



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL BASADA EN LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA EL POTENCIAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DE UNA SEDE DE LA PUCE

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con mención en Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Jorge Francisco Abril Flores

**Director:**

Osmany Pérez Barral, PhD

Ambato – Ecuador

Agosto 2016

# **Diseño de una Estrategia Organizacional basada en Liderazgo Empresarial para el Potenciamiento del Capital Humano de una Sede de la PUCE**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del  
Ecuador Sede Ambato

Por:

Jorge Francisco Abril Flores

En cumplimiento parcial de los requisitos  
para el Grado de  
Magister en Administración de Empresas  
con mención en Planeación



**Departamento de Investigación y Postgrados**

Agosto 2016

# **Diseño de una Estrategia Organizacional basada en Liderazgo Empresarial para el Potenciamiento del Capital Humano de una Sede de la PUCE**

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD  
Presidente del Comité Calificador  
Director DIP

Luis Cevallos Terneus, Mg  
Miembro Calificador

Osmany Pérez Barral, PhD  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel  
Secretario General

Marco Cisneros Martínez, Mg  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Agosto 2016

## **Ficha Técnica**

**Programa:** Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación

**Tema:** Diseño de una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el fortalecimiento del capital humano de una Sede de la PUCE

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Jorge Francisco Abril Flores

**Director:** Osmany Pérez Barral, PhD

### **Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

### **Resumen Ejecutivo**

Siendo las instituciones educativas de educación superior un elemento determinante para el desarrollo de la sociedad, se necesita perfeccionar en ellas la capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la posibilidad de desarrollar una estrategia, en aras de lograr mejores resultados en las diferentes áreas administrativas, académicas e investigativas y educativas en la institución objeto de estudio.

Con el objetivo de obtener información derivada de la opinión del personal docente, administrativo y de servicios de una Sede de la PUCE, se accedió a conocer la realidad en la que se encuentra la misma en relación al liderazgo y el desarrollo organizacional dentro de la institución, aprovechándose los máximos resultados con una visión proactiva para la toma de decisiones en sus funciones y niveles de liderazgo.

Tal estudio y análisis permiten diseñar una estrategia organizacional basada en liderazgo, con la finalidad de que la institución responda a las nuevas políticas orientadas por los Organismos de Educación Superior, de tal manera, que se mejore el trabajo organizacional, la formación de los líderes y de potenciar el rendimiento del capital humano de una Sede de la PUCE, mediante la preparación integral en el área del conocimiento y administrativo de los futuros directivos.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Jorge Francisco Abril Flores, portador de la cédula de ciudadanía No. 180303508-6, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Jorge Francisco Abril Flores

CI: 1803035086

## **AGRADECIMIENTO**

*Los resultados de este trabajo, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación; un reconocimiento muy especial a mi director de tesis, PhD Osmany Pérez quién ha sido mi guía y quien me ha brindado su apoyo incondicional para la realización de este trabajo de titulación.*

## **DEDICATORIA**

### ***A Dios.***

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### ***A mi esposa.***

*Por su paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Gracias por estar siempre a mi lado.*

### ***A mis hijos.***

*Fuente inspiradora que me motivó a seguir adelante, y cumplir uno más de mis objetivos.*

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el fortalecimiento del capital humano de una Sede de la PUCE. Para el presente trabajo investigativo se utilizan fuentes primarias y secundarias como base, pues permiten entender qué se ha realizado en estudios anteriores por parte de diversos autores reconocidos, y así encauzar de manera correcta la investigación de campo con el objetivo de identificar las principales causas y efectos de no aplicar estrategias de liderazgo en la institución objeto de estudio.

Para conocer la situación actual de la institución de Educación Superior respecto a la capacidad de liderazgo, se obtuvo información a través de encuestas que se aplican a las unidades de observación que son: directivos y servidores universitarios, con el objetivo de enriquecer el estudio y realizar una proyección objetiva y adaptada al contexto de la educación superior ecuatoriana y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y sus sedes en el país. De esta manera, se logra dar una propuesta ajustada a las necesidades de formación de líderes que faciliten la comunicación entre todas las áreas y miembros de la comunidad universitaria. El análisis e interpretación de resultados corrobora el diseño de una estrategia organizacional basada en un modelo de liderazgo integral adecuado a la filosofía de trabajo de las instituciones de educación superior y a los organismos rectores de la educación en el país. El instrumento aplicado establece los estándares para sus activos más valiosos (capital humano), y define cómo deben comportarse sus líderes y qué capacidades necesitan para ofrecer los resultados que busca la institución al servicio de la sociedad.

Palabras clave: capital humano, comunicación, desarrollo organizacional, estrategia organizacional, gestión, liderazgo

## **Abstract**

The main aim of this study is to design an organizational strategy based on business leadership in order to strengthen the human capital of an extension campus of PUCE. For this research project, primary and secondary sources are used as a basis since they help to understand what has been done in previous studies by various recognized authors and in this way correctly guide the field research in order to identify the main causes and effects of not applying leadership strategies in the institution being studied.

In order to learn more about the current situation of the higher education institution regarding their leadership capacity, information was gathered through surveys that were applied to the units of observation such as the university directors and workers in order to enrich the study and give an objective projection that is adapted to the context of Ecuadorian higher education and the Pontifical Catholic University of Ecuador as well as its extension campuses in the country. Therefore, it is possible to offer a proposal that meets the needs of leadership development making communication between all the areas and members of the university community possible. The analysis and interpretation of results confirm the design of an organizational strategy based on a model of integral leadership suited to the work philosophy of higher education institutions and the rectors of education in the country. The instrument that was applied establishes the standards for its most valuable assets (human capital) and defines how its leaders should behave and what abilities are needed to offer the results that the institution is looking for in service to the community.

Key words: human capital, communication, organizational development, organizational strategy, management, leadership.

## Tabla de Contenidos

Ficha Técnica.....	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad.....	iv
Agradecimiento .....	v
Dedicatoria .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
Lista de Tablas .....	xi
Lista de Esquemas .....	xii
Lista de Gráficos .....	xiii

### CAPÍTULOS

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación del trabajo .....	3
1.2. Descripción del documento.....	4
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo .....</b>	<b>5</b>
2.1. Información técnica básica .....	5
2.2. Descripción del problema .....	5
2.3. Preguntas básicas.....	5
2.4. Formulación de meta.....	6
2.5. Objetivos .....	6
2.6. Delimitación funcional.....	6
<b>3. Marco Teórico .....</b>	<b>8</b>
3.1. Definiciones y conceptos para la Dirección Estratégica .....	8
3.1.1. Estrategia organizacional .....	15
3.1.2. Desarrollo Organizacional.....	18
3.1.3. Tipos de Estructura Organizacional.....	20
3.1.4. Análisis del Liderazgo.....	22
3.1.5. Importancia de la comunicación en la empresa .....	28

3.2. Estado del Arte .....	29
<b>4. Metodología. ....</b>	<b>32</b>
4.1. Análisis del estudio metodológico de la investigación .....	32
<b>5. Resultados .....</b>	<b>36</b>
5.1. Procedimiento para la aplicación de una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el desarrollo del capital humano en una Sede de la PUCE.....	36
5.2.Evaluación preliminar de los resultados .....	47
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
6.1.Conclusiones.....	60
6.2. Recomendaciones .....	61
Apéndice A.....	64
Referencias .....	66

## Lista de Tablas

1. Pensamiento estratégico .....	15
2. Fórmula para el cálculo de la muestra .....	34
3. Recolección de información.....	35
4. Dinámica liderazgo .....	42
5. Actividades Liderazgo .....	44
6. Programa de Acción.....	45
7. Matriz de Monitoreo y Evaluación .....	47

## Lista de Esquemas

1. Estrategia de Liderazgo Empresarial.....	37
---------------------------------------------	----

## Lista de Gráficos

1. Potencial de los servidores.....	48
2. Servicio de calidad .....	49
3. Comunicación con servidores y autoridades .....	50
4. Decisiones mandos directivos .....	51
5. Orientación y organización en el trabajo .....	51
6. Relación entre estamentos e individuos .....	52
7. Respeto a criterios de clientes internos y externos .....	53
8. Trabajo en equipo o individual.....	54
9. Ambiente de trabajo .....	54
10. Clima Laboral.....	55
11. Dirección Estratégica .....	56
12. Estrategia de liderazgo .....	57
13. Aptitud de altos directivos.....	58
14. Trabajo del personal.....	59

## Capítulo 1

# Introducción

El diseño de una estrategia organizacional basado en el Liderazgo, permite potenciar el desempeño del capital humano tanto de los líderes como de los docentes e investigadores que tienen responsabilidades importantes en las diferentes áreas de la institución. Asimismo, contribuye a desarrollar las pautas para la formación de futuros líderes en aras de que puedan potenciar todas sus capacidades formativas. Con la futura implementación de esta investigación por parte de la institución educativa, se pretende fomentar la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de los diversos procesos de la organización, potenciándose así el rendimiento del capital humano de una Sede de la PUCE, mediante el liderazgo y desarrollo organizacional.

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se utilizan fuentes primarias y secundarias como base, pues se apoya en una investigación de campo con el objeto de identificar las principales causas y efectos de no aplicar estrategias de liderazgo en la institución motivo de estudio. Para conocer la situación actual de la institución de Educación Superior respecto a su capacidad de liderazgo, se obtuvo información a través de encuestas que se aplican a las unidades de observación, que comprenden: directivos y servidores universitarios, y así se puede obtener resultados apreciables para dar una propuesta adaptada a las necesidades de la formación y capacitación de líderes, de manera tal, que los preparen en aras de mejorar la comunicación y la gestión de sus funciones en todas las áreas de la comunidad universitaria. El tipo de investigación, según su finalidad es transversal con un alcance descriptivo, en el que se hace un análisis de la Gestión Administrativa en un momento determinado, y se llega a la descripción del tipo de liderazgo y a la precisión del tipo de estrategia que se puede aplicar.

El conocimiento teórico del entorno del Desarrollo Organizacional es sumamente importante para comprender y realizar la presente investigación, ya que se concentra esencialmente sobre el lado humano de la organización. En este sentido, la importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva en que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, siendo las instituciones educativas de nivel superior un elemento determinante para

el desarrollo de la sociedad. A su vez, se debe pensar en la importancia que tiene su capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la capacidad que tiene la misma, el sector empresarial y sus líderes, de influir positivamente en sus colaboradores para la construcción de un adecuado ambiente de trabajo.

Por lo tanto, el criterio sobre el liderazgo empresarial consiste en la capacidad de guiar a una organización al éxito, cumpliéndose objetivos y metas con la participación de todo el personal para la obtención de excelentes resultados. Al conocer a fondo lo expuesto por varios autores, se despejan disímiles de dudas que permiten ir elaborando el trabajo de forma óptima y, desde luego, mejorar el trabajo organizacional, el desarrollo de los líderes, y el rendimiento del capital humano mediante la formación de liderazgo.

La información obtenida se derivada de la opinión del personal docente, administrativo y de servicios de una Sede de la PUCE, permitiéndose acceder y a determinar la realidad del funcionamiento del liderazgo y la gestión dentro de la institución, aprovechándose los máximos resultados con una visión proactiva para la toma de decisiones en sus funciones y niveles de liderazgo.

En tal sentido, la situación problemática está dada por el inadecuado desempeño laboral de los miembros de la sociedad o conjunto de trabajo al momento de realizar una actividad compleja o de trabajo mutuo, donde se percibe un trabajo poco armonioso, descoordinado, sin planificación y monótono, sin ningún tipo de comunicación y confianza hacia los subordinados, apreciándose un tipo de dirección autócrata, donde no se considera la opinión de los colaboradores de las diversas áreas funcionales y donde se entorpece la posibilidad de cumplir con los procesos sustantivos de la universidad con total libertad (academia, investigación y vinculación).

Los resultados que se esperan, se encaminan a proponer una estrategia basada en el liderazgo organizacional. Se prevé que los resultados al aplicar esta herramienta sean positivos a medida del grado de responsabilidad, madurez y profesionalismo con que sea manejada, para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre los servidores universitarios, constituyéndose en condiciones indispensables para el surgimiento de la confianza en las instituciones de educación superior y específicamente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA); motivo por el cual, la propuesta hace énfasis en la comunicación interna como base para fomentar un liderazgo empresarial sustentable.

## **1.1. Presentación del trabajo**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, adolece de la formación de líderes que faciliten la comunicación entre todas las áreas y miembros de la comunidad universitaria, lo cual repercute en la eficiencia, eficacia y efectividad del trabajo realizado por los directivos designados formalmente para cumplir determinadas tareas importantes que rigen el destino de la institución, y que afectan el cumplimiento de las estrategias planteadas en la organización. En este sentido, se observa la necesidad de obtener información de los servidores universitarios para tener conocimiento de sus opiniones, deseos, necesidades y, tomarlo como punto de partida para desarrollar el presente trabajo.

Al diseñar una estrategia organizacional basada en el Liderazgo, se analiza el desempeño del capital humano tanto de los líderes como de los docentes e investigadores que tienen responsabilidades importantes en las diferentes áreas de la institución. Asimismo, se desarrollan pautas para la formación de futuros líderes en aras de que puedan promover todas sus capacidades formativas, esto como elemento esencial del crecimiento profesional de todo el personal de la institución y como base para el cumplimiento del escalafón docente.

En tal sentido, y considerándose a las instituciones educativas de nivel superior un elemento determinante para el desarrollo de la sociedad, se debe pensar en la importancia que tiene su capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la capacidad que tiene de influir positivamente en sus colaboradores para la construcción de un adecuado ambiente de trabajo. De esta manera, se considera importante generar una estrategia organizacional basada en un Modelo de Liderazgo integral adecuado a la filosofía de trabajo de las instituciones de educación superior y a los organismos rectores de la Educación en el país. Con lo cual, su aplicación permite establecer estándares que contribuyan al crecimiento del capital humano, tanto en lo profesional como en lo personal, con un alto sentido humanista, de responsabilidad, comprometimiento y honestidad, para servir mejor a la sociedad y formar jóvenes integrales con valores perceptibles de un profesional maduro para ocupar responsabilidades en las empresas y organizaciones que sean seleccionados. Asimismo, se define cómo deben comportarse los líderes y qué capacidades necesitan para ofrecer los resultados que busca la institución.

## **1.2. Descripción del documento**

El documento está conformado por seis capítulos, de los cuales el Capítulo 1, referente a la Introducción, proporciona una visión global del temático objeto de estudio a fin de dar a conocer con claridad y precisión los aspectos que se abordan en el proyecto, así como los lineamientos teóricos e investigativos que se estudian. En el Capítulo 2, se plantea la propuesta trabajo, contempla la descripción, formulación y establecimiento de las variables, objetivos y delimitación de la investigación. El Marco Teórico es abordado en el Capítulo 3, donde se plasma la contextualización del entorno de estudio, con el fin de ir comprendiéndose los principales criterios de los autores que han escrito sobre el tema planteado, con el objetivo de discernir con sentido propio y aportar al conocimiento mediante la experiencia práctica.

