de esta definición se puede decir que una organización, debe basarse bajo este aspecto para poder categorizar una serie de actividades programadas en un plan, fomentando alcanzar objetivos de corto y largo plazo; es decir, se tendrá un modelo para incrementar positivamente indicadores de gestión de administración por objetivos.

Según mencionan Stephen P. Robins y Mary Coulter (2012, pag 315) *“la eficiencia es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia”*.

Mediante esta definición se puede evidenciar que los indicadores de gestión que maneja este nivel se enfocan directamente a la productividad, generando más valor al incremento del negocio. Se enfoca en punto de vista más lucrativo y direcciona su éxito en el incremento de insumos.

Indicadores de gestión

Definición

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Murillo, 2012, pág. 67)

Se puede decir que los indicadores de gestión al ser expresiones cuantitativas nos permiten evidenciar de manera más clara los niveles de efectividad que posee una organización, bajo cualquier enfoque de análisis. Además nos permiten hacer comparaciones de alcance de objetivos y productividad.

Beneficios derivados de los indicadores de gestión

Jaramillo (2013, pág. 2) nos dice que, entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- Satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- Benchmarking: Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
- Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Los beneficios que nos extiende el manejo de indicadores de gestión son a todo nivel muy evidentes, ya que posee acción e intervención en todos, se hace muy dinámico implementarlos y adaptarlos bajo cualquier requerimiento organizacional. Nos facilita un panorama previo de la situación a evaluar o medir, un plan de acción en cuanto se identifican oportunidades de mejora, así como un seguimiento de las mismas.

Características de los indicadores de gestión

Jaramillo (2013, pág. 3) los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.5. Hipótesis

HO: La Planificación Estratégica **no**incide en la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

H1: La Planificación Estratégica sí incide en la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

2.6. Señalamiento De Variables

Variable Independiente: Planificación Estratégica.

Variable Dependiente: Efectividad Organizacional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque Investigativo

3.1.1. Enfoque cualitativo y cuantitativo

El actual trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, cualitativo porque busca indagar información de los involucrados respecto a las variables de investigación con el fin de estructurar un informe concerniente al problema, y es cuantitativo porque se tabulará y analizará los datos que arroje la investigación, mediante un análisis estadístico para la comprobación de la hipótesis

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación de campo

El trabajo de investigación es de campo porque se realizó en el lugar de los hechos, es decir en el entorno donde ejecutan las actividades los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga , para recabar información pertinente utilizando técnicas de investigación como la observación y encuestas que permitieron conocer la realidad del problema de estudio. Para lo cual se estructuró un cuestionario de once preguntas de características cerradas.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Para llevar a cabo la investigación y comprender desde diversos enfoques y criterios el fenómeno de estudio, se utilizaron fuentes de investigación tales como: libros de diferentes autores, tesis de grado, documentos de sitios web y artículos de revistas científicas, destacándose los criterios de autores como: Chiavenato, Steiner, Flores & Cano, Robbins, Pfeffer J. & Salancik G. R, Cameron y Hall, que fueron de gran utilidad en la indagación para ampliar el conocimiento y desarrollar claramente el estudio de la problemática.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Nivel correlacional

En el trabajo investigativo se examinó la relación que existe entre las dos variables de estudio la inteligencia emocional de los trabajadores y el clima laboral existente en la Institución, para determinar de qué manera incide la una variable sobre la otra.

3.3.2. Nivel descriptivo

El enfoque que obtuvo la investigación fue descriptivo dado que se analizó, detalló e interpretó el problema de estudio, para poder identificar la causa mayor del bajo nivel y control emocional de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga.

3.3.3. Nivel exploratorio

Permite conocer de más cerca la realidad del caso y explorar la situación actual por la que atraviesa la Institución, mediante el respectivo análisis de las emociones que transmiten los trabajadores con los compañeros de trabajo en el ambiente laboral.

3.4. Población y muestra

En el actual trabajo de investigación, la totalidad de la población es de 75 personas, alno ser una población grande la técnica del muestreo no fue necesaria

Población y muestra del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga

Cuadro 4: Población y Muestra

N°	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	POBLACIÓN
1	Dirección Administrativa	3
2	Direcciones Departamentales	8
3	Colaboradores	64
	TOTAL	75

Fuente: GAD Municipal del Cantón Latacunga

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

3.5. Operacionalización de variables

Variable Independiente –La Planificación Estratégica.

Cuadro 5: Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS
La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos propósitos y metas. (Steiner, 1998, pág. 20)	Estrategias	- Estructura - Políticas - Cronograma	¿Considera que la Planificación Estratégica está bien estructurada? ¿Tiene conocimiento sobre bajo que políticas organizacionales se elaboró la Planificación Estratégica?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Proceso	- Seguimiento - Proyección - Feedback	¿Considera que se da un seguimiento adecuado a la Planificación Estratégica? ¿Estima que un feedback hacia la Planificación Estratégica es clave para identificar oportunidades de mejora?	
	Metas	- Crecimiento Organizacional - Resultados		
	Propósito	- Toma de Decisiones - Calidad de servicio - Incidencia	¿La Planificación Estratégica incide en la Efectividad Organizacional?	

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

Variable Dependiente –La Efectividad Organizacional.

Cuadro 6: Operacionalización Variable Dependiente

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS
La efectividad es un estándar externo. Se puede justificar este concepto por las medidas en cuanto a la satisfacción de las diversas demandas que varios grupos de interés esperan por parte de la empresa, ya que se basan en la capacidad que una empresa tiene en cuanto al cumplimiento de los requerimientos de sus clientes internos y externos. (Pfeffer J. Salancik G. R., 2003, pág. 137)	Estándares	- Calidad - Servicio - Innovación	¿Considera que Efectividad Organizacional es un punto fuerte en su organización? ¿La innovación de procedimientos empresariales contribuye a que se potencialice la efectividad organizacional?	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
	Satisfacción	- Clima Laboral - Desempeño - Fidelidad	¿Considera que la efectividad organizacional es un resultado de un clima laboral armónico?	
	Capacidad	- Prestigio empresarial - Productividad	¿Estima que el prestigio empresarial está delimitado por los niveles de efectividad organizacional?	
	Requerimientos	- Satisfacción del cliente - Competencia mercantil	¿Afecta la efectividad organizacional directamente con la satisfacción del cliente?	

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

3.6. Plan de recolección de información

Cuadro 7: Plan Recolección de Información.

Nº	PREGUNTA	EXPLICACIÓN
1	¿Para qué?	Para determinar la incidencia de La Planificación Estratégica en La Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.
2	¿De qué personas u objetos?	Dirección Administrativa Direcciones Departamentales Colaboradores
3	¿Sobre qué aspectos?	Planificación Estratégica Efectividad Organizacional
4	¿Quién? ¿Quiénes?	Gianni Roberto Zumba Freire
5	¿A quiénes?	A 75 colaboradores del GAD del Cantón Latacunga
6	¿Cuándo?	Durante el período Octubre 2015- Marzo 2016
7	¿Dónde?	GAD del Cantón Latacunga
8	¿Cuántas veces?	Una sola vez
9	¿Cómo? ¿Técnicas de recolección?	Encuestas Cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la Entidad Pública Entrevistas Observación
10	¿Con qué?	Cuestionarios estructurados

Fuente: GAD Municipal del Cantón Latacunga

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

3.7. Plan de procesamiento de la información

Para procesar la información recogida se tomara en cuenta los siguientes detalles:

- Revisión Crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, incompleta, no pertinente

- Tabulación de datos y diseño de cuadros estadísticos para ser analizados e interpretados.
- Análisis e interpretación de los Resultados
- Comprobación de la Hipótesis, (adaptación de estadístico)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1.-¿Considera que la Planificación Estratégica está bien estructurada?

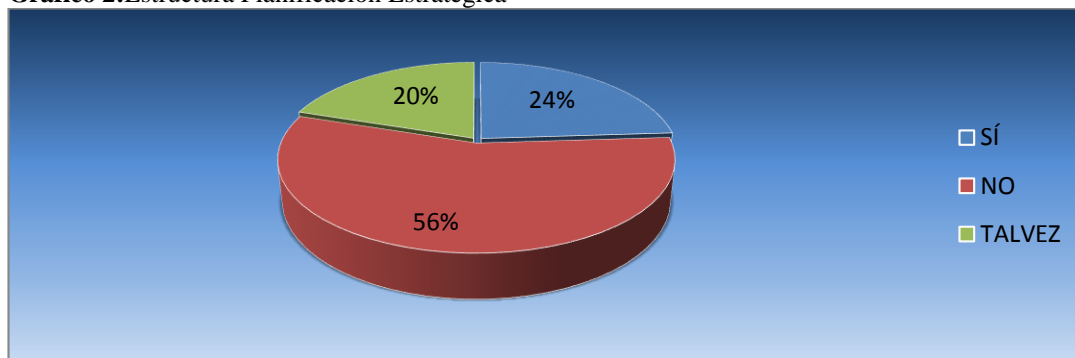
Tabla 1: Estructura Planificación Estratégica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	18	24%
No	42	56%
Tal vez	15	20%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire

Gráfico 2: Estructura Planificación Estratégica



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire

Análisis:

Del 100% de encuestados, un 24% considera que existe una correcta estructuración de la Planificación Estratégica, mientras que el 56% opina que no se plantea una estructura idónea, y el 20% manifiesta que tal vez es adecuada.

