



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Dirección Estratégica y el Aprendizaje  
Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”**

**Autora: María Fernanda Castro Morales**

**Tutor: Dr. Juan Carlos Castro A.**

**AMBATO – ECUADOR  
Septiembre 2013**



## **APROBACION DEL TUTOR**

### **CERTIFICADO:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto la Presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas Establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la facultad.

Ambato, 04 de Septiembre del 2013

-----  
**Dr. Juan Carlos Castro A.**  
**TUTOR**

## **AUTORÍA DE TESIS**

Yo, María Fernanda Castro Morales , manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

-----  
**María Fernanda Castro Morales**

**C.I. 1804486536**

### **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) .....  
Ing. MBA. Santiago Verdesoto V.

f) .....

Dr. Víctor Córdova

**Ambato, Septiembre del 2013**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**Autora**

María Fernanda Castro Morales

## **DEDICATORIA**

Me gustaría dedicar esta Tesis a toda mi familia.

En especial a mi padre Bolívar y a mi madre Geovana, por su comprensión y ayuda en momentos buenos y malos, ya que son el pilar fundamental en mi vida porque me han enseñado a encarar las adversidades de la vida sin desfallecer en el intento.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con su gran amor y sin pedir nunca nada a cambio. También agradezco a Dios por todas las oportunidades que me ha brindado día a día ya que con su infinita misericordia y amor todo es posible.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pag</b>
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii-viii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	ix-x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi-xii
INTRODUCCION.....	1-2
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>Problema</b> .....	<b>3</b>
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3-9
1.2.2 Análisis Crítico.....	9-10
1.2.3 Prognosis.....	10
1.2.4 Formulación del problema.....	11
1.2.5 Interrogantes.....	11
1.2.6 Delimitación.....	11-13
1.3 Justificación.....	14-15
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo General.....	15
1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>16</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>16</b>
2.1 Antecedentes Investigativos.....	16-19
2.2 Fundamentación Filosófica.....	19-20
2.3 Categorías Fundamentales.....	21-42
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>43</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>43</b>
3.1 Enfoque.....	43
3.2 Modalidad de la Investigación.....	44
3.3 Tipos de Investigación.....	44-45
3.4 Población y Muestra.....	45
3.5 Operacionalización de Variables.....	46-50
3.6 Recolección de la Información.....	51-53
3.7 Procesamiento y Análisis de la Información.....	54-55
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>56</b>
<b>Análisis e Interpretación de Resultados</b> .....	<b>56</b>
4.1 Análisis de los resultados.....	56-57
4.2 Presentación de los resultados.....	57
4.2.1 Análisis Univariado.....	57-73
4.2.2 Análisis Bivariado.....	74-76
4.2.3 Verificación de la Hipótesis.....	77-79

<b>CAPITULO V</b> .....	80
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	80
5.1 Conclusiones.....	80-82
5.2 Recomendaciones.....	82-83
<b>CAPITULO VI</b> .....	84
<b>Propuesta</b> .....	84
6.1 Datos Informativos.....	84-85
6.2 Antecedentes.....	86-87
6.3 Justificación.....	87-88
6.4 Objetivos.....	88
6.5 Análisis de Factibilidad.....	89-90
6.6 Fundamentación.....	90-96
6.7 Metodología – Modelo Operativo.....	96-109
6.8 Administración.....	110
6.9 Previsión de la Evaluación.....	111
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	112
<b>LINKOGRAFIA</b> .....	112-115
<b>ANEXOS</b> .....	116-130



## INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

GRAFICO 1: Captaciones de la Banca Privada en Ecuador .....	5
GRAFICO 2: Cooperativa San Francisco Ltda. ....	7
GRAFICO 3: Servicio que Oferta.....	7
GRAFICO 4: Saldo promedio de clientes .....	8
GRAFICO 5: Formulación Estratégica .....	58
GRAFICO 6: Factor Operacionalización.....	60
GRAFICO 7: Factor Institucionalización.....	62
GRAFICO 8: Factor Control y Evaluación .....	64
GRAFICO 9: Desarrollo del Personal.....	66
GRAFICO 10: Modelos Mentales .....	68
GRAFICO 11: Factor Aprendizaje en Equipo .....	70
GRAFICO 12: Factor Ventaja Competitiva .....	71
GRAFICO 13: Pensamiento de los Sistemas .....	72
Tabla 1: Entidades del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador .....	5
Tabla 2: Saldo promedio de clientes Coac San Francisco .....	8
Tabla 3: Variable Independiente .....	46-48
Tabla 4 Variable Dependiente.....	49-50
Tabla 5: Recolección de la Información.....	53
Tabla 6: Factor Formulación estratégica .....	58
Tabla 7: Factor Operacionalización .....	60
Tabla 8: Factor Institucionalización .....	62
Tabla 9: Factor Control y Evaluación .....	64
Tabla 10: Factor Desarrollo del Personal .....	66
Tabla 11: Factor Modelos Mentales.....	68
Tabla 12: Factor Aprendizaje en Equipo.....	70
Tabla 13: Factor Ventaja Competitiva .....	71
Tabla 14: Factor Pensamiento de los Sistemas.....	72
Tabla 15: Conoce tu personalidad.....	73
Tabla 16: Correlaciones .....	75
Tabla 17: Tabla de contingencia POLITICAS FUNCIONALES * COMUNICACION DEL PERSONAL.....	78
Tabla 18: El ritual de la significancia estadística .....	79
Tabla 19: Costo Propuesta .....	85
Tabla 20: MATRIZ DE LA MISION; LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	98
Tabla 21: MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO.....	100
Tabla 22: MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES PARA EL ANALISIS SECTORIAL .....	101
Tabla 23: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO AGENCIA PELILEO .....	102
Tabla 24: Cumplimiento de la Misión y Visión .....	103
Tabla 25: MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA LA SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	105
Tabla 26: Actividades e Incentivos .....	107
Tabla 27: Aperturas cuenta de Ahorros por tipo .....	108
Tabla 28: Cumplimiento de Metas .....	109
Tabla 29: Recursos .....	110

Tabla 30: Cronograma Actividad.....	111
Tabla 31: Evaluacion .....	111
Ilustración 1: Variable Independiente: .....	21
Ilustración 2: Variable Dependiente.....	22
Ilustración 3: Ciclo del Conocimiento .....	35
Ilustración 4: Dirección Estratégica .....	90

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo es una Institución Financiera controlada por la Súper Intendencia de Bancos y Seguros que se dedica a la prestación de Servicios Financieros y no Financieros ejecutados con calidad para contribuir al bienestar de los socios y de la sociedad.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis sobre las diferentes estrategias que se pueden realizar para la captación de nuevos clientes y socios dentro de la Institución.

Los datos obtenidos nos indican que se deberían corregir algunos aspectos o falencias que se presentan dentro de la Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizativo en la Institución para la captación de un mayor número de clientes que en su mayoría consideran que son factores relevantes dentro de la Cooperativa San Francisco.

Así la propuesta resultante se direcciona para identificar y diseñar un Modelo de Dirección Estratégica como Instrumento de Gestión para alcanzar el Aprendizaje Organizativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo como una herramienta eficaz para estimular el crecimiento y desarrollo rentable de la misma a largo plazo, en lo cual se socializara con cada uno de los empleados y se encontrara la solución adecuada para el cumplimiento de los objetivos Estratégicos.

Palabras Clave:

Dirección Estratégica

Aprendizaje Organizacional

Estrategias

Objetivos

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se presentará la Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo, comprendiendo que la Dirección Estratégica busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, para lo cual se presentara el presente trabajo de la siguiente manera:

**CAPITULO 1:** Abarca el contenido y una breve explicación sobre las variables, la reseña y antecedentes del cooperativismo, también habla de la justificación por que se realiza este proyecto y los objetivos que se deben cumplir en la Cooperativa San Francisco Agencia Pelileo.

**CAPITULO 2:** Aquí se detalla todo lo referente al estudio que se realizado sobre las Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizativo, la preparación del marco teórico para poder fundamentar las estrategias que a posterior se lo planteara para la solución del problema. En este capítulo se conceptúa algunos puntos importantes como son: Análisis de la Estrategia, Operacionalizacion, Institucionalización, Control y Evaluación, Desarrollo de Personal, Modelos Mentales, Visión Competitiva, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento de los Sistemas.

**CAPITULO 3:** Se determinara el tipo de investigación que se va a utilizar se destaca la población y muestra con la que se va a trabajar y lugar donde se lo ejecuta, también se realiza un resumen de las características de la investigación de la manera en que se va a procesar los datos de la información recopilada y para que se lo utilizara los datos para su respectivo análisis, de acuerdo a las interrogantes implementadas aplicadas en la encuesta.

**CAPITULO 4:** El presente capitulo ha permitido realizar un diagnóstico de la situación de la Institución sobre cuáles son los criterios de cada uno de los empleados en cuanto a considerando de las mismas en lo que se refiere a cada uno de los factores planteados en lo cual se realizado el análisis e interpretación de resultados.

**CAPITULO 5:** En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones que se van a ejecutar dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo.