En el Capítulo 4, de la Metodología, se establecen los parámetros investigativos que se emplean para fundamentar y corroborar los resultados que se obtiene en la investigación, lo cual conlleva a la consecución de los fines del trabajo en ejecución, enmarcándose en herramientas, técnicas y métodos que sustentan el rigor científico del estudio realizado.

En el Capítulo 5, Resultados, se realiza un somero análisis derivado de la realización de la investigación de campo, es decir, fundamentado a partir de la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados en el capítulo anterior, y que genera el resultado final que debe emplear la institución para obtener mejores logros académicos e investigativos desde una orientación adecuada de sus líderes. Y por último, en el Capítulo 6, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones generales del trabajo.

A continuación, se expone el capítulo 2, en el cual se realiza el planteamiento del estudio que se propone para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Diseño de una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el potenciamiento del capital humano de una Sede de la PUCE

**Tipo de trabajo:** Proyecto de investigación y desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o

Control de Empresas

### 2.2. Descripción del problema

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato adolece de la formación de líderes que faciliten la comunicación entre todas las áreas y miembros de la comunidad universitaria, lo cual repercute en la eficiencia, eficacia y efectividad del trabajo realizado por los directivos designados formalmente para cumplir determinadas tareas importantes que rigen el destino de la institución y que afectan el cumplimiento de las estrategias planteadas en la organización. Por lo tanto, se define como problema científico lo siguiente:

¿Cómo contribuir a la formación de líderes en la PUCESA?

### 2.3. Preguntas básicas

**¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

El problema aparece por la falta de liderazgo, lo cual repercute en lograr una comunicación eficiente, eficaz y efectiva que influye en el rendimiento de los directivos y del capital humano de la institución, lográndose desempeños laborales no acordes a las posibilidades reales del claustro docente, investigativo y administrativo de la PUCE Sede Ambato.

### **¿Por qué se origina?**

A partir de la falta de formación de líderes para direccionar el trabajo de las diversas áreas de la organización.

## **2.4. Formulación de meta**

Diseñar una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el potenciamiento del capital humano de una Sede de la PUCE

## **2.5. Objetivos**

### **Objetivo general.-**

- Diseñar una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para la potenciación del capital humano de una Sede de la PUCE.

### **Objetivos específicos.-**

- Desarrollar el estado del arte con temas que aborden la estrategia organizacional y el liderazgo empresarial
- Diagnosticar los principales problemas que existen dentro del punto de vista organizacional y liderazgo en la PUCE Sede Ambato.
- Identificar los componentes que forman parte del diseño de la estrategia organizacional basado en el liderazgo para el potenciamiento capital humano de una Sede de la PUCE.
- Validar la estrategia organizacional a partir del criterio de especialistas.

## **2.6. Delimitación funcional**

### **¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?**

Contar con una estrategia organizacional basado en el Liderazgo que permita potenciar el desempeño del capital humano tanto de los líderes como de los docentes e investigadores que tienen responsabilidades importantes en las diferentes áreas de la institución. Asimismo, contribuye a desarrollar las pautas para la formación de futuros líderes en aras de que puedan desarrollar todas sus capacidades formativas.

Con la futura implementación de esta investigación por parte de la institución educativa, se pretende fomentar la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la

administración de los diversos procesos de la organización, potenciándose así el rendimiento del capital humano de una Sede de la PUCE, mediante el liderazgo y desarrollo organizacional. Con esta apreciación, se procede a desarrollar el estado del arte y la práctica de la investigación.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos para la Dirección Estratégica

Partiéndose del criterio de que la dirección estratégica es una herramienta importante para la administración efectiva de cualquier organización, es preciso definir las funciones que ésta enmarca para lograr un desarrollo empresarial organizado, planificado y bien ejecutado en todas las áreas funcionales a partir de la participación proactiva de sus líderes. En este sentido, se comienza con las funciones de la administración, que son: organizar, planificar, controlar y dirigir.

En tal sentido, el proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas es una responsabilidad de la administración, la cual consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes-entrenadores, directores, ejecutivos de ventas, tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si están no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen (Stoner, 1996).

De la misma manera, Reinoso (1986), expone que: “La administración es en realidad un mandato y por consiguiente produce las mismas obligaciones y derechos para los responsables asignados. Con lo cual, el autor considera que el mandato es denominado con el nombre de procuración, pero la palabra mandato es más general y comprende todo poder a otro, de cualquier modo que sea”.

En tal sentido, se coincide con Reinoso (1986), cuando expone que el efecto de la administración está vinculado al del mandato, independientemente de las interpretaciones etimológicas, pues entraña delegación de poder y subordinado al hecho y las finalidades que le dieron origen. Sin embargo, su esencia consiste en la forma en que se ejerce la administración y el mandato para lograr una química que genere resultados en armonía y que prestigien a la institución.

En todo este entorno teórico, se destaca Reyes Ponce (2004), al considerar que la administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, entre otros) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; el cual puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización. Como se puede apreciar, esta definición es más abarcadora porque ve la repercusión que ejerce la administración sobre los resultados económicos financieros de la organización y su sentido social. Para este mismo autor, la descomposición de la definición de administración es:

- **Planificar:** relacionado al proceso que comienza con la visión de la organización; la misión; la fijación de objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usándose como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10, o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años), y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad, los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.
- **Organizar:** responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiéndose responsabilidades y obligaciones; ¿Cómo? se va a realizar la tarea; ¿Cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio y cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados basado en la toma de decisiones usando modelos lógicos, y también intuitivos para la toma de decisiones.
- **Controlar:** es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijadas; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada mediante un sistema de control de gestión. A su vez, se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

En las definiciones expuestas sobre la administración se hace hincapié en el término organización, sobre todo por lo que significa en el trabajo de los líderes para conducir a las instituciones. En este sentido, la organización es un proceso encaminado a obtener un fin, al cual se llega mediante un proceso de planeación estratégico. Es por esto, que organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas que son coordinadas de forma interrelacionadas para lograr un propósito común. Algunos autores, perciben a la organización de la manera siguiente:

- Para Andrade (2005), la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".
- Según Guerra Sotillo (2005), la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionan en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".
- Para Ferrell (2004), la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".
- Según la *American Marketing Association* (A.M.A., 2012), la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas"<sup>1</sup>.

Teniendo en cuenta y complementando las anteriores percepciones, se plantea la siguiente definición de organización, para los casos en los cuales la misma es tomada en cuenta, como: 1) Entidad; y, 2) Actividad:

1. Como Entidad: es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, funcionen de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, para lograr determinados fines.

---

<sup>1</sup> American Marketing Association 2012-2013 Election. (2012). Marketing News

2. Como Actividad: es el acto de coordinar, ubicar y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros), y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

De tal manera, se puede definir a la organización como un sistema integrado en la institución donde intervienen las personas y los recursos económicos, financieros y materiales debidamente planificados en función de los procesos, la satisfacción de los clientes internos y externos, y los resultados finales trazados por sus líderes.

Para lograr los propósitos de la organización debe existir un sistema de control bien estructurado. En este sentido, algunos autores como Koontz y O'Donnell (2004), definen al control, como: "el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado". Asimismo, el control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos y es como una continuación de las tres funciones fundamentales de la administración. Ayuda a asegurar que lo que sea planeado se ejecute eficientemente.

No obstante, se coincide con Reinoso (1986), cuando expone que el control debe estar orientado objetivamente. Está diseñado para que las personas hagan lo correcto para lograr el objetivo común de la organización. Esto quiere decir, también, que el control no es una finalidad en sí mismo, sino un medio para llegar a un fin con la máxima calidad que merece el servicio y el cliente.

El Control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Es por ello, que el control desde esta perspectiva no se puede considerar como proactivo para evitar cualquier problema dentro de la organización.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el

contexto institucional, ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo lo expuesto anteriormente, conlleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con excelentes planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no puede verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que permita conocer mediante informes y resultados si los hechos van de acuerdo con los objetivos trazados y consensuados. El concepto de control es muy general, y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico<sup>2</sup>. A fin de profundizar sobre esta variable de la administración, se expone a continuación algunos planteamientos de autores que se han proyectado sobre este tema:

- Terry (1966) el control consiste en: “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.
- Fayol (1971), define al control de la manera siguiente: “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”.
- Scanlan (1973) percibe al control, como: “El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.
- Para Buchele (1977) el control, es: “El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.

---

<sup>2</sup> Reinoso, V. (1986) Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas. Ambato: Editorial Pedagógica Freire

- Appleby (1994) considera que el control es: la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Chiavenato (2006) expone que el control es visto como una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Como se puede apreciar, el término de control tiene muchas connotaciones, y su significado depende de la función o del área en que se aplique; por lo tanto, puede ser entendido como:

- La función administrativa que hace parte del proceso de gestión junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos, en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total. Generalmente, este tipo de control se aprecia en empresas industriales o transformadoras (refinerías de petróleo e industrias químicas de procesamiento continuo y automático); el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- La función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Un ejemplo de esto, es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Existe también el control de forma negativa, por ejemplo, cuando se asocia al sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También existen hay otras connotaciones para la palabra control, por ejemplo:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas las definiciones expuestas, representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como una función administrativa, ya que forma parte del proceso de administración, y permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado, está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan (Callejas González, 2002).

No obstante Robbins (2009), considera que el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"; ya que sirve para medir el presente y futura la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos como si fuera una información irrelevante.

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición".

Analizándose las definiciones antes citadas se puede corroborar que el control posee ciertos elementos importantes, entre los que se destacan:

- Se debe ejecutar un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Debe existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- Permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- A través del proceso de control, se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Lo revisado hasta el momento de la literatura, permite enfocar el próximo epígrafe sobre la estrategia organizacional, en aras de conocer cómo se han proyectado los estudios de los diversos autores

### 3.1.1. Estrategia organizacional

En la actualidad existen varias definiciones de estrategia. En este sentido, el autor Mintzberg (1997) integra cinco definiciones para poder entender de mejor manera el concepto bajo su pensamiento: estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva. A continuación, en la tabla 1 se describe cada una de estas percepciones sobre el pensamiento estratégico.

**Tabla 1. Pensamiento estratégico**

Concepto	Descripción
Estrategia como Plan	Curso de acción conscientemente determinado.
Estrategia como Pauta de acción	Maniobra para ganarle al competidor.
Estrategia como Patrón	Abarca el comportamiento que se necesita producir.
Estrategia como Posición	Ubica a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.
Estrategia como Perspectiva	Otorga la personalidad de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg (1997).

La **estrategia como plan**, es una pauta de acción, una estratagema para ganarle al competidor, pero este concepto no basta para definir la estrategia como plan, se necesita en este caso, definir una estrategia como patrón, englobándose el comportamiento de los que se quiere producir para el cliente en función de las posibilidades y recursos de la organización.

La **estrategia como posición**, sitúa a la organización en el contexto elegido o segmento; en términos económicos, esta definición tiene mucho que ver con las anteriores ya que se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción.

La **estrategia como perspectiva**, es la manera particular de apreciar el mundo. Es una visualización compartida por todos los miembros de la organización por medio de sus objetivos y acciones, es decir, individuos unidos por afinidades de pensamientos, comportamientos, sentimientos, entre otros. Esto coadyuva en la generalidad de los casos al trabajo en equipo.

En tal sentido, el pensamiento de Mintzberg (1997) define el término estrategia: “como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Este modelo enfatiza la actuación en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera objetivos definidos, es por ello, que se requiere de un patrón para una serie de actos de la organización, dichos actos deben ser

convenientes y debe ser resultado de la planificación formal, y de la definición de metas; tomándose en cuenta el criterio de todos los actores de la organización.

Las estrategias pueden establecerse, así como pueden ser formuladas. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente implantación. No obstante, cuando estas intenciones planeadas no producen las acciones deseadas, a las organizaciones se les deja con estrategias que no cristalizan o que de algún modo no se realizan. Cuando una estrategia no se logra con el reclamo de que ha fallado la implementación, la responsabilidad cae sobre el estratega quien no ha sido lo suficientemente inteligente. Por lo tanto, el pensamiento es independiente de y anterior a la acción.

Ninguna organización sabe lo suficiente como para resolver todo con anticipación y nadie puede ser lo bastante flexible como para dejar todo al azar, como para renunciar al control. Por este motivo, el modelo requiere control y precisa de capacidad de respuesta con el material que dispone. Por lo tanto, la estrategia deliberada y la emergente forman los puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se modelan en el mundo real. No obstante, es importante plantear la necesidad que se tiene de ser proactivo para la toma de decisiones oportunas, ya sea desde el control o desde el propio manejo de la organización por sus líderes.

Por lo expuesto anteriormente, se tiene que una estrategia deliberada es cuando una organización puede integrar intenciones y avanzar hacia su consecución. Y cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales tendrá un modelo de estrategia emergente. Puede ser que en el futuro la organización adopte una estrategia como formal pero en el momento que se presentan no son conscientes ni deliberadas.

Asimismo, es importante abordar que la estrategia puede estar en función del negocio como fundamenta Drucker (1999), cuando expone que toda organización actúa de acuerdo con una teoría de los negocios, y por tanto, esta estrategia convierte a la teoría de los negocios en desempeño. Su finalidad, es facilitar que una organización logre sus resultados en un medio ambiente impredecible puesto que la estrategia permite que una institución sea determinadamente oportunista.

No obstante, Porter (2009) aporta que la estrategia desde el punto de vista del retorno de la inversión es importante para el desarrollo de la organización, y establece que, para tener una buena estrategia, el punto de partida es tener una meta correcta, que no es otra cosa que un retorno excelente sobre la inversión en el largo plazo. Lo cierto es, que no todas las empresas logran internalizar ese objetivo central de la compañía. Por lo general, se contentan con objetivos de corto plazo, más fáciles de conseguir pero que no les permiten ver más allá del mañana. Esta percepción se aprecia más en organizaciones lideradas por personas puramente empíricas, sin conocimiento de cómo conducir adecuadamente para obtener resultados competitivos.