Interpretación:

Se puede identificar que en la Institución un alto porcentaje de colaboradores manifiestan que no existe una Planificación Estratégica bien estructurada, por lo tanto la percepción de los procesos organizacionales no son muy satisfactorios; mientras tanto un sector declara que la presente variable tiene un sistema viable a los objetivos de la empresa; y un porcentaje menor alude que tal vez.

Pregunta 2.- ¿Tiene conocimiento sobre bajo que políticas organizacionales se elaboró la Planificación Estratégica?

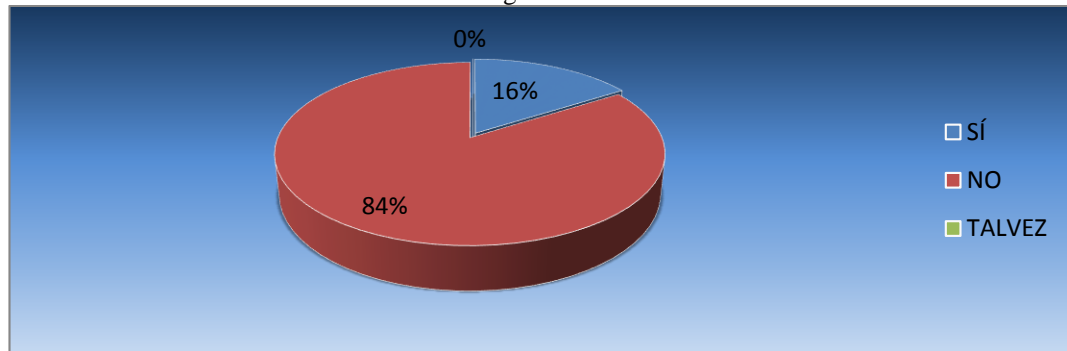
Tabla 2:Políticas de la Planificación Estratégica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	16%
No	63	84%
Tal vez	0	0%
	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire

Gráfico 3:Políticas de la Planificación Estratégica



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire

Análisis:

Del 100% de encuestados, el 16% recalca tener conocimiento de las políticas que fueron aplicadas en la elaboración de la Planificación Estratégica en la institución, entretanto un 84% alude no estar enterado de la situación.

Interpretación:

De toda la muestra intervenida un potencial porcentaje de colaboradores no conoce que políticas rigieron la elaboración de la Planificación Estratégica por lo tanto no existe una empoderamiento total por parte de los trabajadores hacia la institución; por otro lado una proporción menor manifiesta tener conciencia de la metodología que estuvo presente en el desarrollo de la variable.

Pregunta 3.- ¿Considera que se da un seguimiento adecuado a la Planificación Estratégica?

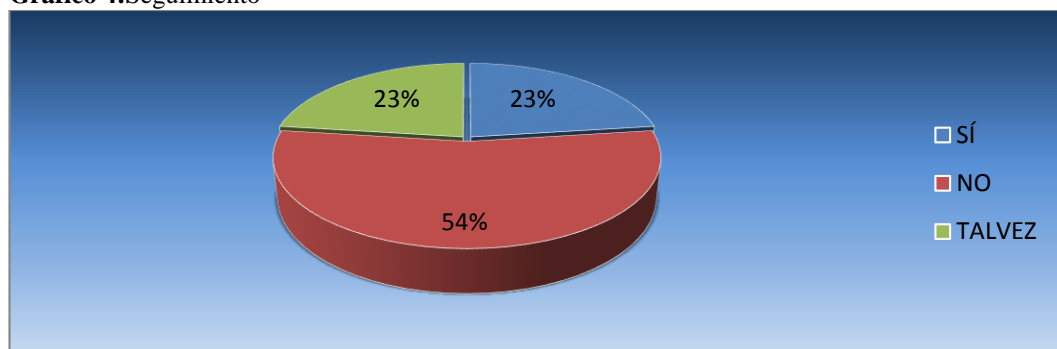
Tabla 3:Seguimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	17	23%
No	41	54%
Tal vez	17	23%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire

Gráfico 4:Seguimiento



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire

Análisis:

De la totalidad de encuestados: es decir, un 100%, el 23% indica que realmente se da un seguimiento a la Planificación Estratégica, por otro lado el 54% de población sondeada indica que no se procede de ninguna manera hacia este hecho, y el 23% restante menciona que tal vez se lo haga.

Interpretación:

Los resultados claramente enfocan que bajo la percepción y apreciación de los colaboradores no se da un seguimiento oportuno a la Planificación Estratégica latente en la organización; es decir no se logran identificar falencias u oportunidades de mejora en la misma, o a su vez factores positivos que puedan ser explotados para un mejor desarrollo organizacional; mientras tanto un porcentaje menor manifiesta que si se presta atención a este aspecto y de igual manera varios servidores manifiestan que tal vez.

Pregunta 4.- ¿Estima que un *feedback* hacia la Planificación Estratégica es clave para identificar oportunidades de mejora?

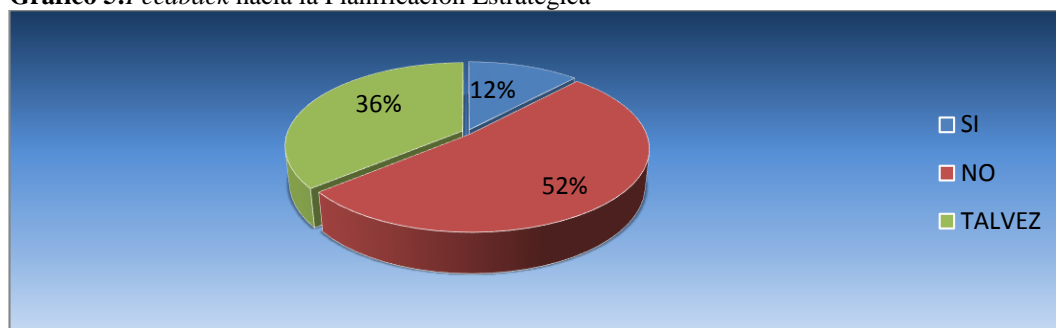
Tabla 4: *Feedback* hacia la Planificación Estratégica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	39	12%
No	9	52%
Tal vez	27	36%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

Gráfico 5: *Feedback* hacia la Planificación Estratégica



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

Análisis:

Los datos del Gráfico N° 6 nos demuestran que del 100% de colaboradores encuestados, el 52% estima que un *feedback* hacia la Planificación Estratégica es necesario para la identificación de oportunidades de mejora dentro de la institución, mientras tanto el 9% alude que no es imprescindible, por otro lado el 36% restante indica que tal vez.

Interpretación:

Se evidencia que un alto porcentaje de trabajadores tiene un norte claro acerca de que un *feedback* adecuado a la Planificación Estratégica, permitiría identificar diversas oportunidades de mejora a varios procesos; por otro lado un porcentaje inferior considera que no, esto podría ser por no salir de su zona de confort, por lo cual es conveniente intervenir este sector, así también con el porcentaje restante que aludió que tal vez.

Pregunta 5.- ¿Considera que la efectividad organizacional es un punto fuerte en su organización?

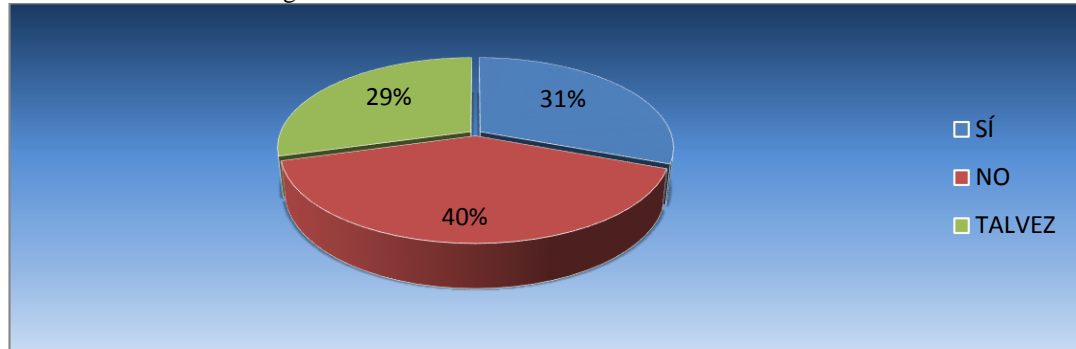
Tabla 5:Efectividad Organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	23	31%
No	30	40%
Tal vez	22	29%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Gráfico 6:Efectividad Organizacional



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Análisis:

De una totalidad de 75 encuestados, el 31% estima que la efectividad organizacional es un punto fuerte en la institución, mientras que un 40% alude que no existe ninguna evidencia detectada; por otro lado el 29% restante indica que tal vez se identifique alguna fortaleza.

Interpretación:

Se determina conforme la evidencia que según el sentir y apreciación de los trabajadores, la Efectividad Organizacional no es un punto fuerte dentro del organismo Institucional y que es necesaria la indagación en posibles correcciones en este aspecto; mientras tanto un porcentaje menor indica que si es una de las fortalezas, y un mínimo que tal vez.

Pregunta 6.-¿La innovación de procedimientos empresariales contribuye a que se potencialice la efectividad organizacional?

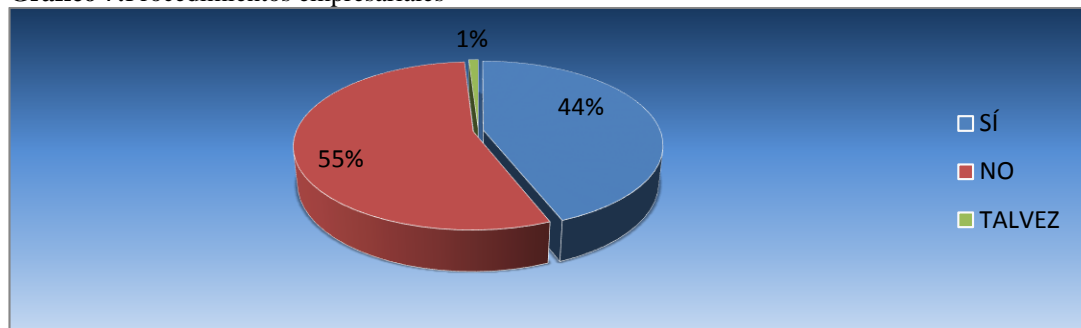
Tabla 6:Procedimientos empresariales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	33	44%
No	41	55%
Tal vez	1	1%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Gráfico 7:Procedimientos empresariales



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Análisis:

Según los datos que el Gráfico N° 8, el 44% de la totalidad de encuestados valora que si existe una innovación de procedimientos empresariales podría potencializar en varios niveles la efectividad de la misma, por otro lado el 55% estima que no aporta en nada fomentar este hecho; mientras tanto el 1% indica que tal vez podría contribuir de alguna manera.

Interpretación:

Se puede apreciar que el porcentaje más elevado de colaboradores intervenidos manifiesta que la innovación de procedimientos no es la solución a una Efectividad Organizacional constante y notable; este punto de vista está enfocado a lo estáticos que se van haciendo los procesos empresariales recayendo en una zona de confort; por otro lado en menor escala, varios colaboradores aluden que si contribuyen estos aspectos en la mejora continua de la variable.

Pregunta 7.-¿Considera que la efectividad organizacional es un resultado de un clima laboral armónico?

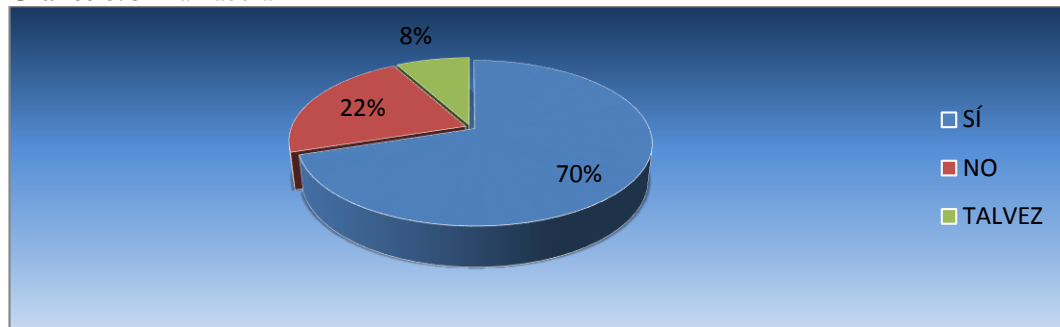
Tabla 7:Clima Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	52	70%
No	17	22%
Tal vez	6	8%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Gráfico 8:Clima Laboral



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire

Análisis:

Del 100% de encuestados, el 70% considera que la Efectividad Organizacional es fruto de un clima laboral armónico, mientras tanto el 22% indica que no es resultado de esto, y un 8% alude que tal vez.

Interpretación:

A partir del análisis correspondiente y de la apreciación que se puede evidenciar en las gráficas y resultados; los trabajadores aluden que un clima laboral armónico está influyendo directamente en la Efectividad Organizacional por el hecho de ser una variable que es influida por diversos aspectos para obtener resultados satisfactorios.

Pregunta 8.- ¿Estima que el prestigio empresarial está delimitado por los niveles de efectividad organizacional?

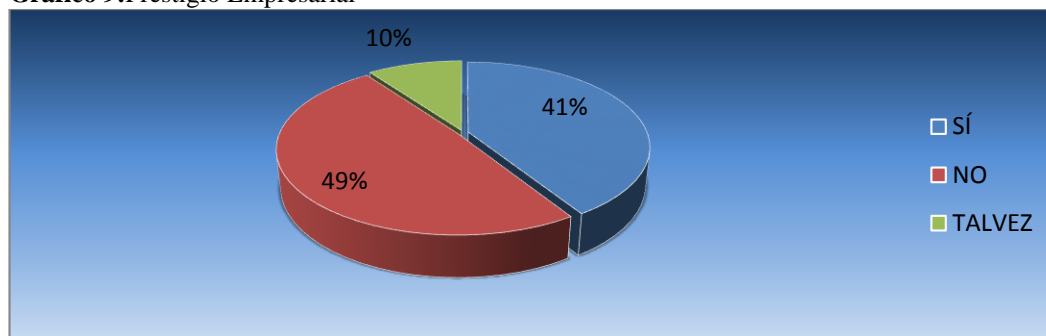
Tabla 8:Prestigio Empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	31	41%
No	37	49%
Tal vez	7	10%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Gráfico 9:Prestigio Empresarial



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Análisis:

De la totalidad de encuestados, el 41% alude que el prestigio de una empresa está delimitado en cierta medida por los niveles de efectividad organizacional, entretanto un 49% estima que no lo está; mientras tanto el 10% indica que tal vez.

Interpretación:

Se determina que, los colaboradores no perciben tan importante a la Efectividad Organizacional fomentando un prestigio institucional, y esto se debe por el servicio estático y tradicional que se ha ido brindando; sin embargo un porcentaje cercano dice que si está delimitado y es por el nivel de servicio que la institución ofrece a la ciudadanía y obviamente distinguen la influencia que posee.

Pregunta 9.-¿Afecta la efectividad organizacional directamente a la satisfacción del cliente?

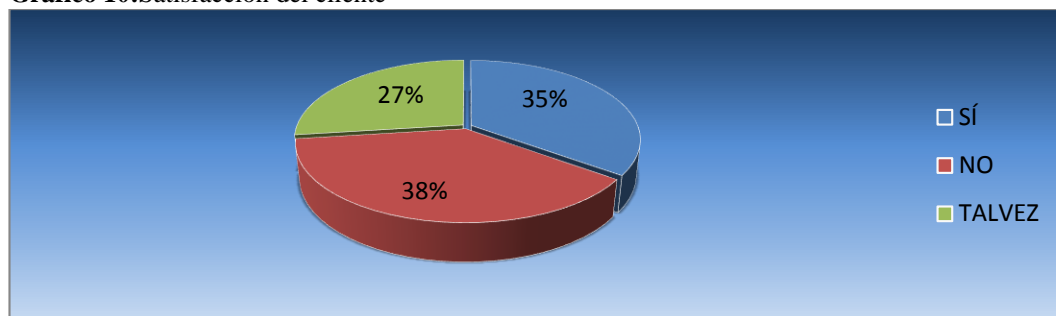
Tabla 9:Satisfacción del cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	26	35%
No	28	38%
Tal vez	21	27%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Gráfico 10:Satisfacción del cliente



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por:Gianni Roberto Zumba Freire.

Análisis:

Según los datos que el Gráfico N° 11, de los 75 colaboradores encuestados, un 35% considera que si afecta la efectividad organizacional a la satisfacción del cliente, por otro lado el 38% indica que no es así; entretanto, un 27% manifiesta que tal vez.

Interpretación:

De acuerdo a lo analizado un porcentaje mayor manifiesta que no afecta en ningún nivel la Efectividad Organizacional a la satisfacción del cliente (ciudadanía), debido a que se ha mantenido una cultura organizacional constante y sin cambios a ningún nivel, dentro del procedimiento de servicio. Por otro lado un porcentaje cercano de clientes enfatiza que la variable si afecta al aspecto mencionado por la nueva ideología y cultura que poseen los nuevos integrantes de la institución.