Es importante resaltar lo que menciona Briola, Marcelo (2012) de la Universidad de Buenos Aires, al referirse que para evaluar la estrategia es necesario dividir la propia empresa en dos partes. En primer lugar, hay que entender el sector a la que pertenece, y después la posición que ocupa dentro del contexto. De otro modo, nunca se llega a comprender como competir, ni a identificar la mejor manera de hacerlo. Si la estrategia no contempla los motivos que llevan a la rentabilidad o a la falta de rentabilidad a una organización, es imposible tomar algún tipo de acción, ni pensar en el cambio. En consecuencia, la función es tratar de influir sobre la estructura de la organización en la cual compete, y no sólo aceptar las reglas que impone o la configuración que adopta. La estrategia es una forma de fijar límites. Es decidir que uno no va a ofrecer todo a todos, sino que va a buscar y encontrar, o inventar una propuesta diferente y especial.<sup>3</sup>

Un punto de vista similar ha expresado Loreto (2005), acerca de la estrategia; al percibirla como los fines y medios que orientan a la organización y se traduce en la forma en que la empresa intenta crear valor para sus accionistas, dueños y la comunidad. Permite proyectar a la organización en el largo plazo, dándole un significado y dirección más trascendente que los objetivos financieros. Para implementar la estrategia, las organizaciones han recurrido a sistemas de gestión, entre los que destacan: calidad total, reingeniería y el *empowerment*. A su vez, y especialmente vinculado al capital humano, se relaciona el sistema de gestión por competencias, el cual permite que las organizaciones traduzcan su misión y metas a un conjunto de competencias jerarquizadas por su importancia relativa respecto al logro de los objetivos propuestos.

De la misma manera, se pone de manifiesto que la estrategia indica un compromiso con un estado futuro de la organización, sea este mejor o superior al actual. Por lo tanto, la estrategia viene a decidir el norte hacia el cual se debe orientar la organización, señalándose no solamente el rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que definitivamente implica para los componentes de la organización (directivos, docentes, empleados y trabajadores)

---

<sup>3</sup> Licenciado en Sistemas, Universidad de Belgrano, Master en Administración de Empresas, UADE, Project Management Professional, Project Management Institute.

un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo. Es por esto, que es necesario conocer el Desarrollo Organizacional (DO), ya que es un proceso esencialmente humano.

### **3.1.2. Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional (DO), es un asunto esencialmente humano, ya que es un compromiso con el futuro que tiene efectos favorables al crecimiento de las personas. En primer lugar, una de las cosas más motivantes para cualquier persona es enfrentar el desafío de lograr un estado de actividad mejor que el existente. Como ya lo documentara McClelland (1989) a mediados del siglo pasado, los seres humanos tiene la capacidad de motivarse por el logro de resultados, y por la realización de desafíos.

Asimismo, Maslow (1991) señaló que los desafíos de desarrollo personal constituyen fuertes motivadores para las personas. El hecho de que haya personas que aparentemente no responden con compromiso ante los desafíos de un futuro mejor puede ser interpretado de dos maneras posibles: o bien las personas no han sido adecuadamente seducidas por el desafío, de tal manera, que se les haga significativo abordarlo y lograrlo, o, por otra parte, las personas sufren de alguna condición más o menos generalizada que les impide motivarse en general. A su vez, para la inmensa mayoría de las personas trabajar en una institución con altos niveles de aspiración, en la que se convoca a los miembros a utilizar sus potenciales para conquistar un futuro superior, no sólo resulta estimulante, sino además una fuente de orgullo y satisfacción. Nadie puede sentirse motivado en una cultura organizacional sin aspiraciones en la que no hay un desafío a la inteligencia y donde la perspectiva más visible resulta ser marcar el paso o mantener el *statu quo*.

Según Reinoso (1986), el DO es un esfuerzo a largo plazo para introducir el cambio planificado, basado en un proceso de diagnóstico compartido con los miembros de la organización. Un programa de desarrollo organizacional involucra a una organización completa o a una parte de sistema coherente de la misma. La meta de este programa, es el incremento de la eficiencia organizacional y la promoción del juicio y auto-renovación organizacional.

La principal estrategia consiste en la intervención en las actuales actividades de la organización para facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones acerca de nuevos caminos alternativos de acción por ver y elegir. En este sentido, el DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad del bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Por otra parte, Faria (2004) considera que el desarrollo organizacional, es el arte de perfeccionar a las organizaciones integrando necesidades de las empresas y necesidades de las personas; es una nueva filosofía de la administración, es una nueva manera de administrar día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador, es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

Las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte, fueron y son:

- La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización.
- Fracaso o insuficiencia cuando se utiliza aisladamente de la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización.

Al respecto, Margulies y Raia (1974), exponen que el DO se relaciona al: "Al conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos encaminados a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad para enfrentarse a los cambios". Así pues, el DO se fundamenta en algunos objetivos (Reinoso, 1986), los cuales son:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de auto-renovarse.
- Hacer óptima la efectividad tanto de sistema estable, como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y la competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en que se destaque el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las decisiones más en base a las fuentes de información que a las jerarquías organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado simplemente por la autoridad moral, este basado en el conocimiento y la habilidad.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Aumentar el nivel de participación y de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Encontrar soluciones cinéticas a los problemas que se presenten. Por los cuales, se logran mejores resultados a partir de la colaboración y el manejo de conflictos.

Asimismo, el DO tiene características que la definen según Newstrom y Davis (1993), algunas de estas son:

1. Valores humanísticos. Creencias positivas sobre el potencial de los empleados.
2. Orientación a los sistemas. Todas las partes de la organización, esto incluye: la estructura, tecnología, y las personas deben trabajar en conjunto.
3. Aprendizaje a través de experiencias. Los aprendizajes a través de experiencias en el ambiente de entrenamiento deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento, no debe ser enteramente teórico y leído.
4. Resolución de problemas. Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas necesarios.
5. Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades.
6. Agente del cambio. Se estimula, facilita y coordina el cambio.
7. Niveles de intervención. Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización, así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.

Las características del DO, se pueden potenciar mediante los tipos de estructura organizacional que pueden ser valorados para implementar en las instituciones, es por ello, que el siguiente epígrafe profundiza sobre éste tema.

### **3.1.3. Tipos de Estructura Organizacional**

La estructuras tradicionales en la organizaciones limitan las posibilidades de desarrollo de las instituciones, por lo tanto, su cambio es inminente acorde al entorno en que se mueve la competencia, la sociedad y el desarrollo propio del país, en aras de buscar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, con lo cual deben proyectarse los cambios la estructura orgánica, estructura funcional y estructura de divisiones.

### **a) Estructura Orgánica**

Éste tipo de estructura debe ser funcional, adaptable y flexible a las características de la institución, de manera tal, que permita cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades, y no comportarse de manera lineal como siempre se hace. Las organizaciones orgánicas tienen división de trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados ni flexibles. En este sentido, los empleados deben estar muy capacitados para manejar diversas actividades y problemas de trabajo, con lo cual debe utilizarse con frecuencia el trabajo en equipo con posibilidades de tomar decisiones autónomas según las funciones que realizan en el organigrama. Asimismo, se requiere de reglas formales mínimas y poca supervisión.

### **b) Estructura Funcional**

Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicada a toda la organización. La misma, debe proyectarse de manera integrada, o sea sistémica, donde exista armonía entre una función y otra, y donde se evite el cuello de botella dentro de la organización, para ellos es importante considerar:

-Fortalezas: ventajas de ahorro en costos debido a la especialización, donde los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares.

-Debilidades: la búsqueda de objetivos funcionales pueden ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión.

### **c) Estructura de divisiones:**

La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. En el caso de una institución educativa de educación superior pueden ser las carreras, en las cuales también se puede apreciar:

-Fortalezas: se centra en los resultados: los directivos de división son responsables de lo que sucede con sus servidores y productos.

-Debilidades: la duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia Valverde (2009).

En cada una de las estructuras señaladas, se aprecia que tiene que existir un nivel de gestión eficiente para que la institución pueda lograr resultados positivos en cada una de sus áreas. Es por esto, que la gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración y, por tanto, debe ser entendida como el arte de la organización de los actores, los recursos y la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje.

A su vez, la gestión se relaciona al conjunto de acciones que realizan los supervisores, directores y maestros encaminada al logro de determinados propósitos. Con lo cual, la gestión es una tarea necesaria e indispensable para la obtención de los objetivos consensuados, tomándose como referente la ejecución de procesos ejecutivos que conducen a la gestión proactiva de los procesos y a una mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen en las instituciones. En este sentido, es importante destacar que la gestión es parte del ambiente que se desarrolla y de la filosofía de trabajo que se propicia con participación colectiva para la búsqueda de resultados loables para la sociedad.

Es criterio del autor de éste trabajo, que la gestión siempre es asociada a la administración y, por tanto, pueden considerarse acciones integradas por el bien común de la organización y donde debe atenderse prioritariamente cada causa y efecto que genera una decisión dentro de la gestión de cada líder de la organización. Asimismo, puede ser observada como la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles a partir de un proceso de dirección estratégico proactivo y contextualizado a la sociedad.

Los aspectos tratados hasta aquí, conducen a relacionar la gestión con el liderazgo, con lo cual se profundiza a continuación a partir del criterio de algunos autores de prestigio.

#### **3.1.4. Análisis del Liderazgo**

Un líder conceptualmente no puede confundirse con la definición de liderazgo, pues en el caso del líder es quien puede o no alcanzar el liderazgo según su ejemplo, trabajo, honestidad y responsabilidad. De esta manera, el líder puede ser formal o informal, positivo o negativo, proactivo o reactivo, y siempre influenciando con su capacidad en otras personas que se le subordinan. En este caso, los líderes deben tener claro cuál es su papel dentro de la organización y deben saber cómo aprovechar óptimamente los recursos que tiene a su disposición. Ello implica,

que el líder reúna ciertas condiciones que hacen que puedan lograr influencia positiva o negativa dentro del grupo de trabajo que dirige en la organización.

Sin embargo, el liderazgo es considerado como algo más simple o más complejo pero de base más amplia. Por lo tanto, el liderazgo es el arte de motivar individuos y grupos para que alcancen un determinado fin. Asimismo, constituye toda la capacidad que un individuo puede tener para influir en un colectivo de personas, y que éstos trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Algunas de sus características, enmarcan la posibilidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover y evaluar a un grupo o equipo. De esta manera, puede considerarse como el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea ejercicio personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

A su vez, se coincide con Chiavenato (2006), cuando destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Aquí, se entiende el liderazgo organizacional como el proceso de dirigir las actividades institucionales de los miembros de un grupo o equipo, y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes, las cuales son:

- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; ya que si no hubiese a quien mandar, las cualidades del liderazgo se convierten en irrelevante.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tiene más poder cuanto más prestigio tenga ante su colectivo.
- El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los empleados para que hagan sacrificios personales en provecho de la compañía.
- El liderazgo es cuestión de valores. MC Gregor Burns (1978), argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El "liderazgo moral", se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente

información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.<sup>4</sup>

En tal sentido, se debe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Al respecto, Warren Bennis (1973), al escribir sobre el liderazgo ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas, pero a la vez, sub-lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador), justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar a sus empleados. Otras personas tal vez, sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, en la actualidad se está apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.<sup>5</sup> Con lo cual el liderazgo adquiere importancia para la organización, por ejemplo:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe (o líder) para guiar y dirigir, ya que sin él, no se tendría una dirección y sentido, o los objetivos, a los que apunta el grupo u organización no se pueden cumplir eficazmente.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Según el grado de importancia que alcance el liderazgo, puede cambiar la tendencia del liderazgo. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente, las personas buscan nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente, han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente se encuentra en un período de transición hacia la sexta), ellas son:

- 1. Edad del liderazgo de conquista:** en este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

---

<sup>4</sup> Burns, James MacGregor. Leadership. New York: Harper & Row. 1978

<sup>5</sup> Bennis, Warren, 1973, Desarrollo Organizacional, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México D.F.

2. **Edad del liderazgo comercial:** a comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
3. **Edad del liderazgo de organización:** se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. Las personas comenzaron a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
4. **Edad del liderazgo de innovación:** a medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se vuelven obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento, eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
5. **Edad del liderazgo de la información:** las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información, es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

De la misma manera, han cambiado los estilos de liderazgo. En este sentido, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar, considerándose las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Al respecto, se han usado diversos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez, el más importante según la opinión del autor de este estudio ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

**El líder autócrata:** asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al colectivo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad. Generalmente cree que es el único capaz de tomar decisiones certeras sin equivocarse, puede que oiga opiniones pero no escucha ni considera las sugerencias de otros. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones, por lo tanto, siempre quiere escuchar halagos de sus subordinados sin importar el resultado. El autócrata observa los niveles de desempeño de su colectivo

de trabajo, con la convicción de que se puede evitar errores si se consideran todas sus disposiciones.

**El líder participativo:** adopta el estilo participativo, utiliza la consulta del colectivo de trabajo, analiza las sugerencias de los subordinados y si la cree adecuada, la emplea en la toma de decisiones. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas en sus funciones pero consulta sus ideas y opiniones sobre las diversas decisiones que les incumben, su estilo de trabajo es cultivar el trabajo y tomar decisiones colectivas o que respondan a la colectividad. Estimula el compromiso al trabajo, a los resultados, y a la búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo.

**El líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, se delega en algunas ocasiones la autoridad pero no se evade la responsabilidad en la toma de decisiones. Estimula la autonomía en los empleados para realizar su trabajo, no hace énfasis en el método de cómo lograr los resultados, pues sólo le interesa que se logre según la propuesta del colectivo que dirige, esta filosofía mide el nivel de formación de los empleados, pues tienen que interpretar bien las orientaciones en función de los objetivos a cumplirse.

En la actualidad, los directivos asumen el rol de liderazgo participativo, pues hoy el grado de complejidad de la dirección y la toma de decisiones proactivas exigen de sabiduría, reflexión, mayor comunicación, consenso en las decisiones, y comprometimiento de todos en la institución, con lo cual el margen de error es mínimo en las decisiones tomadas. No obstante, ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual, son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que posean metas y objetivos idénticos.

Asimismo, el **liderazgo organizacional** contribuye al desarrollo satisfactorio de las empresas, donde el capital intelectual constituye el activo intangible fundamental de toda institución para desarrollar las funciones y los procesos. Por lo tanto, el liderazgo se entiende en la forma ejercer e implicar a todos los miembros de la organización para obtener resultados positivos en lo profesional, lo económico- financiero, e incluso, desde el punto de vista tecnológico.

Para el autor Homans (1950), el líder se hace, su criterio se sustenta en que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver.<sup>6</sup>

No obstante, la autora Buznego (2001), expone que el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder.<sup>7</sup>

Sin embargo, Yarce (2009) lo percibe de la manera siguiente: el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.<sup>8</sup>

Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Por tanto, a continuación se aclara estas disyuntivas:

- Autoridad, facultad de lograr obediencia. Es otorgada.

Cuando se habla de autoridad, se representa a un cargo importante dentro de la organización, y por tanto es responsable de todo lo que pasa en su área funcional, aun cuando en ocasiones delegue su autoridad por cualquier motivo justificado.

- Poder, facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y, por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder, ejerce influencia, lográndose con ello sus objetivos personales o de la institución al cual, represente. De lo anterior, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o, ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos.