Pregunta 10.- ¿La Planificación Estratégica incide en la Efectividad Organizacional?

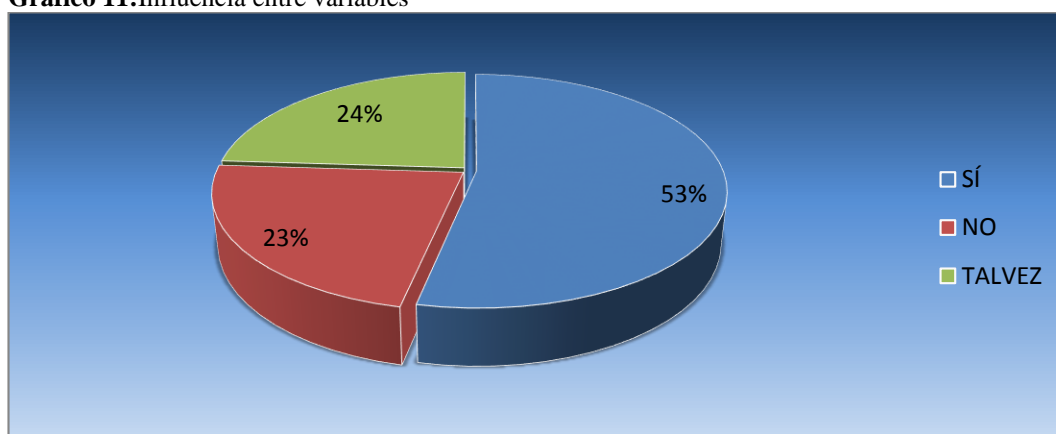
Tabla 10:Influencia entre variables

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	40	53%
No	17	23%
Tal vez	18	24%
TOTAL	75	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

Gráfico 11:Influencia entre variables



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire

Análisis:

Según la información del Gráfico N° 12, el 90% de personal intervenido, indica que la Planificación Estratégica de la institución tiene una gran incidencia en efectividad organizacional, entretanto el 4% alude que no, y el 5% menciona que tal vez existe cierta influencia.

Interpretación:

A partir de los resultados obtenidos, los colaboradores han manifestado en mayor porcentaje que la Planificación Estratégica incide en la Efectividad Organizacional al ser muy dependiente la segunda de los procesos que la primera diseñe e implemente en el desarrollo de la institución. Por consiguiente afectan cuando se trata de identificar la satisfacción que la ciudadanía percibe por parte del organismo.

4.2. Verificación de hipótesis

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Alternativa: (H1) La Planificación Estratégica Sí incide en la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga

Hipótesis Nula: (H0) La Planificación Estratégica No incide en la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga

4.2.2. Nivel de Significación

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95% (0,95) Por tanto un margen de error de 5% (0,05)

4.2.3. Descripción de la población

La totalidad de la población está constituido por 75 personas, por ser una población pequeña en cuanto al grupo de interés encuestado. Por lo tanto, las encuestas se aplicaron a 75 trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, lo cual permitió detectar datos confiables y verídicos para la propuesta de estudio.

4.2.4. Especificaciones estadísticas

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de CHI cuadrado, aplicaremos la siguiente formula.

$$Xc^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Xc^2 = Valor estadístico de Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Criterio= rechace la hipótesis nula si $X_C^2 \geq X_T^2 = 5,991$

Donde X_C^2 es el valor de Chi cuadrado calculando y X_T^2 es el Chi teórico de la tabla, el mismo que se le obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05).

Para el cálculo del Chi cuadrado se escogieron las preguntas 1 y 5 de la VI que busca identificar si los objetivos planteados han sido alcanzados en relación a las estrategias institucionales establecidas, en tanto que las interrogantes 8 y 10 de la VD pretende evidenciar si existen niveles de satisfacción del servicio que ofrece el organismo hacia la comunidad.

4.2.5. Grados de libertad

Se determina los grados de libertad en función del número de preguntas y alternativas, es decir 4 preguntas que representan 4 filas y 3 columnas que representan a las alternativas de las preguntas que restadas menos 1 se obtiene los grados de libertad

$$Gl = (\text{fila} - 1) (\text{columna} - 1)$$

$$Gl = (4-1) (3-1)$$

$$Gl = (3) (2)$$

$$Gl = 6$$

$$X_{2T} = 12,5916$$

Tabla 11: Distribución del Chi Cuadrado (X2)

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055

2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446

Fuente: <http://www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf>

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire

Por lo tanto con 5 grados de libertad y a nivel 0.05 de significación la tabla de $X^2_T = 12,5916$, por tanto si $X^2_C \leq X^2_T$ se aceptará la H_0 , caso contrario se la rechazará y se aceptará la hipótesis alternativa.

4.2.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Para el cálculo de la frecuencia observada se multiplica el total vertical por el sub total horizontal y se divide para el gran total y luego se comprueba que la operación esté bien realizada ya que los totales horizontales y verticales tienen que coincidir con la tabla de frecuencia esperada.

Frecuencia Observada

Tabla 12: Frecuencia Observada

Preguntas	Si	Tal Vez	No	TOTAL
¿Considera que la planificación estratégica está bien estructurada?	18	15	42	75
¿Considera que la efectividad organizacional es un punto fuerte en su organización?	23	22	30	75
¿Estima que el prestigio empresarial está delimitado por los niveles de efectividad organizacional?	31	37	7	75
¿La Planificación Estratégica incide en la efectividad organizacional?	40	18	17	75
TOTAL	112	92	96	300

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

Frecuencia Esperada

Tabla 13: Frecuencia Esperada

Preguntas	Si	Tal Vez	No	TOTAL
¿Considera que la planificación estratégica está bien estructurada?	28	23	24	75
¿Considera que la efectividad organizacional es un punto fuerte en su organización?	28	23	24	75
¿Estima que el prestigio empresarial está delimitado por los niveles de efectividad organizacional?	28	23	24	75
¿La Planificación Estratégica incide en la efectividad organizacional?	28	23	24	75
TOTAL	112	92	96	300

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire

4.2.7. Cálculo del Chi cuadrado (X²)

Tabla 14: Cálculo del Chi Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E)²	((O-E)²/E
18	28	-10	100	3,57
15	23	-8	64	2,78
42	24	18	324	13,5
23	28	-5	25	0,89
22	23	-1	1	0,04
30	24	6	36	1,5
31	28	3	9	0,32
37	23	14	196	8,52
7	24	-17	289	12,04
40	28	12	144	5,14
18	23	-5	25	1,08
17	24	-7	49	2,04

Fuente: Investigación de Campo.

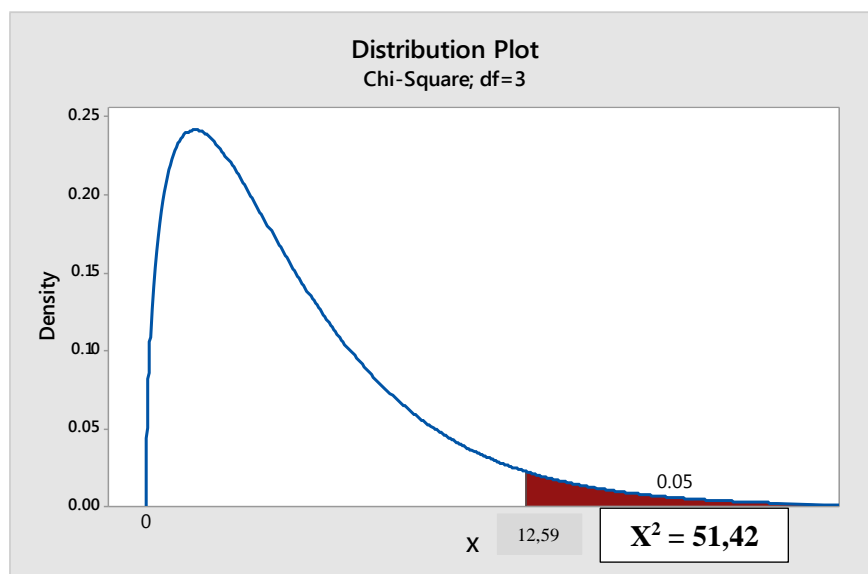
Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire

Valor obtenido tabla de distribución= 12,5916

Chi cuadrado calculado= 51,42

Representación Gráfica

Gráfico 12: Zona de aceptación y rechazo



Fuente: minitab-untitled

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire

4.2.8. Regla de decisión

Por lo tanto con 5 grados de libertad y a nivel 0.05 de significación la tabla de $X^2_T = 12,5916$ y como el valor calculado es 51,42 se encuentra fuera de la zona de aceptación se rechaza H_0 y se acepta H_1 que dice: “La Planificación Estratégica si incide en la Efectividad Organizacional”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez realizado la investigación correspondiente al objeto de estudio se puede establecer las siguientes conclusiones.

La Planificación Estratégica afecta los niveles de Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Latacunga, puesto que la mayoría de colaboradores manifiestan que las estrategias que están implementadas dentro de la institución afectan al rendimiento, productividad y servicio de la organización, por lo cual desencadena en conflictos laborales y una deficiente atención a la ciudadanía.

La Planificación Estratégica está estructurada de manera incorrecta por varios motivos, entre los cuales se puede determinar, un precario direccionamiento por parte de las Autoridades y el Departamento de Talento Humano, en ningún aspecto se ajusta a la realidad de la Institución y se gestiona indebidamente actualizaciones. Todos estos factores combinados afectan al desarrollo organizacional.

La Efectividad Organizacional presenta niveles insatisfactorios a la perspectiva de los colaboradores según se pudo apreciar en las encuestas ya analizadas e interpretadas. Todo este contexto es consecuencia de gestiones precarias y simples para alcanzar los estándares esperados de la variable, incluyendo la orientación que tiene la Planificación Estratégica hacia el alcance de objetivos y obviamente guiados a fortalecer la efectividad de la institución.

La Planificación Estratégica guarda una relación directa en la determinación de los niveles de Efectividad Organizacional, por esta razón si la variable independiente no es óptima, afectará negativamente a la dependiente, limitando el alcance de los objetivos planteados y por ende la productividad y servicio de la organización.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que La Autoridad principal en conjunto con el Departamento de Talento Humano gestione una intervención adecuada, planificada y sobre todo ajustada a la realidad de la organización; de esta manera gestionar cambios

positivos en las estrategias futuras, y estos puedan afectar directamente a la consecución de objetivos organizacionales.

Las Autoridades y el Departamento de Talento Humano deben intervenir adecuadamente en la reestructuración de la Planificación Estratégica aportando diversas concepciones, técnicas, proyectos, etc., que permitan darle un norte adecuado a los procesos institucionales y de esta manera se potencie el servicio y la capacidad resolutoria ante cualquier eventualidad dentro de la organización hacia la comunidad.

La Efectividad Organizacional es una variable que depende de factores para ser favorable y positiva; por lo tanto, es importante que se trabaje en función de ella; es decir, que cada uno de los procesos que se implementen, así como estrategias futuras deben ir enfocados en el cumplimiento de estándares de calidad a nivel de servicio y que de esta manera se pueda alcanzar los niveles esperados dentro de esta variable.

Diseñar un artículo académico mediante la recolección de artículos científicos en los que exista evidencia de la investigación y así respaldar la presente investigación, resaltar la importancia de la problemática y a su vez de manera opcional sea de ayuda para la Institución.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

ARTICULO ACADÉMICO (PAPER)

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL” (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LATACUNGA”).

AUTOR: Gianni Roberto Zumba Freire

TUTOR: Ing. Pablo Ricardo Morales Fiallos.

AMBATO-ECUADOR

2016

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: La Planificación Estratégica y la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga.

AUTOR: Gianni Roberto Zumba Freire.

TUTOR: Ing. Pablo Ricardo Morales Fiallos.

I. Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la incidencia de la Planificación Estratégica en la Efectividad Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, la indagación se sustenta en base a criterios de autores como: Chiavenato, Steiner, Flores & Cano, Fred David, quienes plantean el diseño e implementación de la planificación estratégica a través de diferentes modelos y teorías orientadas a la consecución de objetivos organizacionales; de igual manera, se tomó como referencia la perspectiva teórica de Robbins, Pfeffer J. & Salancik G. R, Cameron y Hall para estudiar a través de diversos enfoques los niveles y dimensiones que revelan la efectividad organizacional. La metodología utilizada se enmarca dentro del tipo cuali-cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, comprobándose estadísticamente a través del método de Chi cuadrado la incidencia de la una variable sobre la otra. A nivel general, se pudo reflexionar que la planificación estratégica influye en la efectividad organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Latacunga, puesto que gran parte de los colaboradores afirman que no se posee una planificación estratégica bien diseñada o estructurada, desencadenado deficiencia en la ejecución de procesos internos, bajos niveles de compromiso e identificación con la organización y por ende relaciones interpersonales y un ambiente de trabajo negativo, así mismo la esta variable guarda una relación directa en la efectividad organizacional; por esta razón, si la planificación estratégica de la institución no es óptima, la efectividad organizacional se verá afectada.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Efectividad Organizacional, Objetivos Organizacionales, Chiavenato, Steiner, Fred David, Robbins, Hall, Relaciones Interpersonales, Procesos, Clima Laboral.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TOPIC: Strategic Planning and Organizational Effectiveness Decentralized Autonomous Government of Latacunga Canton.

AUTHOR: Gianni Roberto Zumba Freire

TUTOR: Ing. Pablo Ricardo Morales Fiallos

II. Abstract

This research aims to determine the incidence of Strategic Planning Organizational Effectiveness of Self-Government Decentralized Latacunga Canton, Cotopaxi Province, the inquiry is based on criteria of authors like: Chiavenato, Steiner, Flores & Cano, Fred David, who raise the design and implementation of strategic planning across different models and theories aimed at achieving organizational objectives; Similarly, reference was made to the theoretical perspective of Robbins, Pfeffer J. & Salancik G. R, Cameron and Hall to study through various levels and dimensions approaches that reveal organizational effectiveness. The methodology used is part of quali-quantitative, technical survey for data collection was applied, statistically tried to support through the method of Chi square the incidence of one variable on the other. Overall, it could reflect that strategic planning influences the organizational effectiveness of the Autonomous Government Decentralization of Latacunga Canton, since much of the collaborators claim that a well designed or structured strategic planning does not have triggered deficiency in the execution of internal, low levels of commitment and identification with the organization and therefore processes and interpersonal relationships negative work environment, likewise the this variable directly related to organizational effectiveness; For this reason, if the strategic planning of the institution is not optimal organizational effectiveness will be affected.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Effectiveness, Organizational Objectives, Chiavenato, Fred David, Steiner, Robbins, Hall, Relationships, Processes, Workclimate.

III. Introducción.

Sin duda alguna la clave del éxito de muchas Empresas u Organizaciones, sean estas, familiares, públicas, privadas o con una línea de negocio específica, es la implementación de una Planificación Estratégica bien diseñada y direccionada, ya

que esta vela distintas áreas institucionales incluyendo directamente al colaborador y su bienestar laboral. La planificación estratégica se ha investigado en varias revistas científicas destacándose los estudios de Félix Socorro, Jose Daccach, Bernal Monge Pacheco, Mario Miguel Ojeda Ramírez, Edwin Rolando García Caal, quienes mencionan que para la existencia de una planificación sea efectiva se deben “seguir los mismos pasos del proceso, y realmente se pase del dicho al hecho”. Por este motivo es fundamental que exista una amplia participación y compromiso de todos los niveles jerárquicos y funcionales para el logro de los objetivos y metas de la Entidad, evitando a toda costa que esto se entienda como un juego sin sentido de intervención organizacional.

Las variables que investigaron los autores antes mencionados contemplan temáticas como: *“La Planificación estratégica y las PYMES”* Félix Socorro (2014), *“Del Dicho al Hecho”* Jose Daccach (2013), *“Algunas condiciones que se deben propiciar para que los presupuestos sean de más utilidad y una herramienta de planificación y administración”* Bernal Monge Pacheco (2012), *“La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica”* Mario Miguel Ojeda Ramírez (2013), *“Planificación estratégica en el sector público guatemalteco”* Edwin Rolando García Caal (2013)

Los artículos citados mencionan que el servicio de calidad que hoy en día se brinda dentro de instituciones o entidades públicas a nivel nacional e internacional, obviamente dependiendo del desarrollo organizacional que presenten cada uno, ha sido criticado y marcado como deficiente; esto involucra una serie de factores los cuales aportan a que persistan en la organizaciones y uno de ellos es cuando su planificación estratégica no actúa sobre los procesos como debería o que su estructuración no tiene un direccionamiento oportuno o ajustado a la realidad de la entidad promoviendo fallas a nivel institucional. Actualmente existen varios casos en los cuales los colaboradores perciben por parte de su entidad ausencia de lineamientos claves para el surgimiento y desarrollo de quienes conforman la organización hacia a quienes brindan un bien o servicio. Lo novedoso de todo lo mencionado es el tipo de método para poder fomentar un plan de acción en cuanto a correcciones de las complicaciones que se puedan sugerir intervenir. El modelo

de planificación con el que puede iniciar un proceso de mejoramiento desde nuestro punto de vista es el de Fred David que enfoca su estudio en tres puntos clave que son: Formulación de la estrategia, Implantación de estrategias, Evaluación de la estrategia

Ante esta situación, el trabajo investigativo es realizado en el GAD del Cantón Latacunga, en base a la investigación de la incidencia de la planificación estratégica en la efectividad organizacional dado que, no existe un cierto nivel de competencia por parte de la entidad para gestionar una acción correctiva adecuada que solvete las deficiencias en los proyectos o procesos planificados, y esto se ha evidenciado en la estructura inestable de la planificación, objetivos institucionales no alcanzados, promoviendo frustración y sobre todo limitando el compromiso de los colaboradores al no estar empoderados de la variable principal.