Por otra parte, teniendo claro los conceptos ya definidos, se considera ahora al jefe de una institución como su líder, tomándose en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administrador, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, se abordan los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.

- Autoritario, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.

---

<sup>6</sup> Homans, George C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Company.

<sup>7</sup> Buznego, Raquel (2001). *Liderazgo en el ámbito laboral*, Revista Fusión. Asturias-España

<sup>8</sup> Yarce, Jorge (2009). *El poder de los Valores*. (1ra. Edición), Universidad de la Sabana, Colombia

- Persuasivo, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto a sus decisiones.
- Consultivo, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y la sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
- Participativo, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

En tal sentido, el liderazgo en un jefe desde un punto de vista más global, se debe entender que debe ser bueno en la comunicación, aspecto que se trata a continuación.

### **3.1.5. Importancia de la comunicación en la empresa**

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual, e incluso cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento, y que puede influir en las personas. En este sentido, permite el intercambio de ideas y de información, es la savia vital de cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma de comunicación. Es por ello, que una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos, por lo tanto, ello se apoya en determinados objetivos, entre los que se encuentran:

- Auxiliar en la resolución de problemas.
- Influir sobre la opinión de las personas que no se alinean a la organización.
- Promover la acción proactiva para darle solución a los problemas.

La falta de comunicación es la asignatura pendiente del ser humano en el funcionamiento de las organizaciones, donde se perciben algunas problemáticas que atentan contra la buena comunicación, por ejemplo: en ocasiones es mal visto y sobre todo en el mundo empresarial, el preguntar demasiado. Este gesto se contempla como una demostración de falta de conocimientos, cuando realmente se trata de una puerta a la comunicación. Y si se veta, se está cometiendo un grave error que al final se puede pagar con resultados negativos en el cumplimiento de las tareas. A su vez, otro ejemplo radica cuando se vislumbra una mala imagen a los clientes externos por no existir una buena comunicación en la empresa.

Asimismo, el contexto en que se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables en los que la empresa está hoy, más que antes, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados del planeta. Es por esto, que la comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento

constructor de la identidad y la cultura dentro y fuera de un país. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo máspreciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más, ni nada menos, que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Esto puede lograrse si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos y que sea sistémica. Pues, contribuye a desarrollar canales para una buena comunicación y repercute sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa. Al respecto en el Estado del Arte se profundiza un poco más sobre el tema objeto de estudio.

### **3.2. Estado del Arte**

Las instituciones siempre diseñan su propia arquitectura organizacional, pues requieren adaptarlas a su contexto interno y externo. En este sentido, se coincide con Valverde (2009) cuando diseñó una estructura Orgánica, que sirve de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas, cubriéndose las necesidades de Avícola “San Andrés” del Cantón Patate; la propuesta contemplada la implantación de un diseño organizacional, donde analizaba los elementos claves que se involucran en el proceso de decisión, proponiéndose mejorar la productividad de la empresa, la innovación tecnológica, la organización de los procesos, la atención al recurso humano, y perfeccionar las relaciones laborales y condiciones de trabajo de los clientes internos.

Otra investigación, es la de Rodas (2007), quien plantea un Modelo de Desarrollo Administrativo y Organizacional para ejercer el control forestal del Ministerio del Ambiente. En su estudio, establece que para el desarrollo organizacional de la institución es conveniente aprovechar de mejor manera los recursos tanto materiales como tecnológicos y sobre todo humanos, de los que hoy dispone el Ministerio del Ambiente, Consejos Provinciales y Municipios. Asimismo, hace énfasis, en establecer mejoras en las relaciones entre los campesinos, los industriales, el Ministerio del Ambiente, Consejos Provinciales y Municipios. Este estudio, sirvió de pauta para pensar que el capital humano es indispensable en cualquier empresa o institución, sobre todo cuando se trata de aspectos como liderazgo organizacional y comunicación efectiva.

Como se puede apreciar, el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa, la importancia que se le da deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En este sentido, para Reinoso (1986) consituye

un esfuerzo planificado de toda la empresa y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad del bienestar por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. A su vez, Mello (2004) considera que el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. Asimismo, es una filosofía de la administración, una nueva manera de administrar día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en el que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

El capital humano se ha definido de diferentes formas, una de ellas es la planteada por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OCDE, 2007), cuando exponen que: “Mezcla de aptitudes y habilidades innatas de las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación”. De acuerdo a lo expuesto, el involucramiento del capital humano dentro de las organizaciones toma mucha fuerza. Al respecto, Fischer (2011) plantea que es el valor del potencial de obtención de renta que poseen los individuos, incluye la capacidad y el talento innato, así como la educación y las calificaciones adquiridas. De la misma manera, Ospina (2007) añade: que una persona es capaz de ponerse en acción productiva con un amplio rango de habilidades y capacidades. A su vez, David (2004), señala que: contribuye a la aportación de innovación y la empleabilidad de una persona, y este es desarrollado por medio de las constantes capacitaciones y actividades de aprendizaje.

En tal sentido, y considerándose que las instituciones educativas de nivel superior necesitan de perfeccionar el liderazgo organizacional, se corrobora la importancia que tiene investigar sobre liderazgo y la capacidad de los líderes para ejercer funciones administrativas, entendiéndose la necesidad de influir positivamente en sus colaboradores para la colaboración de un adecuado ambiente de trabajo. En este sentido, el liderazgo según Chiavenato (2009), “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El liderazgo empresarial según Nanus (2009), es la fuerza central de las organizaciones de éxito y de crear viales y vitales, para desarrollar una nueva visión. Por su parte Ibáñez (2008), indica en su estudio, que es un proceso donde a partir del poder motivador apoya a los demás para que se cumplan las metas en la organización. Además, Pérez (2007) añade que es un factor que combina aspectos intangibles como la capacidad de gestión, la imagen, la reputación y factores económicos.

Por lo tanto, se define que el liderazgo empresarial es la capacidad de guiar a una organización al éxito cumpliéndose objetivos y metas con la participación de todo el personal para la obtención de excelentes resultados.

En tal sentido y, dado el grado de relación con el liderazgo, se entiende que el capital humano es el activo intangible de una empresa integrada que cuenta con capacidades, habilidades, talentos, aptitudes para generar una estrategia organizacional basada en un Modelo de Liderazgo, adecuado a la filosofía de trabajo de las instituciones de educación superior y a los organismos rectores de la educación en el país. El modelo contribuye a establecer estándares para el funcionamiento proactivo, inteligente, creativo e innovador de su capital humano, a partir de un liderazgo real y reconocido socialmente dentro y fuera de la institución. Con esta percepción, se procede a exponer los argumentos metodológicos que sustentan la propuesta de esta investigación.

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Análisis del estudio metodológico de la investigación

El trabajo se orienta hacia estrategias organizacionales que por sus particularidades en el modelo que se desea proponer y contenido pueden considerarse de vanguardia, pues logra constituir determinadas herramientas de gestión que fortalezca la información para la toma de decisiones en la organización. A su vez, permite establecer la estrategia de liderazgo más pertinente para la institución objeto de estudio (Pontificia Universidad Católica del Ecuador), lo cual implica conocer las metas, definir un marco donde cimentar una estrategia que describa el comportamiento del liderazgo adecuado y explicar así las capacidades que sus directivos necesitan para afrontar los retos futuros.

Para el análisis de la investigación del proyecto es necesario apoyarse en una metodología adecuada y bien estructurada, de manera tal, que se siga un orden de análisis y resultados del fenómeno objeto de estudio. En este sentido, es importante el tipo de fuente de información a emplear para sustentar la propuesta del estudio, entre las que se destacan:

- a) **Fuentes primarias:** Se utilizan como fuentes primarias las encuestas que se aplican a las unidades de observación, que son: directivos, y servidores universitarios de la PUCESA. Este proceso de investigación, se inicia con la recolección de datos aplicándose un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, orientado a la obtención de información auténtica, veraz y apropiada para lograr un análisis efectivo.
- b) **Fuentes secundarias:** Se emplean recursos bibliográficos especializados y actualizados en el temático objeto de estudio, respaldados por criterios de autores reconocidos en el tema de investigación, cuyos resultados se plasman en libros, artículos en revistas indexadas, artículos presentados en congresos nacionales e internacionales, entre otros.

Asimismo, se valora el enfoque de esta investigación, donde se destaca el enfoque de carácter cuanti-cualitativo, debido a que se utilizan indistintamente métodos y técnicas de los dos paradigmas asumidos. Desde el punto de vista cualitativo, se caracteriza el estilo de liderazgo de

los principales directivos, la motivación de los servidores universitarios y otros elementos que se estudian y analizan con profundidad para sustentar la propuesta y poderla validar con criterios positivos, de tal manera, que se pueda implementar en un futuro dentro de la institución objeto de estudio. Se debe destacar, que el enfoque cuantitativo se justifica a partir de la determinación de los porcentajes y estudios comparativos que se realizan entre las áreas funcionales de la organización. Asimismo, se emplea la estadística para corroborar el comportamiento de los elementos estudiados.

A su vez, el trabajo se realiza bajo la modalidad de campo, pues constituye un estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen a través del contacto directo del investigador con la realidad que se investiga. De esta manera, se pretende que el investigador no emita juicios de valor sobre el criterio de las personas encuestadas con el objetivo de no convertir en mayor subjetividad los criterios vertidos por éstos. Su finalidad es recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista y la encuesta.

Es una investigación de campo porque se realiza directamente en una Sede de la SINAPUCE, se aplican encuestas a los directivos, personal administrativo, docente y de servicios de la misma, para un análisis más profundo sobre la situación actual de la institución. El estudio parte de la identificación del problema, el cual permite conocer la factibilidad y la prospectiva del trabajo, así como se cuenta con los recursos necesarios para su elaboración. A su vez, se llega hasta un nivel descriptivo-explicativo por cuanto se conoce en el desarrollo, el detalle y las características de la variable: estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial que constituye el eje principal a ser desarrollado.

El tipo de investigación, según su finalidad es transversal con un alcance descriptivo como bien se mencionó anteriormente, en el que se hace un análisis de la Gestión Administrativa en un momento determinado, y se llega a la descripción del tipo de liderazgo y la estrategia propuesta, explicándose a partir de los métodos de la investigación, por ejemplo:

#### **a) Método científico**

Como método general y aplicable a todo el proceso de investigación, se utiliza el método científico, el mismo que se circunscribe a un proceso sistematizado y que permite llegar a la culminación de un trabajo que requiere un tratamiento de carácter científico con un rigor adecuado para sustentar la teoría y lo que se puede lograr en la práctica.

**c) Métodos teóricos:**

**Inductivo – Deductivo:** este método parte de los procesos exclusivos del fenómeno en estudio, que es la ausencia de una adecuada estrategia de Liderazgo en la PUCESA, para después del desarrollo del trabajo llegar a extraer generalizaciones que puedan ser aplicables a otras extensiones de la SINAPUCE. Siempre descomponiendo el fenómeno en parte para su análisis y luego integrarlo para evaluar la propuesta del estudio.

**Análisis-Síntesis:** se realiza a partir de la búsqueda de la revisión bibliográfica de los autores que aportan en el temático objeto de estudio, lográndose con ello poder realizar un análisis de criterios y un estudio de los factores que influyen en el liderazgo en extensiones de la SINAPUCE.

**Abstracto-Concreto:** el empleo de este método es necesario para alcanzar la verdadera interpretación científica y la cognición más acabada en el ámbito del saber investigativo. Donde se trata de evitar al máximo los componentes subjetivos que participan en la investigación, con lo cual se analiza la realidad objetiva del porqué se manifiesta un fenómeno desde diferentes puntos de vistas y se percibe e interpreta también de manera distinta, con el objetivo de lograr aplicar elementos cognitivos a la abstracción del comportamiento de los fenómenos. Las técnicas a ser utilizadas en el estudio, son: la observación científica, cuestionarios, entrevistas, análisis documental, aplicado a la PUCESA.

La población se selecciona de las unidades de observación, las cuales están conformadas por 108 docentes de las diferentes Escuelas de la PUCESA, para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula siguiente:

**Tabla 2. Fórmula para el cálculo de la muestra**

<b>Fórmula para el cálculo de la muestra</b>		
<b>Docentes de la PUCESA a marzo 2016</b>	N 108	<b>Fórmula Utilizada</b> N $n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$
	E 0,05	
	<b>85</b>	

Fuente: elaboración propia

La muestra es de 85 docentes compuesta de las diferentes escuelas. Además, se aplican los instrumentos a 43 administrativos, 15 personal de servicios que corresponden a la totalidad de servidores universitarios de la Sede. El análisis de la metodología aplicada contribuye a

que los datos que se obtienen con la aplicación de los métodos científicos sean representativos, y demuestren la realidad del objeto de estudio, considerándose una etapa vital para poder comprender el análisis e interpretación de los resultados que a continuación se detallan.

**Tabla 3. Recolección de información**

<b>Tipo de Información</b>	<b>Técnica de Información</b>	<b>Instrumentos de Recolección</b>
<b>1. Secundaria</b>	<b>1.1. Lectura Científica</b>	<b>Libros de:</b> Liderazgo Empresarial, Ventajas Competitivas, Gestión del Talento Humano, Motivación empresarial, Compromiso Empresarial, Los líderes y las empresas, Recursos Humanos, Trabajo en Equipo, Gestión del Conocimiento, Comunicación corporativa.
	<b>1.2. Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.sintsys.cl/complexus/revista7/pdf/Alama.pdf">http://www.sintsys.cl/complexus/revista7/pdf/Alama.pdf</a></li> <li>• <a href="http://www.aliatuniversidades.com.mx/biblioteca_sdigitales/pdf/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf">http://www.aliatuniversidades.com.mx/biblioteca_sdigitales/pdf/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf</a></li> <li>• <a href="http://www.navarra.es/NR/ronlyres/D696EFD2.../14carolinacaibano.pdf">www.navarra.es/NR/ronlyres/D696EFD2.../14carolinacaibano.pdf</a></li> <li>• <a href="http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-capitalhumano.pdf">www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-capitalhumano.pdf</a></li> </ul>
<b>2. Primaria</b>	<b>2.1. Observación.</b>	Ficha de Observación
	<b>2.2 Encuesta</b>	Cuestionario, con preguntas estructuradas, politónicas y dicotómicas.

Fuente: elaboración propia.

Al respecto, es importante destacar que en el próximo capítulo se aplica cada uno de los elementos de la metodología de la investigación, con el objetivo de corroborar las causas y los efectos que se generan cuando existen problemas de liderazgo en una institución con un alto desarrollo de capital intelectual.

## Capítulo 5

# Resultados

### **5.1. Procedimiento para la aplicación de una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el potenciamiento del capital humano en una Sede de la PUCE**

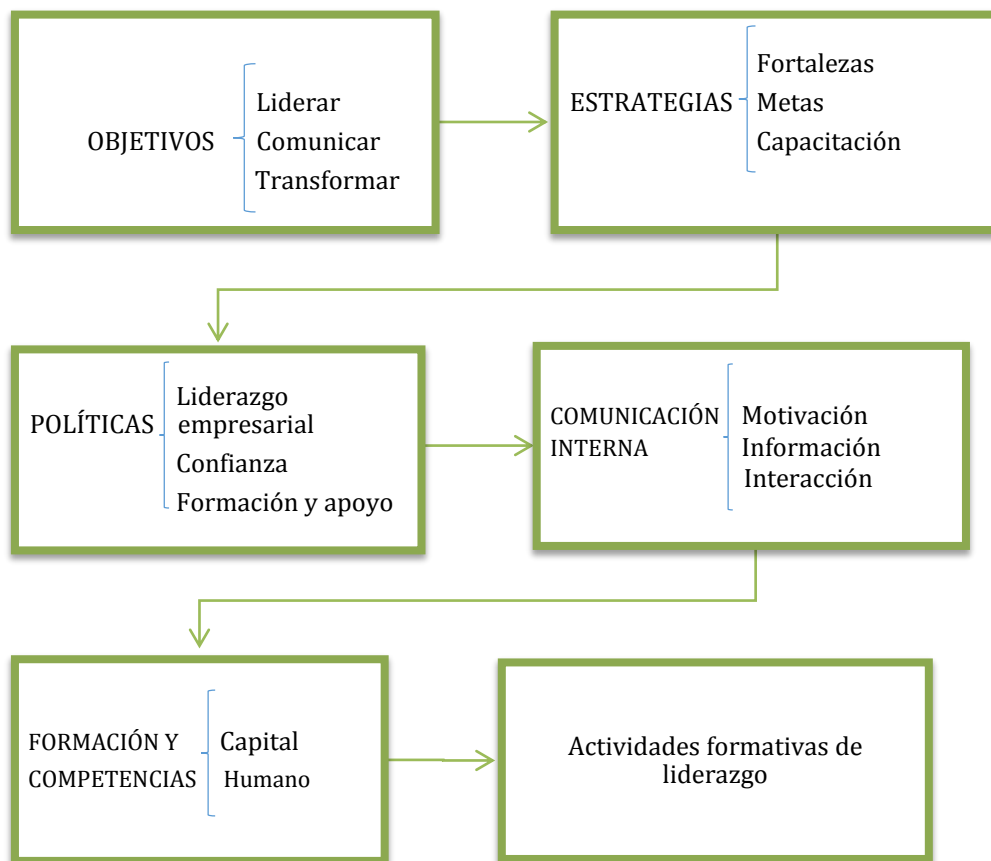
Los aspectos abordados en capítulos anteriores, conducen a proponer un procedimiento para la aplicación de una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para potenciar el capital humano en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato. La estrategia concebida se basa en el liderazgo para dirigir adecuadamente a una organización educacional de nivel superior. Esta establece los estándares para sus activos más valiosos (capital humano), y define cómo deben comportarse sus líderes y qué capacidades necesitan para ofrecer los resultados que buscan los directivos a partir de los objetivos consensuados. Además, contribuye a definir la cultura de la organización de modo trascendente con una filosofía de trabajo que pueda ser interpretada por todos los que participan indistintamente en cada área funcional con sus responsabilidades asignadas.

Crear la estrategia de liderazgo para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Sede Ambato) adecuada, implica conocer las metas, objetivos que busca la organización, para que así se pueda definir una estrategia que describa el comportamiento del liderazgo organizacional, explicándose las capacidades que sus directivos necesitan para afrontar los retos futuros en cada área o proceso sustantivo de la institución. A su vez, se requiere establecer estrategias que deben adaptarse al contexto de cada escuela para alcanzar las metas futuras y desarrollar así, de manera integrada a la universidad. En el estudio se evalúa el antes, el durante y el después de la organización junto al equipo de liderazgo, con el objetivo de analizar el comportamiento de los implicados y del resultado alcanzado, en aras de estructurar una estrategia de Liderazgo para una universidad de mayor relevancia, por ejemplo, que pueda lograr la categoría A.

Asimismo, la propuesta debe contribuir a clarificar las actividades en las que la organización necesita centrarse para obtener mejores resultados y que pueda implementar la estrategia más

adecuada a su contexto. Este proceso, facilita el desarrollo de una visión compartida en el equipo de directivos.

**Esquema 1. Estrategia de Liderazgo Empresarial**



Fuente: adaptado a partir de la propuesta de Quisintuña (2013)

Para la estrategia diseñada, fue preciso coincidir con autores como Bouloc (1976), que desde entonces, basa su objetivo en el resultado que debe alcanzarse en un plazo determinado, definido cualitativamente y/o cuantitativamente, para el que se ha determinado y afectado los medios necesarios (organización, presupuestos, entre otros). De la misma manera, se corrobora lo manifestado por Martínez Guillén (2003), que considera que la estrategia es un proceso continuo de dirigir las acciones en base a principios, con lo cual para conseguir un objetivo hay que emplear tiempo, esfuerzo y saber qué metas alcanzar, en qué tiempo, con qué prioridad, con cuántos recursos y qué capacidad tiene la institución para conseguirlos.

Asimismo, Ruiz (2013) considera que la estrategia para el liderazgo es una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial, hay quienes dicen que trazarse los objetivos equivocados es fracasar antes de comenzar porque de la definición de objetivos parte de la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento. En este sentido, es importante tener claro la finalidad que debe perseguir la estrategia para desarrollar el liderazgo de manera efectiva, y así poder aportar a la organización en un ambiente de compromiso y de responsabilidad motivando a sus empleados en todas las escuelas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

De la misma manera, se destacaron: Mintzberg, 2001; Cedeño Gómez, 2005; Hax & Majluf, 2004; quienes coinciden que las estrategias contribuyen a lograr los objetivos trazados, y enfocar los propósitos propósito de la organización en función de la sociedad.

No obstante, Gil Estallo (2001), considera que deben existir políticas integradas en la institución y que responden a la filosofía de trabajo y al desarrollo del liderazgo, que buscan normas de conductas que guían a la toma de decisiones proactivas o, a reflexiones que ponen a pensar en la necesidad de tomar determinada decisión o enfocarse a la dirección de las personas al compromiso del cumplimiento de los objetivos de la organización. Otros autores, otorgan importancia a esta percepción, entre los que destacan: García Jiménez (2004) y Ongallo (2007), quienes que tanto las estrategias como el liderazgo son parte de las acciones y decisiones de la dirección general, que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización, los recursos humanos y materiales de la empresa, y a dónde se quiere llegar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno. Para estos autores, las políticas son las actividades que se tiene como referencia para realizar las diferentes acciones dentro de la organización, y que ayudan a la determinación de los objetivos.

La estrategia que se persiga con el liderazgo, debe considerar la comunicación y, por tanto, según lo expresado en la Editorial Vértice (2008), debe estar orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella, en verdad son las que garantizan el funcionamiento de la organización pensando en el cliente o usuario externo.

El liderazgo se desarrolla a partir de la formación y capacitación del talento humano y, por tanto, se coincide con Vela (2006, pág. 14), cuando relaciona al liderazgo con el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, asegura

su buen logro. En este sentido, Flores (2002) y Poveda (2002), consideran que existen características fundamentales del gerente o líder que indican su forma de comportamiento o de pensar intrínsecas en la personalidad de su ser, y que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con un buen desempeño del gerente. De lo expuesto, se puede corroborar que las competencias son un conjunto de todas las habilidades que posee un directivo para obtener un buen desempeño laboral, y que es particular de cada persona. Se ve expresada a través de las capacidades y del éxito de cada ser humano, muchas de las veces depende de la formación y de cómo se transmite al resto de las personas de la organización.

En tal sentido, Daft (2004); Adair (2009,) y Haimann (2011) concuerdan en que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, es decir, entre los líderes y sus seguidores, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. Asimismo, Arana (2007), considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y, la manera de llegar a grandes logros, es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Es por ello, que las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos, ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. Para el investigador, el liderazgo asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, siendo un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada.

Basado en todo lo expuesto, la estrategia operativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, queda de la manera siguiente:

## **Estrategia Operativa**

### **Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato**

#### **Estrategia de Liderazgo Empresarial**

##### **Objetivos de Liderazgo Empresarial**

- Fomentar el liderazgo empresarial en el cliente interno de la organización.
- Estructurar escenarios prospectivos consistentes, manejando diversas tendencias organizativas.
- Proyectar una imagen de confiabilidad tanto en clientes internos y externos.
- Mantener flujos de comunicación tanto con clientes internos y externos para una adecuada información de la organización.
- Promulgar una transformación organizacional para el logro de un liderazgo empresarial en toda la institución de Educación Superior.

##### **Políticas de Liderazgo Empresarial**

- Las relaciones de la organización se centran en obtener los resultados que el cliente tanto interno y externo esperan y, por tanto, en el ámbito de su vida.
- Se fomenta el liderazgo empresarial, ya que la organización se asegura de que la persona se encamine siempre hacia la plenitud y el equilibrio, y sea capaz de comprometerse con el proceso de su vida.
- Con la aplicación de la propuesta se pretende cambiar el plan de liderazgo autoritario a un estilo de liderazgo participativo y democrático.
- Fomentar la confianza de los trabajadores y el interés global de la dirección por el conocimiento de los problemas que ocurra en la organización.
- Facilitar formación y apoyo donde y cuando se precise; impartir los conocimientos precisos para solucionar los problemas o dudas tanto de clientes internos y externos.
- Promover la constante comunicación interna para que el personal forme parte de la organización, y sepa lo que sucede dentro y fuera de ella.
- Impulsar compromiso de las personas con la organización.

##### **Estrategias de Liderazgo Empresarial**

- Dirigir las actividades y funciones que se realice en cada área de la organización.

- Manejar las fortalezas del cliente interno de la institución, potenciándose adecuadamente las más importantes y, apoyando con vigor las de menor importancia.
- Motivar al cliente interno para alcanzar todos los objetivos planteados por la institución.
- Lograr las metas y conocer las necesidades emocionales y sociales de toda la comunidad universitaria.
- Capacitar al personal (docente, administrativo y personal de servicio) en las áreas referentes a su campo de acción.

## **Comunicación Interna**

**Objetivo:** asegurar una comunicación interna adecuada para que los servidores universitarios estén informados y sobretodo motivados en las funciones que desempeña dentro de la institución. Asimismo, mantener a un conjunto de personas enfocados en su trabajo y motivado, requiere de vías de comunicación permanentes, es así que no se debe caer en el error de pensar que con sólo transmitir mensajes de arriba hacia abajo a la tradicional forma de jefe a subordinado, se obtienen resultados en las organizaciones dinámicas y constantemente cambiantes como las que exigen las entidades de Educación Superior en el país. Una adecuada comunicación nunca debe ser unidireccional, ya que se puede perder uno de los más importantes del proceso: la respuesta y la interacción. En este sentido, la comunicación se organiza de tres formas:

**1.- Comunicación descendente.-** Es una comunicación formal básica y surge desde los directivos de la institución y desciende a los distintos niveles jerárquicos. El objeto de ésta, es informar instrucciones, objetivos, políticas, entre otros elementos. Las más utilizadas en la institución son: a) Reuniones; b) Circulares; c) Correos electrónico y, d) Oficios.

**2.- Comunicación ascendente.-** Es una comunicación que circula de abajo hacia arriba en la organización. Permite a los servidores universitarios plantear ideas y sugerencias, así como retroalimentar a la comunicación descendente. Entre los instrumentos más idóneos para alentar este tipo de comunicación, se tiene: 1) Entrevistas; 2) Reuniones periódicas; 3) Correo electrónico y, 4) Buzón de sugerencias.

**3.- Comunicación horizontal.-** Este tipo de comunicación se da entre personas o áreas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. En esta categoría, gran parte de la comunicación suele ser informal, a través de relaciones de amistad y compañerismo. Cuando esta es manejada desde la organización (directivos), se suscita como pauta de trabajo la colaboración, el trabajo en equipo. Entre los instrumentos más idóneos, se consideran: reuniones por departamentos o equipos de trabajo; correo electrónico; redes sociales y conversaciones.

Relacionado con la formación y competencias y en aras de fomentar el liderazgo del capital humano de la PUCESA, se realizaron preguntas por medio de una dinámica en la que se pueda

conocer a cada persona sus opiniones, ideas, deseos, disgustos, gustos, y preferencias. Se han realizado preguntas básicas para que la persona las pueda responder y exponer al grupo de motivación.

**Tabla 4. Dinámica liderazgo**

Dinámica para conseguir ser líder
<p>El liderazgo es algo más que una moda, es una forma de trabajar y conseguir buenos resultados. Tienes que conocer lo que piensas sobre el tema. Por lo que a continuación, se presenta una serie de preguntas que te ayudan a profundizar en el liderazgo.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tú sabes qué significa ser líder?</li> <li>2. ¿Conoces a muchos líderes?</li> <li>3. ¿Por qué piensas que lo son?</li> <li>4. ¿Qué cualidades tienen?,</li> <li>5. ¿Qué es lo que hacen? ¿Cómo lo han conseguido?</li> </ol> <p>Piensa en alguna persona que ha influido en ti, de qué manera lo ha hecho: ejemplo: ... qué valores te llamaban la atención...</p>
<p>No soy líder, lo quiero conseguir</p> <p>Posiblemente te haya sido fácil identificar a algunos líderes, no obstante, lo que ahora nos importa es saber si tú quieres ser líder y cómo conseguirlo. Para empezar a explorar, comenzaremos trabajando un poco sobre ti, conociéndote un poquito más y mejor. Recuerda que no hay contestaciones malas, ni verdaderas ni buenas, sólo hay tus respuestas. Esto no es un test, simplemente son preguntas para conocerte, para profundizar en tu forma de trabajar, actuar, desarrollarte como jefe, líder, trabajador, en definitiva, como persona.</p> <p>Realiza una pequeña descripción tuya indicando tus punto fuertes, débiles, que le gusta o disgusta, metas, momentos importantes, entre otros.</p>
<p>Ser un líder, para ello sería recomendable que respondieras a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dónde estás?</li> <li>2. ¿A dónde vas?</li> <li>3. ¿Cómo quieres llegar a allí?</li> <li>4. ¿Con qué recursos cuentas?</li> <li>5. ¿Cuáles son tus limitaciones?</li> <li>6. ¿Cuáles son tus capacidades?</li> </ol>

7. ¿Qué debes evitar?
8. ¿De qué te alejas?
9. ¿A qué te acercas?
10. ¿Qué sabes acerca de los líderes?
11. ¿Quiénes son y que capacidades tienen?
12. ¿Tienes un buen mapa? ¿Conoces el territorio?