Con el desarrollo de la investigación se pretende conocer los niveles de efectividad organizacional que permite la acción de la planificación estratégica, evidenciando que son bajos y afectan al desarrollo y trascendencia de la gestión la Autoridad al frente del organismo; al conocer estos efectos la institución tendrá beneficios favorables porque los directivos podrán tomar decisiones acertadas eliminando el riesgo que se cuestione la administración o gobernabilidad de las autoridades, incentivando a que se gestionen planes de mejora y acciones correctivas en función del mejoramiento de la gestión. La mejor manera de monitorear y evidenciar los niveles de efectividad se las dará por la evaluación de indicadores de gestión, los cuales nos darán una mejor perspectiva y análisis de la situación de la organización a través de resultados cuantificados.

En función del análisis descriptiva causa-efecto realizada, se pretende comprobar si la planificación estratégica incide en efectividad organizacional del GAD del Cantón Latacunga, con la finalidad de comprender la interrelación que existe entre las 2 variables y poder generar planes que permitan mejorar los procesos y proyectos planificados, y de esta manera generar un ambiente de servicio favorable para la ciudadanía y colaboradores.

La investigación se desarrolla en base a modelos de planificación estratégica de: Chiavenato, Steiner, Flores & Cano, y Fred David, al parecer varias instituciones han adoptado su planificación en base a los mencionados; el modelo de Chiavenato plantea que en vez de invertir directamente en los productos y servicios, se debe invertir en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos; así mismo es la planificación estratégica, teniendo en cuenta que esta define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización; en tanto que, el modelo de Steiner por su lado divide por niveles de dirección la gestión de la planificación estratégica, desde un nivel más alto denominado dirección estratégica, hasta uno operacional; y el de Flores & Cano se basa en modelos en base a la relación a su propósito o técnica básica. Respecto al propósito del modelo hay dos tipos: el modelo descriptivo y el modelo de decisión. Sin embargo el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David es el más viable debido a que se fundamenta en 3 etapas para una correcta viabilidad del proceso empezando con la etapa 1: La Formulación de la estrategia, que abarca el desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión, realización de una auditoria externa e interna, establecimiento de los objetivos a largo plazo y la creación, evaluación y selección de las estrategias; la etapa 2: Implantación de estrategias, que incluye la determinación de los asuntos relacionados con la gerencia, determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia, evaluación de la estrategia; y por último, la etapa 3: Medición y evaluación del rendimiento. En base a este último modelo se basa el presente estudio.

Toda situación de trabajo demanda un conjunto de factores que afectan el sistema organizacional, la productividad, satisfacción y desarrollo de la empresa, generando que los individuos estén sumergidos en un ambiente de trabajo determinado que a consecuencia de la interrelación de estos factores dan origen a la efectividad organizacional, componente compuesto por un conjunto de características relativas

a la organización que intervienen en el comportamiento de los individuos en su grado de motivación, desempeño y satisfacción; por esta razón, la forma en cómo se diseñe la planificación estratégica es determinante.

En este sentido, se pretende analizar la variable efectividad organizacional desde la perspectiva teórica de Pfeffer J. & Salancik G. R, Cameron y Hall quienes plantean que existe una gran variedad de dimensiones que revelan los niveles de efectividad organizacional o como alcanzar números positivos. Pfeffer J. & Salancik G. R señalan que es un estándar externo, es decir, que se lo dimensiona de acuerdo a la percepción de diversos grupos de interés hacia la organización; por otro lado, Cameron especifica que las organizaciones no son efectivas en todas las actividades que emprenden por lo tanto la efectividad organizacional es paradójica. Por último, Hall según su modelo de contradicción especifica que la aceptación sin compromiso del hecho de que es algo absurdo tratar de conceptualizar a las organizaciones como efectivas o inefectivas; es decir, comprender que no toda empresa u organización es efectiva es una entrada a ver una realidad actual en el mundo corporativo.

IV. Metodología

El presente trabajo desarrolló una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa que permitió recabar información de los involucrados respecto a las variables de estudio; se inició analizando las características y cualidades de los factores inteligencia emocional y clima laboral, la indagación tuvo una modalidad de campo la cual, facilitó acudir al lugar de los hechos para tener un contacto directo con la problemática y sus autores, los mismos que brindaron información primaria referente al problema de trabajo.

La investigación fue descriptiva, dado que se analizó la causa-efecto del problema en términos claros y precisos, con dicha información se identificaron los paradigmas teóricos que deberían ser estudiados en función de las dimensiones micro, meso y macro que contextualizan las variables, en este caso planificación estratégica: gestión del talento humano, desarrollo organizacional y respecto al , liderazgo, posteriormente en base a los modelos teóricos en la modalidad bibliográfica se analizaron libros de diferentes autores, tesis de grado, documentos

de sitios web y artículos de revistas científicas internacionales que fueron de gran utilidad para ampliar el conocimiento y desarrollar claramente el estudio de la problemática.

Los postulados teóricos de Chiavenato, Steiner, Flores & Cano, Fred David, Robbins, Pfeffer J. & Salancik G. R., Cameron y Hall fueron operacionalizados en una matriz en la cual se identificaron los indicadores para la estructuración de las preguntas, estos indicadores fueron Elaboración, Desarrollo, Cumplimiento de Objetivos, Propósito, Estándares, Satisfacción, Capacidad, Requerimientos; los que sirvieron como referencia para estructurar un cuestionario de 10 preguntas cerradas, 5 de la variable independiente (planificación estratégica) y 5 de la variable dependiente (efectividad organizacional) con dos alternativas de respuesta (sí, no y tal vez).

El universo de investigación estuvo constituido por la totalidad de colaboradores administrativos del GAD del Cantón Latacunga; dado que el número de trabajadores asciende a 75 personas, no optó no proceder a obtener una muestra estadística.

Posterior a la recolección de datos a través de las encuestas los resultados fueron tabulados, interpretados y sistematizados, con dichas tabulaciones se procedió a comprobar la hipótesis a través del método de Chi cuadrado, para lo cual se escogieron las preguntas número 1 y 5 de la encuesta referentes a la variable independiente (planificación estratégica) que busca analizar si existe una planificación estratégica bien estructurada y guiada a objetivos; y, si han es un punto fuerte en los procesos organizativos. De igual manera, se prestó interés en las interrogantes 8 y 10 de la variable dependiente (efectividad organizacional) con la intención de comprobar si la organización tiene prestigio por los niveles de efectividad organizacional que posee; y, si la efectividad organizacional se ve afectada por la planificación estratégica.

Conforme al análisis de Chi cuadrado para un 95% de nivel de confianza, un 5% de margen de error y en función de 4 preguntas que representan (4 filas) y 3 opciones de respuesta que representan (3 columnas) se obtuvo 6 grados de libertad, que en

comparación con la tabla del Chi cuadrado requiere una significación superior al 12,5916 para aprobar la hipótesis alternativa.

Respetando el procedimiento para el cálculo de Chi cuadrado, se diseñó una tabla de frecuencia observada en función de las preguntas y alternativas analizadas, con dicha matriz se obtuvo una suma vertical de 112 y una sumatoria horizontal de 75, lo cual multiplicado entre sí y dividido para el gran total que asciende a 300, dio como resultado una tabla de frecuencia esperada de 28, 23, 24 que al ser remplazado en la fórmula de Chi cuadrado permitió obtener un índice de 51,42 por ser superior al estadístico esperado permitió corroborar la hipótesis planteada, concluyéndose que la planificación estratégica si incide en la efectividad organizacional.

V. Resultados

El análisis de los resultados se realiza en función del modelo de Modelo de Planificación Estratégica de Fred David es el más viable debido a que se fundamenta en 3 etapas para una correcta viabilidad del proceso empezando con la etapa 1: La Formulación de la estrategia, que abarca el desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión, realización de una auditoria externa e interna, establecimiento de los objetivos a largo plazo y la creación, evaluación y selección de las estrategias; la etapa 2: Implantación de estrategias, que incluye la determinación de los asuntos relacionados con la gerencia, determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia, evaluación de la estrategia; y por último, la etapa 3: Medición y evaluación del rendimiento

En el componente estructuración de la planificación estratégica del 100% de encuestados, un 24% considera que existe una correcta estructuración de la Planificación Estratégica, mientras que el 56% opina que no se plantea una estructura idónea, y el 20% manifiesta que tal vez es adecuada. Podemos identificar

que en la Institución un alto porcentaje de colaboradores manifiestan que no existe una Planificación Estratégica bien estructurada, por lo tanto la percepción de los procesos organizacionales no son muy satisfactorios; mientras tanto un sector declara que la presente variable tiene un sistema viable a los objetivos de la empresa; y un porcentaje menor alude que tal vez.

En cuanto al componente efectividad organizacional la totalidad de encuestados, el 31% estima que la efectividad organizacional es un punto fuerte en la institución, mientras que un 40% alude que no existe ninguna evidencia detectada; por otro lado el 29% restante indica que tal vez se identifique alguna fortaleza. Se determina conforme la evidencia que según el sentir y apreciación de los trabajadores, la Efectividad Organizacional no es un punto fuerte dentro del organismo Institucional y que es necesaria la indagación en posibles correcciones en este aspecto; mientras tanto un porcentaje menor indica que si es una de las fortalezas, y un mínimo que tal vez. Por ello se ve conveniente gestionar la implementación de indicadores de administración de objetivos y productividad.

Por otra parte, la discusión referente a la variable clima laboral es abordado desde los conceptos de Hall y según su modelo de contradicción especifica que la aceptación sin compromiso del hecho de que es algo absurdo tratar de conceptualizar a las organizaciones como efectivas o inefectivas; es decir, comprender que no toda empresa u organización es efectiva es una entrada a ver una realidad actual en el mundo corporativo.

Del componente prestigio empresarial de la totalidad de encuestados, el 41% alude que el prestigio de una empresa está delimitado en cierta medida por los niveles de efectividad organizacional, entretanto un 49% estima que no lo está; mientras tanto el 10% indica que tal vez. Se determina que, los colaboradores no perciben tan importante a la Efectividad Organizacional fomentando un prestigio institucional, y esto se debe por el servicio estático y tradicional que se ha ido brindando; sin embargo un porcentaje cercano dice que si está delimitado y es por el nivel de servicio que la institución ofrece a la ciudadanía y obviamente distinguen la influencia que posee. El punto clave es fortalecer cada uno de los procesos que la

institución extienda en servicio a la comunidad y de esta manera cambiar la percepción negativa que se tiene por una enmarcada en una gestión institucional efectiva y sobre todo guiada a la atención del cantón.

Y por último del componente Influencia entre variables, según la información, el 90% de personal intervenido, indica que la Planificación Estratégica de la institución tiene una gran incidencia en efectividad organizacional, entretanto el 4% alude que no, y el 5% menciona que tal vez existe cierta influencia. A partir de los resultados obtenidos, los colaboradores han manifestado en mayor porcentaje que la Planificación Estratégica incide en la Efectividad Organizacional al ser muy dependiente la segunda de los procesos que la primera diseñe e implemente en el desarrollo de la institución. Por consiguiente afectan cuando se trata de identificar la satisfacción que la ciudadanía percibe por parte del organismo

Conclusiones

- De acuerdo a todo el estudio de campo y varios análisis realizados dentro de la realidad y desarrollo organizacional, concluimos que a partir de una reestructuración en el diseño de la Planificación Estratégica, en base al Modelo de Fred David, se puede mejorar a todo nivel los procesos que estén implementados y por ende el rendimiento de los colaboradores será óptimo o se podrá evidenciar una mejora, pero no esporádica, más bien constante y que perdure; por lo tanto es fundamental intervenir bajo el esquema mejor ajustado a la realidad de la institución.
- Formar grupos responsables de la intervención idónea es una dimensión que debe ser de interés constante por parte de las Autoridades y a nivel departamental de Talento Humano, ya que sin este tipo de acción no se podrá delegar compromisos y por ende se abriría una brecha muy delicada provocando problemáticas futuras.

- Por otro lado generar un reconocimiento a nivel de Institución hacia la ciudadanía es sin duda uno de los objetivos principales que debería buscar alcanzar la entidad, por motivos básicos de estabilidad de la administración y difusión de un clima laboral armónico.
- Finalmente dar un seguimiento adecuado al Modelo de gestión de la Planificación Estratégica permitirá identificar posibles oportunidades de mejora y acciones para potencializar los procesos implementados y de esta manera generar una cultura de preocupación e interés sobre el desarrollo o dirección que la empresa busque.

Bibliografía

Alvarez, c. B. (2003). Diseño y aplicación de un plan estratégico de recursos humanos. En c. B. Alvarez, Diseño y aplicación de un plan estratégico de recursos humanos (pág. 42). España: luz blanca.

Álvarez, c. E. (2006). Clima organizacional en Colombia (pág. 27). Colombia.

Anzola. (2003). Administración de la primera empresa (pág. 51). México: mcgraw.

Aponte, j. C. (2006). Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. España: Ecoe ediciones.

Cabezas. (2014). Las oportunidades de las académicas en el desarrollo profesional docente universitario: un estudio cualitativo. (pág. 98). Venezuela: Educación XXI

Cameron, k. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management science. (pág. 71) Usa: Abi/Inform Global.

Chiavenato, i. (2009). Estrategia organizacional. En I. Chiavenato, Gestión Del Talento Humano (págs. 73-74). Mexico: mcgraw-hill.

Chiavenato, i. (2009). Planeación estratégica de la gestión de talento humano. En i. Chiavenato, gestión del talento humano (pág. 64). Mexico: mcgraw-hill.

Chiavenato, i. (2009). Planeación estratégica de la gestión del talento humano. En i. Chiavenato, Gestión del talento humano (pág. 67). Mexico: mcgraw-hill.

Chiavenato, i. (2009). Planificación estratégica de la gestión del talento humano. En i. Chiavenato, Gestión del talento humano (pág. 66). Mexico: mcgraw-hill.

Chiavenato, i. (2009). Planificación estratégica de la gestión del talento humano. En i. Chiavenato, Gestión del talento humano (pág. 72). Mexico: mcgraw - hill.

Chiavenato, i. (2010). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones.(pág 92) México: Mc graw hill.

Coulter, s. R.-m. (2008). Administración. Mexico: pearson educacion.

David, F. (1990). La gerencia estratégica.(pág. 14) Santafé de Bogotá: Legis. México: Pearson.

Dennis hartman, d. M. (2013). ¿los empleados son motivados por los ascensos? La voz de houston. (pág. 81) España: Pears

Encarnación, g. A. (2004). Administración y empresas, gestión comercial y servicios de atención al cliente. Madrid- españa.

Hall, R. (1985). Organizaciones estructura y proceso.(pág. 262, 278, 280) Estados unidos: prentice.

Haydeé Romero Sánchez, Rosa María Jaramillo Solorio. (2010). Clima organizacional su relación con el factor humano. México.

Koontz, Harold Y Wehrich, Heinz. (1994). Administración: una perspectiva global.México d.f.: mc graw hill.

Kotler, Philip y Bloom, Paul. (1988). Mercadeo de servicios profesionales. Santafé de bogotá.: Legis.

Leibovich de figueroa, S. M., Schmidt, V., & ricle, i. (2006). Proyecto ubacyt p016. El malestar generado por “inestabilidad laboral y/o sobrecarga ocupacional”. Su relación con el rendimiento cognitivo y el funcionamiento familiar.EEUU: Pearson

Moscoso, M. (2004). Repositorio uta. Obtenido de Marco Hernán Moscoso Miranda 2004. Ambato

Naranjo, G. (2005). "Tutoría de la investigación científica". Ambato.

Palomino, g. L. (2013). La motivación como estímulo para el trabajador, para el éxito de la empresa. Perú: EducaTeam

Paúl, m. (2007). Psicología aplicada al trabajo (vol. Octava). Colombia: Thomson.

Pedraza, e. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del zulia. Revista de ciencias sociales.

Pérez, p. (2011). Jóvenes, estratificación social y oportunidades laborales. Lavboratorio, 24.

Pfeffer, J. Y. (2003). The external control of organizations. A resource dependence perspective. .Usa : stanford business books.

Robbins, s. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: pearson educación de mexico.

Secretaria del agua del ecuador . (2014). Informe de actualización de plan estratégica. Quito.

Smith, a. (2007). El valor de la gente. En b. Keeley, capital humano (pág. 30). Paris: castillo.

Steiner, g. (1998). Planeación estratégica. Mexico: compañía editorial continental, s.a. De c.v. Mexico.