### **El líder que quiero ser**

Para lograr convertirte en el líder que buscas, intenta profundizar en cada uno de los temas que a continuación se exponen:

1. ¿Qué haces?
2. ¿Cómo lo haces?
3. ¿Por qué lo haces de esta manera?
4. ¿Quién eres?
5. ¿Qué habilidades tienes, talentos?
6. ¿Cómo es tu relación con los trabajadores?
7. ¿Das ejemplo?
8. ¿Qué haces para dar ejemplo?
9. ¿Cómo lo haces?
10. ¿Cómo te sientes al hacerlo?

El liderazgo no sólo depende de ti, gran parte del peso recae sobre los demás, son ellos quienes te eligen, así que según como sea tu comportamiento conseguirás más seguidores o menos, y de un tipo u otro.

Para saber cómo te comporta intenta explorar el territorio de tu inteligencia emocional, de tus habilidades sociales, en resumen: Conócete un poco más respecto a los demás.

**Para terminar con las dinámicas de liderazgo y autoconocimiento rellena el cuadro siguiente, que te ayuda a cambiar tu forma de ser (todo ello respecto al liderazgo).**

1. ¿Qué eres y estás encantado de ser?
2. ¿Qué eres y no estás encantado de ser?
3. ¿Qué no eres y te gustaría ser?
4. ¿Qué no eres?

Fuente: elaboración propia

A partir de la encuesta elaborada, las actividades que se exponen a continuación tienen el fin de que el personal de la institución de Educación Superior y su capital humano se desarrollen correctamente sustentados en el liderazgo empresarial; que trae consigo beneficios tanto para la organización como para los clientes internos y externos; ya que esto debe inspirar a los demás, y ayudarles a alcanzar metas primarias, como base para alcanzar metas aún más importantes.

**Tabla 5. Actividades Liderazgo**

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar/ tiempo</b>	<b>Participantes</b>
Conocimiento de la planeación y adaptación (Misión, visión de la institución)	Directivos	Suministros, materiales	PUCESA 15 horas	Directivos y colaboradores
Desarrollo del personal	Directivos	Suministros, materiales	PUCESA 4 horas	Directivos y colaboradores
Capacitación Trabajo en equipo	Directivos	Suministros, materiales	PUCESA 5 horas	Directivos y colaboradores
Establecimiento de metas y objetivos	Directivos y Colaboradores	Suministros, materiales	PUCESA 4 horas	Directivos y colaboradores

Fuente: elaboración propia

**Tabla 6. Programa de Acción**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medios</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costo (\$)</b>
Ofrecer una solución efectiva al problema de la PUCESA.	Promover un desarrollo adecuado de la PUCESA.	Determinar el problema	Materiales – Suministros de oficinas - Equipos de computo		Investigador, Directivos	-----
Plantear una guía empresarial.	Mejorar el desempeño e identificación del personal.	Indicar los objetivos de la propuesta	Materiales Suministros de oficinas - Equipos de computo		Directivos, Investigador	-----
Plantear una adecuada estrategia de liderazgo empresarial.	Cumplimiento efectivo de los objetivos en el capital humano.	Especificar la estrategia de Liderazgo empresarial	Materiales Suministros de oficinas - Equipos de computo		Investigador, Directivos	-----
Proponer una estrategia de liderazgo realizable en la institución.	Obtener una estrategia con resultados visibles y efectivos.	Determinar la factibilidad de la propuesta	Materiales Suministros de oficinas -		Investigador, Directivos	-----
Adaptar una estrategia según las necesidades de la organización.	Cumplir todas las actividades para fomentar el liderazgo empresarial.	Diseñar la Estrategia de Liderazgo empresarial	Materiales – Suministros de oficinas - Equipos de computo		Investigador, Directivos	-----
Efectuar políticas que motiven el liderazgo.	Incentivar el respeto y responsabilidad.	Estructurar las políticas de liderazgo	Materiales – Suministros de oficinas - Equipos de computo		Investigador	-----
Obtener un programa de comunicación interna.	Mantener al personal de todas las áreas comunicados.	Estructurar la comunicación interna	Materiales – Suministros de oficinas - Equipos de computo		Investigador, Directivos, clientes internos	-----
Plantear actividades de formación en liderazgo.	Obtener clientes internos líderes.	Estructurar las actividades de liderazgo	Materiales – Suministros de oficinas - Equipos de computo		Investigador, Directivos, clientes internos	-----
Motivar el autoconocimiento del cliente interno.	Conocer al cliente interno.	Estructurar la dinámica de liderazgo	Materiales – Suministros de oficinas - Equipos de computo		Investigador, Directivos, clientes internos	-----

Establecer un presupuesto adecuado de la estrategia de liderazgo.	Realizar las actividades sin dificultades.	Establecer el presupuesto	Materiales - Suministros de oficinas - Equipos de computo			Investigador, Directivos	-----
Obtener las actividades claras del liderazgo empresarial.	Mejorar el capital humano con base en el liderazgo empresarial.	Efectuar el plan de acción	Materiales - Suministros de oficinas - Equipos de computo			Investigador, Directivos	-----

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior, conduce al estudio a plantear la evaluación de la propuesta y control de la estrategia. En este sentido, la estrategia de liderazgo empresarial se desarrolla previo a un análisis del problema y antecedentes de la institución, la cual es comprobada respectivamente, por lo cual, se requiere de un control constante del modelo y, a la vez, permite la evaluación para obtener mejores resultados en el capital humano de la institución de Educación Superior.

**Tabla 7. Matriz de Monitoreo y Evaluación**

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Directivos.
¿Por qué Evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta y los objetivos.
¿Para qué Evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
¿Con qué criterios?	Teniendo en cuenta el uso de recursos, eficiencia y cumplimiento a cabalidad.
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos.
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
¿Quién evalúa?	Directivos.
¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de la estrategia.
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

**Fuente:** elaboración propia en base a literatura revisada

La tabla anterior, es una forma de poder evaluar o monitorear el comportamiento del liderazgo en una organización, con lo cual sirve de guía para las personas que asuman una responsabilidad en una institución.

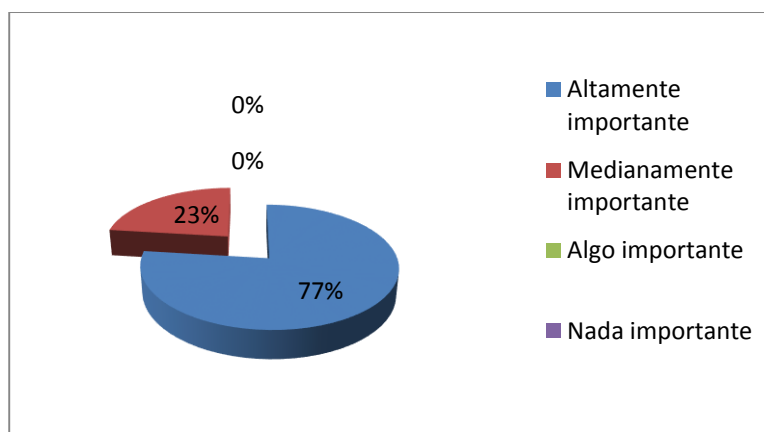
## **5.2. Evaluación preliminar de los resultados**

El estudio realizado fue soportado mediante la aplicación de una encuesta a los sectores ligados al entorno de la universidad (servidores universitarios de la PUCESA). A continuación, se detallan los resultados obtenidos con su análisis e interpretación por los grupos abordados. Es importante destacar que para obtener información derivada de la opinión del personal docente, administrativo y de servicios de una Sede de la PUCE, se accedió a conocer la realidad en la que se encuentra la misma en relación al liderazgo y el desarrollo organizacional dentro de la institución, aprovechándose los máximos resultados con una visión proactiva para la toma de decisiones en sus funciones y niveles de liderazgo.

La situación problemática de la institución, está dada por el inadecuado desempeño laboral de los miembros de la sociedad o conjunto de trabajo al momento de realizar una actividad compleja o de trabajo mutuo. Asimismo, se percibe un trabajo tedioso y monótono sin ningún tipo de comunicación y confianza, lo cual conlleva a que cada uno de los colaboradores no cumpla a cabalidad su objetivo primordial. Es por ello, que a continuación se procede al análisis de las encuestas:

**1. De qué manera considera que el potencial de los servidores debe ser importante en la institución?**

**Gráfico 1. Potencial de los servidores**

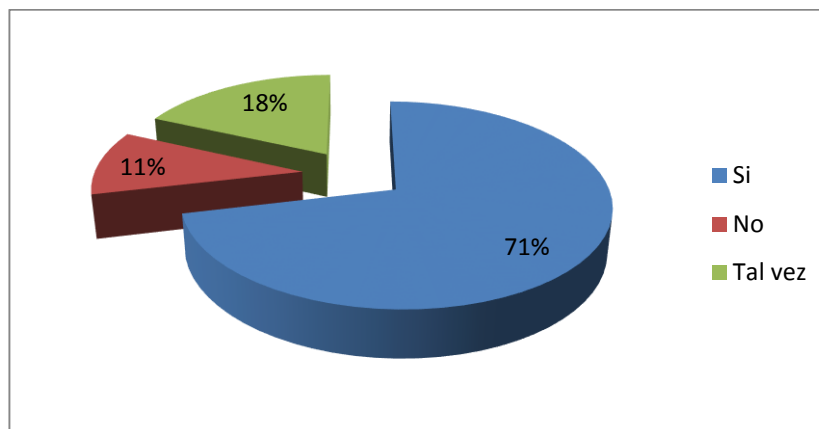


Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Cómo se puede apreciar en el gráfico y a criterio de autor de este estudio, los servidores encuestados aseguran que el potencial de los servidores es altamente importante para el éxito de las instituciones y organizaciones, y esto depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, otros consideran que medianamente importante el potencial de los servidores universitarios, estos resultados son bastante auspiciosos para la investigación por el hecho de que el talento humano es de vital importancia para el planteamiento de una estrategia basada en liderazgo. Con lo cual, deben ser considerados incluso hasta para determinar a qué líderes considerar para una responsabilidad.

**2.- ¿Cree Ud. qué el objetivo principal de la institución es brindar un servicio de calidad a sus usuarios externo y clientes internos?**

**Gráfico 2. Servicio de calidad**

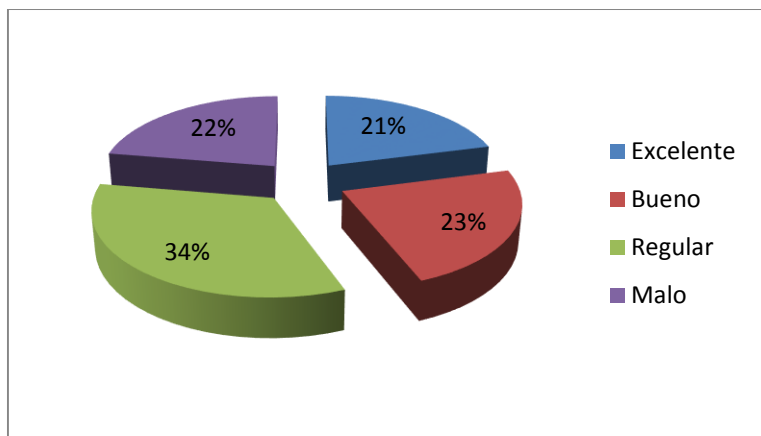


Fuente: elaboración propia

En los resultados se puede observar que la generalidad de los encuestados piensa que el primordial objetivo de la institución es brindar un servicio de calidad a sus clientes. Sin embargo, la minoría manifiesta que tal vez es importante, a lo cual se agrega el criterio del 11%, que indican que brindar un servicio de calidad no es tan importante. Como se puede apreciar todavía existe en la organización empleados que no consideran importante que su trabajo se realice con calidad. Para datos de la investigación, se puede decir que la calidad en el servicio o productos ofrecidos al cliente provee un valor agregado a la institución; esto aporta de manera significativa para saber que es importante invertir recursos para conocer las necesidades de los clientes tanto internos como externos y así poder satisfacerlos. Esto al final del proceso aunque sea una institución de educación superior, trae consigo beneficio futuro de índole económico que repercute favorablemente en los procesos sustantivos y el desarrollo tecnológico para la formación de los estudiantes.

**3.- ¿Cómo considera Ud. qué es la comunicación con los servidores universitarios y autoridades?**

**Gráfico 3. Comunicación con servidores y autoridades**

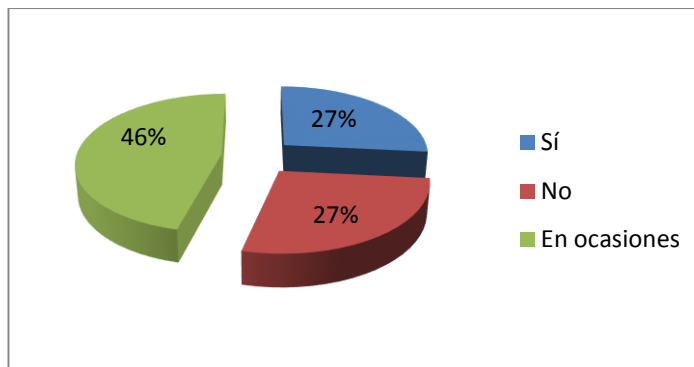


Fuente: elaboración propia

El resultado de la aplicación de esta pregunta a los servidores universitarios demuestra que la población piensa que la comunicación entre empleados y autoridades es aceptable, que se maneja entre regular y excelente, pero nunca analizan entre quienes se comportan de esta manera, por ejemplo: entre directivos, entre directivos y docentes, entre docentes, entre directivos y estudiantes, entre docentes y estudiantes, y por último, entre estudiantes, lo cual no quita que pueda existir entre todos los mencionados y la sociedad. Con lo cual, el enfoque de la propuesta de este estudio se centra en encaminar y asegurar una comunicación interna adecuada para mantener a los servidores universitarios informados y sobretodo motivados en las funciones que desempeña dentro de la institución.

**4.- ¿Las decisiones que toman los mandos directivos de la institución son favorables para la organización?**

**Gráfico 4. Decisiones mandos directivos**

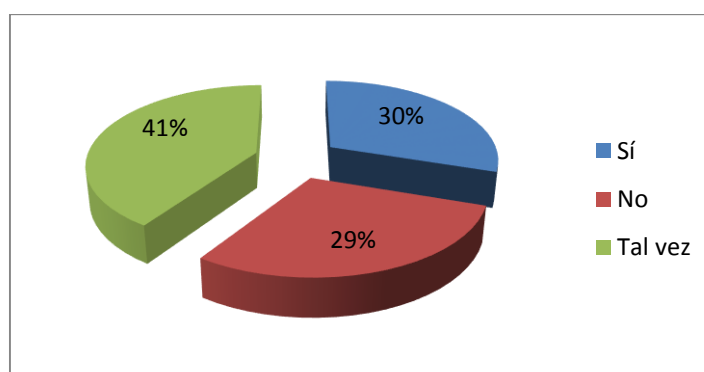


Fuente: elaboración propia

Sin duda alguna, las personas al ser encuestadas corroboran que los directivos y mandos no pueden tomar decisiones impulsivas, si no, por el contrario, han de seguir procesos que les permitan decidir de forma apropiada acorde a las necesidades de la institución. En este sentido, se debe tener madurez como líder y tener liderazgo positivo en la organización predicando con el ejemplo en todas las actuaciones con el objetivo de que la institución se desarrolle con la participación de todos.

**5.- ¿Cree Ud. que todos los miembros (docentes, empleados, personal de servicio) de la comunidad universitaria están bien orientados y organizados en su trabajo?**

**Gráfico 5. Orientación y organización en el trabajo**



Fuente: elaboración propia

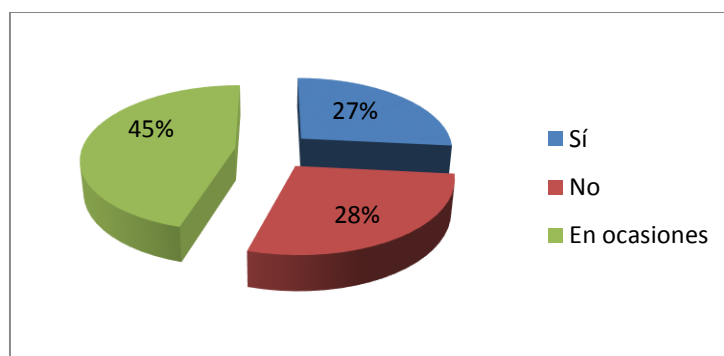
Con respecto al análisis de esta pregunta, se consideran que algunas alternativas deben estar orientadas a la organización de los procesos y que repercuten en el servicio que reciben los

servidores universitarios en el trabajo. Con lo cual, es importante que exista un sistema integrado de gestión y comunicación, para que de esta manera los usuarios internos y externos se sientan satisfechos con su trabajo y con el servicio que reciben.

En este sentido, la importancia de una buena orientación y organización en una institución es crucial para que se logre triunfar en cada área funcional, evitar cometer algún error grave que podría comprometer a la institución, es la manera de trabajar eficiente, y de diferenciarse de otras instituciones similares.

#### 6.- ¿La relación que existe actualmente entre los diferentes estamentos e individuos, le ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente su trabajo?

**Gráfico 6. Relación entre estamentos e individuos**



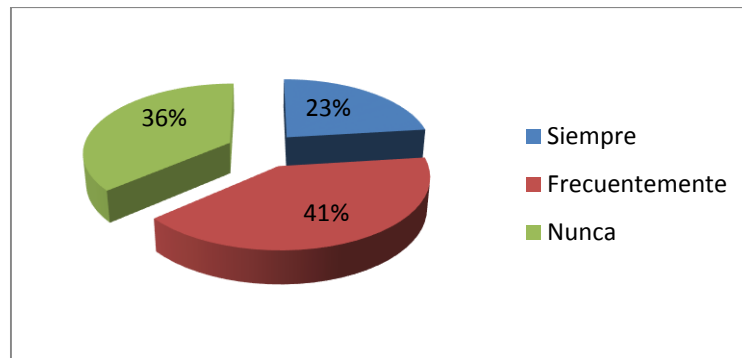
Fuente: elaboración propia

Al conocer la importancia de la relación que existe actualmente entre los diferentes estamentos e individuos, se corrobora que en ocasiones las relaciones les ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente el trabajo a cada persona en su puesto de trabajo, es por ello, que en este aspecto, se debe considerar la manera en que se proyecta la figura del líder como el miembro más importante de un equipo de trabajo, el cual debe centrar sus fortalezas para posicionarse como un líder ejemplar y positivo, con el objetivo de que el equipo de trabajo tenga un rendimiento mayor de los esperado por la propia organización por su comprometimiento y fidelidad.

Lo anterior, se puede multiplicar, si se logra un clima favorable en la empresa, donde prime la cooperación entre directivos y docentes, entre docentes y entre docentes y estudiantes.

**7.- ¿Los directivos de la institución escuchan y respetan los criterios de los clientes internos y de los usuarios externos?**

**Gráfico 7. Respeto a criterios de clientes internos y externos**

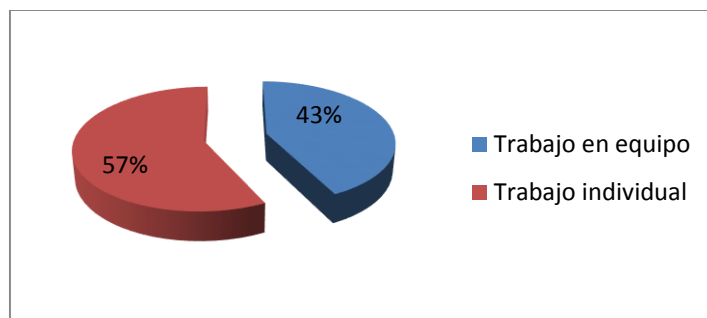


Fuente: elaboración propia

Con esta pregunta, se identifica el grado de interés de los directivos de la institución en escuchar y respetar los criterios de los clientes internos y de los usuarios externos. Este complemento es importante para que el líder con su propio liderazgo transmita de manera efectiva los objetivos consensuados e indique las tareas a desarrollar por cada persona en el equipo, sin que exista dualidad de funciones. Es por ello, que en la institución debe primar el respeto, la confianza, la honestidad y la responsabilidad, pues son valores que potencian el funcionamiento de las personas y de la institución en cada área funcional. Asimismo, se mejoran las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas, pues constituyen condiciones indispensables para el surgimiento de la confianza en la institución objeto de estudio, basado en una comunicación interna como base para fomentar un liderazgo empresarial sustentable.

**8.- ¿Cree usted que en la institución se promueve el trabajo en equipo o individual?**

**Gráfico 8. Trabajo en equipo o individual**

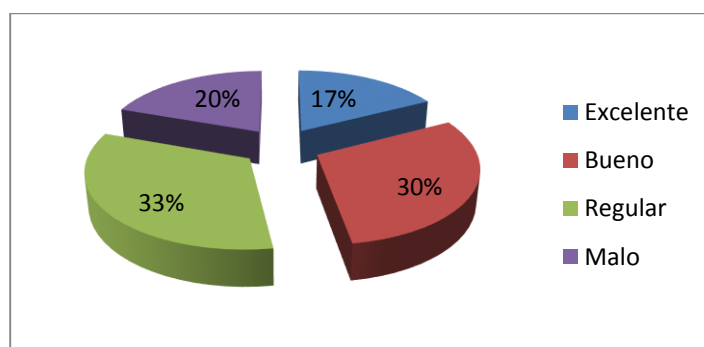


Fuente: elaboración propia

Para saber en qué medida la institución promueve el trabajo sea en equipo o individual, se plantea esta pregunta. Corroborándose, que la idea de trabajar con la colaboración de todos los miembros de una comunidad está muy venida a menos en la institución caso de estudio, es allí donde la importancia del trabajo en equipo cobra un grado de valoración alto en la propuesta con la implementación de una estrategia organizacional que busca comprometer a todos los miembros en la realización de una actividad, mejores y más efectivos resultados. Es importante tener confianza en el personal subordinado, esto no quiere decir, que no exista control de los resultados, sino que se multiplique la comunicación del trabajo y de los resultados finales de los directivos y del personal que tiene bajo su responsabilidad.

**9.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo (condiciones que contribuyen a su satisfacción con el empleo) dentro de la Institución? Argumente con dos criterios su percepción**

**Gráfico 9. Ambiente de trabajo**



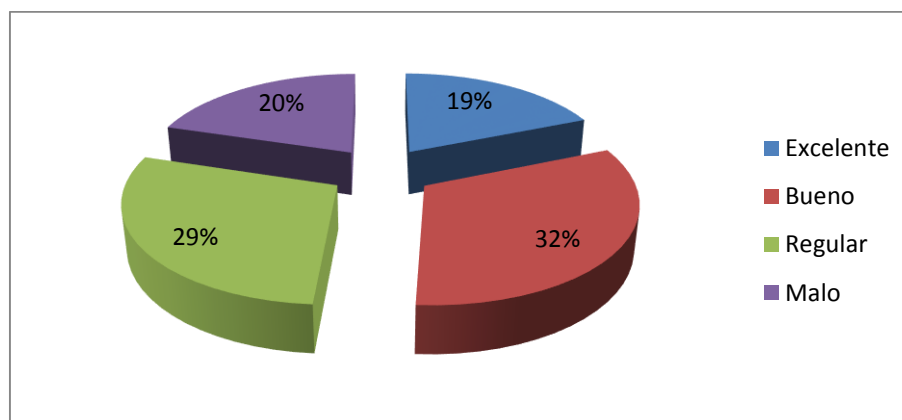
Fuente: elaboración propia

Se planteó algunas alternativas en base a cómo calificar el servidor universitario, o sea, el ambiente de trabajo dentro de la institución, tomándose en cuenta que el ambiente son las condiciones que contribuyen a la satisfacción del trabajador en su empleo. Este resultado, da cuenta definitivamente que el ambiente laboral en la institución no es de lo mejor, criterio que es apoyado en la manera de plantear la pregunta, donde se corrobora, que: existe un inadecuado ambiente, que está marcado por una separación entre el ámbito administrativo, docente, estudiantil y servicio. En este sentido, los directivos solo dan disposiciones de manera arbitraria, eventos actuales han creado un ambiente de presión, rencor, falta de ánimo en los trabajadores, incertidumbre laboral, altos criterios de especulación, falta de incentivos laborales, falta de liderazgo, y donde se aprecia que las opiniones positivas para mejorar el funcionamiento de la institución no son tenidas en cuenta por no formar parte de la máxima dirección de la institución ni de las escuelas.

Lo cual se demuestra que el grado de escucha y receptividad es casi nulo o totalmente nulo en la institución. Estos criterios son tomados muy en cuenta en la propuesta con la finalidad de potenciar el rendimiento del capital humano mediante un liderazgo real, formado y capacitado y comprometido, aprovechándose al máximo el trabajo para lograr resultados visibles con una visión proactiva para la toma de decisiones en sus funciones y niveles de liderazgo.

**10.- ¿Cómo califica el clima laboral (sentimiento o estado de ánimo) en la Institución?  
Argumente su respuesta**

**Gráfico 10. Clima Laboral**



Fuente: elaboración propia

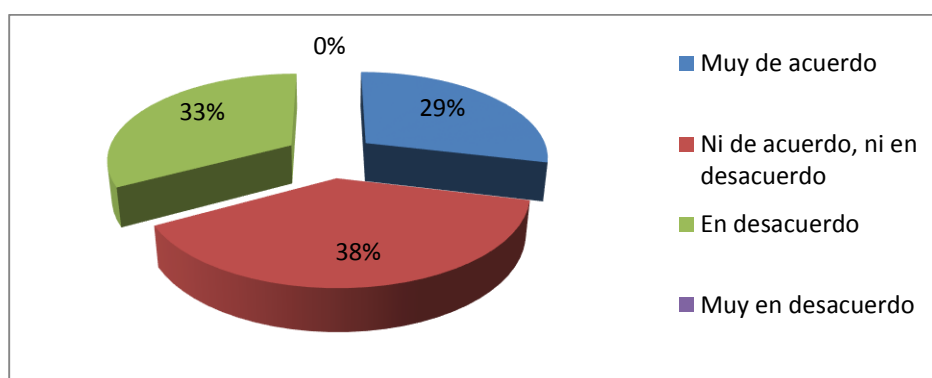
Para saber cuál es la percepción de los servidores universitarios respecto del clima laboral en la institución, se hizo esta pregunta sin especificar si era Docente, Empleado o Trabajador, esto con el fin de conocer el estado de ánimo, sentimientos, la comunicación su dirección y sentido. Estos resultados dan cuenta que sin lugar a dudas el clima laboral institucional juega un papel

importante, ya que este es el medio en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima, influye directamente en la satisfacción laboral y, por ende, en la productividad de todos los empleados y estudiantes.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y sistemas de gestión, deben preparar las actividades adecuadamente para el logro de los objetivos. Partiéndose de esto, es necesario contar con una estrategia organizacional basado en el liderazgo, de manera tal, que permita potenciar el desempeño del capital humano tanto de los líderes como de los docentes e investigadores que tienen responsabilidades importantes en las diferentes áreas de la institución. Asimismo, contribuye a desarrollar las pautas para la formación de futuros líderes en aras de que puedan desarrollar todas sus capacidades formativas.

**11.- ¿Considera usted que el proceso de dirección estratégica de la institución contribuye al desarrollo de todas sus áreas funcionales?**

**Gráfico 11. Dirección estratégica**

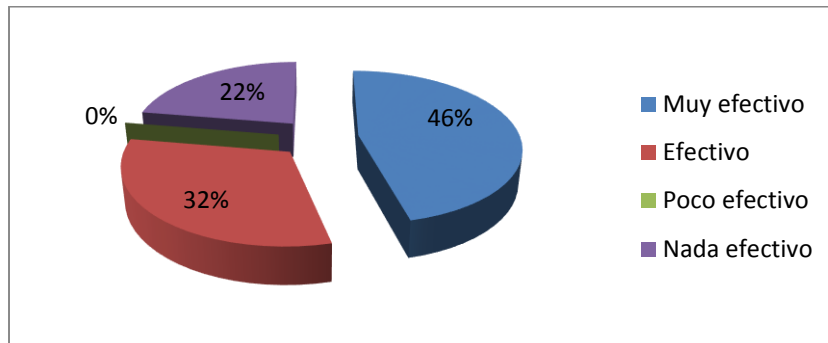


Fuente: elaboración propia

Es importante saber cuál es el criterio en relación al proceso de dirección estratégica de la institución que contribuya al desarrollo de las áreas funcionales, por lo cual se planteó la pregunta y los resultados arrojan que un adecuado direccionamiento estratégico ayuda a los ejecutivos o directivos a conocer en dónde necesita estar la institución en un momento específico del futuro para desarrollar su visión, misión, filosofía y estrategias, fomentar el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias, así como asignar prioridades en el destino de los recursos.