Linkografía

Avendaño, á. (2003 de enero de 2003). Monografías.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml>

Eduardo, f. (21 de julio de 2006). Monografias. Obtenido de monografias: <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#aspect>

Fernandez, e. (21 de julio de 2006). Monografías.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

Flores y cano. (enero de 2013). Prolades. Obtenido de prolades: <http://www.prolades.com/historiografia/docs/foda.pdf>

Guerrero, j. (octubre de 2008). Respositorio de la espe sede latacunga. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/3070>

Perez, c. (31 de 05 de 2012). Blogspot. Obtenido de blogspot: <http://liderazgoadministrativo.blogspot.com/>

Quintana, n. (2011). Repositorio uta. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1602/1/514%20ing.pdf>

Reyes, m. (2015). Planes de carrera: clave del fortalecimiento profesional. Obtenido de <http://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrollo-profesional.aspx>

Serantes, m. (23 de octubre de 2013). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/179025666/liderazgo-chiavenato>

Serralde, a. (2012). Reddin consultants. Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/qu%c3%a9-es-la-teoria-de-efectividad-organizacional.pdf>

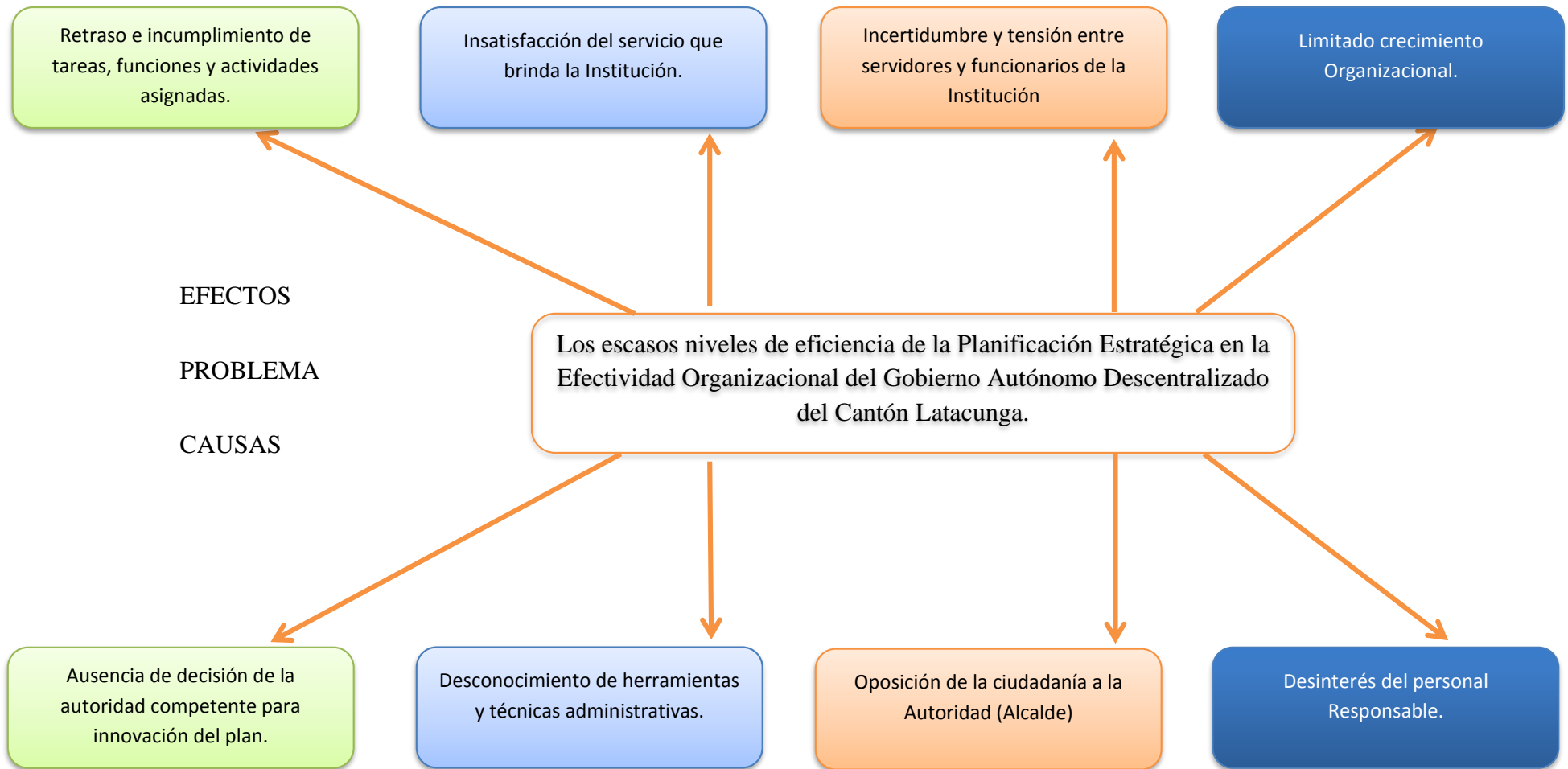
Torre, o. L. (2014). 1er estudio de retención de talento Perú 2014. Obtenido de pwc y hbc consultores: <http://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/retencion-de-talento.html>

Tpm, d. D. (2007). Perio. Obtenido de perio: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Véliz, b. P. (julio de 2010). Monografias. Obtenido de (<http://www.monografias.com/trabajos71/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>).

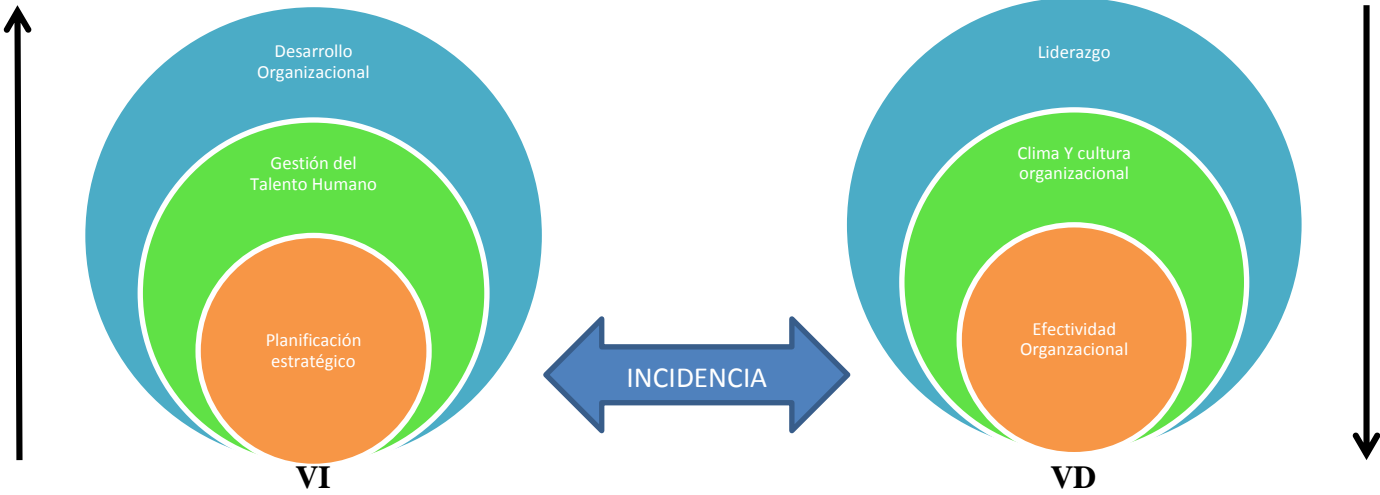
ANEXOS

Anexo 1: Árbol de Problemas



Fuente: GAD Municipal del Cantón Latacunga
Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

Anexo 2: Categorías Fundamentales



Fuente: GAD Municipal del Cantón Latacunga
Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.

Anexo 3: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



Encuesta dirigida a los trabajadores del GAD del Cantón de Latacunga

Objetivo General:

Investigar la incidencia de la planificación estratégica en la efectividad organizacional del GAD del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi

Instrucción

La presente encuesta es de carácter anónimo y confidencial, permitirá conocer algunos aspectos de su trabajo en la Institución, para esto se solicita leer detenidamente las preguntas y marcar con una (x) la respuesta que mayor se ajuste a la realidad.

1. ¿Considera que la Planificación Estratégica está bien estructurada?

Sí () No () Tal vez ()

2. ¿Tiene conocimiento sobre bajo que políticas organizacionales se elaboró la Planificación Estratégica?

Sí () No () Tal vez ()

3. ¿Considera que se da un seguimiento adecuado a la Planificación Estratégica?

Sí () No () Tal vez ()

4. ¿Estima que un *feedback* hacia la Planificación Estratégica es clave para identificar oportunidades de mejora?

Sí () No () Tal vez ()

5. ¿Considera que la efectividad organizacional es un punto fuerte en su organización?

Sí () No () Tal vez ()

6. ¿La innovación de procedimientos empresariales contribuye a que se potencialice la efectividad organizacional?

Sí () No () Tal vez ()

7. ¿Considera que la efectividad organizacional es un resultado de un clima laboral armónico?

Sí () No () Tal vez ()

8. ¿Estima que el prestigio empresarial está delimitado por los niveles de efectividad organizacional?

Sí () No () Tal vez ()

9. ¿Afecta la efectividad organizacional directamente a la satisfacción del cliente?

Sí () No () Tal vez ()

10. ¿La Planificación Estratégica incide en la Efectividad Organizacional?

Sí () No () Tal vez ()

Gracias por su Colaboración

Elaborado por: Gianni Roberto Zumba Freire.