**12.- ¿Los efectos de aplicar una estrategia de liderazgo empresarial serían efectivos para el trabajo a desarrollar?**

**Gráfico 12. Estrategia de liderazgo**

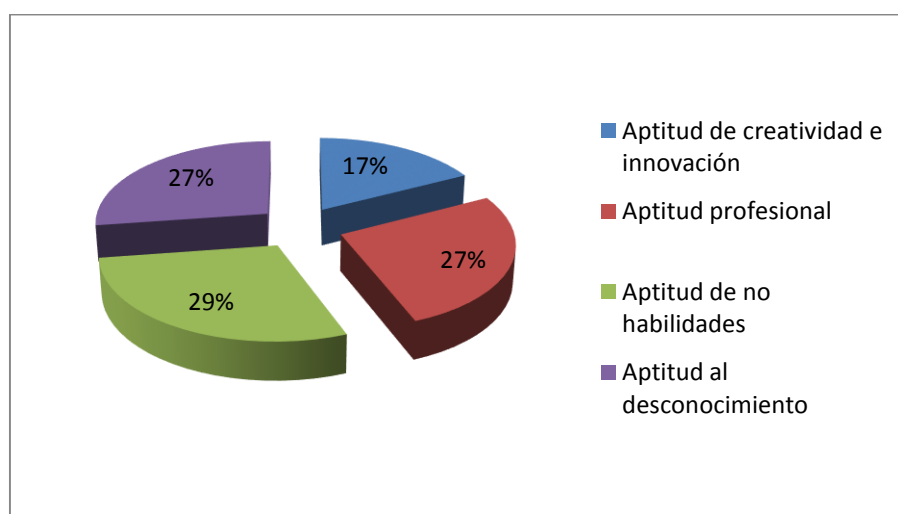


Fuente: elaboración propia

Pregunta clave para identificar el grado de interés por parte de la población encuestada respecto de los efectos de aplicar una estrategia de liderazgo empresarial en la institución. En este sentido, resulta alentador saber que el 46% de los encuestados tienen interés en lo que se plantea en este trabajo de investigación, de tal manera, que motiva conocer el contexto en que se encuentra la institución y sus colaboradores con el fin de poder mejorar el trabajo organizacional, el desarrollo de los líderes y de potenciar el rendimiento del capital humano de una Sede de la PUCE mediante la formación correcta y bien estructurada del liderazgo.

### 13.- ¿Cuál es la aptitud que tienen los altos directivos de la institución?

Gráfico 13. Aptitud de altos directivos



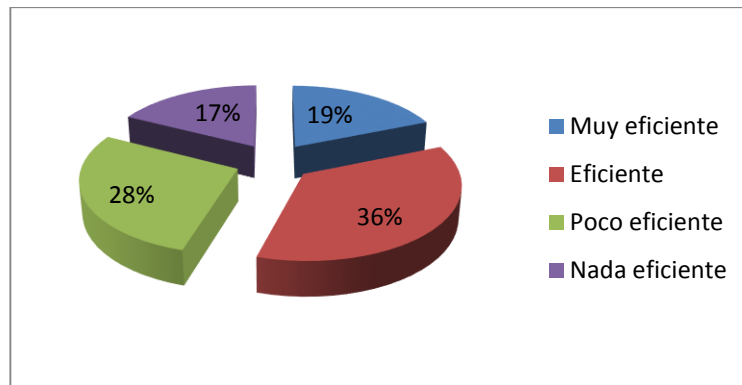
Fuente: elaboración propia

Es necesario determinar los factores por los cuáles la institución adolece de la formación de líderes que faciliten la comunicación entre todas las áreas y miembros de la comunidad universitaria, es así que se planteó esta pregunta, destacándose que los líderes de la institución tienen una aptitud profesional, pero con una aptitud al desconocimiento, y en algunos casos se considera que los directivos tienen una aptitud de creatividad e innovación.

Definitivamente, los resultados reflejados repercuten en la eficiencia, eficacia y efectividad del trabajo realizado por los directivos designados formalmente para cumplir determinadas tareas importantes que rigen el destino de la institución y que afectan el cumplimiento de las estrategias planteadas en la organización. Por lo tanto, con la futura implementación de esta investigación por parte de la institución educativa se pretende fomentar la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de los diversos procesos de la organización, potenciándose así el rendimiento del capital humano de una Sede de la PUCE, mediante el liderazgo y desarrollo organizacional.

**14.- ¿Considera usted eficiente el trabajo del personal de la institución? Argumente su criterio**

**Gráfico 14. Trabajo del personal**



Fuente: elaboración propia

Con esta pregunta, se corrobora cuán eficiente es el trabajo del personal de la institución. Para este análisis, es importante considerar el criterio de los autores que se han mencionado en el transcurso de la investigación, cuando coinciden que en el ámbito de la administración la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Con la aplicación de la encuesta a la población objetivo se pudo dilucidar algunos criterios, por ejemplo: que siempre se podría hacer más por la institución teniéndose un ambiente de cordialidad entre las áreas y toda la comunidad universitaria; los esfuerzos importantes se ven diluidos por la precaria organización, lo cual desmotiva el trabajo, por lo tanto, este y otros criterios, dan cuenta que el trabajo podría ser muy eficiente si existiera una mejor planificación en actividades que beneficien a la institución.

A partir de los resultados de las encuestas, entrevistas, y observación directa que se desarrollaron para el estudio de variables que influyen en el éxito o fracaso de la estrategia organizacional para lograr un liderazgo más participativo y acorde a las universidades del siglo XXI, Finalmente, se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- A partir del análisis efectuado se tiene que la situación problemática está dada por el inadecuado desempeño laboral de los miembros de la sociedad o conjunto de trabajo al momento de realizar una actividad compleja o de trabajo mutuo; asimismo el trabajo tedioso y monótono sin ningún tipo de comunicación y confianza, lo cual conduce a que cada uno de los colaboradores no cumplan a cabalidad su objetivo primordial.
  
- El 46% de los encuestados tienen interés respecto de los efectos de aplicar una estrategia de liderazgo empresarial en la institución, de tal manera, que motiva conocer el contexto en que se encuentra la institución y sus colaboradores con el fin de que se logre un mejoramiento en el trabajo organizacional, el desarrollo de los líderes y de potenciar el rendimiento del capital humano.
  
- El desarrollo organizacional es una doctrina educativa a largo plazo, orientado al mejoramiento de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el la comunicación de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.
  
- La aplicación de una estrategia organizacional basada en liderazgo potencia el desempeño del capital humano tanto de los líderes como de los docentes e investigadores que tienen responsabilidades importantes en las diferentes áreas de la institución. Asimismo, contribuye al desarrollo de las pautas para la formación de futuros líderes en aras de que puedan desarrollarse todas sus capacidades formativas.

## **6.2. Recomendaciones**

- Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de la misma.
  
- Que el capital humano de la institución sea capacitado y orientado con respecto al liderazgo empresarial, a su vez conocer a cada persona lo que siente, quiere, como es, como fue, que espera de la institución, de los directivos y de sus compañeros. Esto se lo puede hacer por medio de una comunicación abierta entre todos los miembros y niveles jerárquicos.
  
- Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.
  
- Con la implementación de esta investigación por parte de la institución educativa se pretende fomentar la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de los diversos procesos de la organización, potenciándose así el rendimiento del capital humano, mediante el liderazgo y desarrollo organizacional.

## Apéndice A

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

#### DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Encuesta sobre: Estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el potenciamiento del capital humano de una Sede de la PUCE.

Datos informativos:

Lugar: PUCESA

Fecha: 18/04/2016

Investigador: Jorge Abril Flores

Objetivo: Realizar una investigación para la potenciación del capital humano y la gestión en la Pontificia Universidad del Ecuador Sede Ambato. En este sentido, se quiere contar con su experiencia y sapiencia para mejorar las funciones administrativas. De antemano, se le agradece por sus aportes al estudio que se realiza.

Es importante que analice cada pregunta para dar una respuesta que contribuya a un resultado importante, para ello marque con una X, la respuesta que usted considere conveniente.

#### Cuestionario

1.- ¿De qué manera considera que el potencial de los servidores debe ser importante en la institución?

- |                         |         |
|-------------------------|---------|
| Altamente importante    | (     ) |
| Medianamente importante | (     ) |
| Algo importante         | (     ) |
| Nada importante         | (     ) |

2.- ¿Cree Ud. que el objetivo principal de la institución es brindar un servicio de calidad a sus usuarios externos y clientes internos?

- |         |         |
|---------|---------|
| Sí      | (     ) |
| No      | (     ) |
| Tal vez | (     ) |

3.- Cómo considera Ud. qué es la comunicación con los servidores universitarios y autoridades?

- |           |         |
|-----------|---------|
| Excelente | (     ) |
| Bueno     | (     ) |

Regular ( )

Malo ( )

4.- ¿Considera que el potencial de los empleados es importante y tomado en cuenta en la institución?

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Nunca ( )

5.- ¿Las decisiones que toman los mandos directivos de la institución son favorables para la organización?

Sí ( )

No ( )

En ocasiones ( )

6.- ¿Cree Ud. que todos los miembros (docentes, empleados, personal de servicio) de la comunidad universitaria están bien orientados y organizados en su trabajo?

Sí ( )

No ( )

Tal vez ( )

7.- ¿La relación que existe actualmente entre los diferentes estamentos e individuos, le ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente su trabajo?

Si ( )

No ( )

En ocasiones ( )

8.- ¿Los directivos de la institución escuchan y respetan los criterios de los clientes internos y de los usuarios externos?

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Nunca ( )

9.- Cree usted que en la institución se promueve el trabajo en:

Trabajo en equipo ( )

Trabajo individual ( )

10.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo (condiciones que contribuyen a su satisfacción con el empleo) dentro de la Institución? Argumente con dos criterios su percepción

Excelente ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

.....  
.....  
.....  
.....

11.- ¿Cómo califica el clima laboral (sentimiento o estado de ánimo) en la Institución? Argumente su respuesta

- Excelente ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

.....  
.....  
.....

12.- ¿Considera usted que el proceso de dirección estratégico de la institución contribuye al desarrollo de todas sus áreas funcionales? Argumente su respuesta

- Muy de acuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Muy en desacuerdo ( )

.....  
.....  
.....

13.- ¿Los efectos de aplicar una estrategia de liderazgo empresarial serían efectivos para el trabajo a desarrollar?

- Muy efectivo ( )
- Efectivo ( )
  
- Poco efectivo ( )
- Nada efectivo ( )

14.- ¿Cuál es la aptitud que tienen los altos directivos de la institución?

- Aptitud de creatividad e innovación ( )
- Aptitud profesional ( )
- Aptitud de no habilidades ( )
- Aptitud al desconocimiento ( )

15.- ¿Considera usted eficiente el trabajo del personal de la institución? Argumente su criterio

Muy eficiente	(     )
Eficiente	(     )
Poco eficiente	(     )
Nada eficiente	(     )

.....  
.....  
.....

Le agradecemos su colaboración.

## Referencias

- American Marketing Association, 2012-2013 Election (2012). Marketing News
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Appleby, R. (1994). *Modern Business Administration*. Pitman, 1994.
- Archanco, R (2011). *Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 20 de junio de 2016 de <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Fondo Educativo Interamericano, México. D.F.
- Buchele, R. (1977). *The management of Business and Public Organizations*. Minnesota, McGraw-Hill.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row. 1978.
- Buznego, Raquel. (2001). *Liderazgo en el Ámbito Laboral*, Revista Fusión. Asturias – España.
- Callejas González, A. (2002). *Los Alcances del control de la Gestión*.
- Cardona, Y. (2009). *Activos Intangibles*. Universidad de Quindío.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- David, R. (2004). *Principio de Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dopico, M.A. (2008). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas/Human Capital*. España: Gesbiblo.
- Fayol, Henri. (1971). *Administración Industrial y General: Previsión, organización, mando, coordinación, control*. Editorial Universitaria.
- Ferrell, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw-Hill
- Fischer, S. D. (2011). *Capital Humano en las Empresas*.
- Guerra Sotillo, A. (2005). *Gerencia Pública y Economía Informal*. Venezuela: Eumed.net.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*, New York. Brace and Company.
- Ibáñez, R. E. (2008). *Liderazgo y Compromiso Social*. Mexico: Benémerita Universidad Autónoma de Puebla.
- International Accounty Stradard Board. (2011). *Recurso Humano*. USA
- Koontz, H y O'Donnell, C (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Loreto, M. (2005). *Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico*. Universidad de Viña del Mar.
- Margulies, N. y Raia, A. (1974): *Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y tecnología*. Editorial Diana.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España. Ediciones Diaz de Santos.

- Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Limusa.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Grupo Planeta 2009
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea. 1989.
- Nanus, W. B. (2009). *Estrategias para un liderazgo eficaz*. México: McGraw Hill.
- Newstrom, J. y Davis, K. (1993): *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (8va. Edición), McGraw-Hill, México, D.F.
- OCDE (2007). *Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico*. México
- Ospina, E. (1992). *Capital Humano como factor de crecimiento económico*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Peres, W. (2007). *Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos*. Madrid: CEPAL.
- Druker. P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*: Sudamericana.
- Reinoso, V. (1986). *Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas*. Ambato: Editorial Pedagógica Freire
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodas, E. (2007). *Modelo de Desarrollo Administrativo y Organizacional para ejercer el control forestal del Ministerio del Ambiente, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*.
- Solano, D.V. (2010) *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos
- Scanlan, B. (1973) *Principles of Management and Organizational*. Michigan: John Wiley & Sons. Canadá.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Sveiby, K.E. (2009). *Gestión del Conocimiento*.
- Terry, G. (1966). *Office Management and Control*. Michigan: Richard D. Irwin
- Valverde, M. (2009). *El diseño Organizacional y su influencia en la productividad de la "Avícola San Andrés" del Cantón Patate, de la Facultad de ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*.
- Wolman, B.B. (1984). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*.
- Yarce, J. (2009). *El poder de los Valores*. (1ra. Edición), Universidad de la Sabana, Colombia.

## **Resumen Final**

Diseño de una estrategia organizacional basada en liderazgo empresarial para el  
potenciamiento del capital humano de una Sede de la PUCE

Jorge Francisco Abril Flores

68 páginas

Proyecto dirigido por: Osmany Pérez Barral, PhD

Siendo las instituciones educativas de educación superior un elemento determinante para el desarrollo de la sociedad, se necesita perfeccionar en ellas la capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la necesidad de desarrollar una estrategia, en aras de lograr mejores resultados en las diferentes áreas administrativas, académicas e investigativas y educativas en la institución objeto de estudio.

Obtener información derivada de la opinión del personal docente, administrativo y de servicios de una Sede de la PUCE, accedió a conocer la realidad en la que se encuentra la misma en relación al liderazgo y el desarrollo organizacional dentro de la institución, aprovechándose los máximos resultados con una visión proactiva para la toma de decisiones en sus funciones y niveles de liderazgo.

Esto permitió diseñar una estrategia organizacional basada en liderazgo con la finalidad de que la institución responda a las nuevas políticas institucionalizadas por los Organismos de Educación Superior, de tal manera, que se mejore el trabajo organizacional, el desarrollo de los líderes y de potenciar el rendimiento del capital humano de una Sede de la PUCE mediante la formación de liderazgo.