**CAPITULO 6:** Este capítulo contiene la Propuesta que es diseñar un Modelo de Dirección Estratégica como Instrumento de Gestión para alcanzar el Aprendizaje Organizativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema de Investigación**

Dirección Estratégica y el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la Agencia Pelileo

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización:**

En el mundo las organizaciones se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios sociales, tecnológicos, legislativos, monetarios, etc. Es por ello, que la toma de decisiones en las empresas debe adaptarse con la mayor brevedad posible a un nuevo modelo de gestión encaminado a una Dirección Estratégica pertinente a los diferentes niveles organizativos.

La importancia del termino estrategia aplicado a las empresas ha pasado por numerosos enfoques y acepciones que han servido para configurar todo un cuerpo de ideas y técnicas asociadas a la Dirección Estratégicas(Buj, 2006, pág. 2). Concepto que para (Oca, 2004, pág. 2)

Constituye un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad.

En la Institución la Dirección Estratégica constituye un modelo de decisión que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para ser alcanzados, en tal virtud el cumplimiento de los objetivos Institucionales se darán de una manera continua ya que se llevara una Administración acorde a las diferentes necesidades (Bueno, 1993, pág. 5).

La Administración en la Institución realizará detalladamente un análisis sobre cómo se debería llevar correctamente una Dirección Estratégica con el propósito de saber cuáles son sus falencias para el cumplimiento de los objetivos, entender de qué manera se puede relacionar cada uno de los objetivos que persigue la Institución.

El aprendizaje organizativo se define como:

El resultado del proceso de transformación de la información, conocido como aprendizaje; o de la espiral de conversión del conocimiento, basada en sus distintas tipologías y dimensiones. Su creación es sensible a múltiples factores y se materializa e integra en los recursos y capacidades de la organización, llegando a constituir y mantener ventajas competitivas (Martinez, 2002, pág. 3).

Tras el análisis exhaustivo de la literatura existente en torno al aprendizaje organizativo, podemos definir este concepto como la capacidad de realizar un proceso que transforma la información en conocimiento (Martinez, 2002, pág. 4).

Dicho conocimiento se acumula y codifica en mapas cognitivos y modelos mentales, modificando en ocasiones los ya existentes, desarrolla la memoria y la experiencia, detecta errores y los corrige a través de la acción organizativa, y se introduce en las rutinas. Sus resultados le permiten mejorar su actividad, su dotación de recursos y capacidades, y alcanzar y mantener ventajas competitivas” (Martinez, 2002, pág. 3).

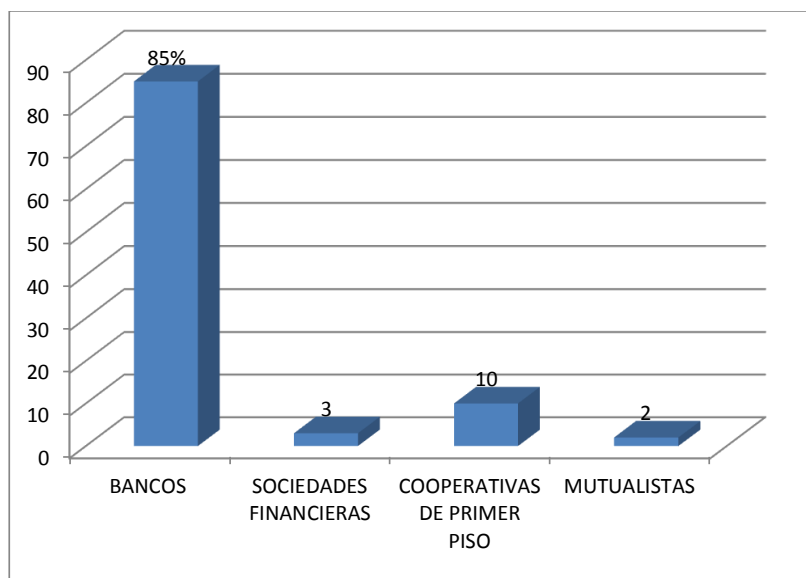


Finalmente, se obtienen una escala, cuya fiabilidad, consistencia interna, dimensión y validez alcanza niveles óptimos, en base al trabajo empírico realizado en una muestra de 19 personas, pertenecientes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo.

La Banca Privada en Ecuador se divide en bancos, sociedades financieras, cooperativas de primer piso y mutualistas.

Las Cooperativas de Primer Piso ocupan la segunda posición en la participación del total de captaciones y colocaciones, y es que como se presenta en el Gráfico 1 y el Gráfico 2, en el primer rubro representan el 9,52% y en el segundo alcanza el 12,68%(INEC, 2011, pág. 1)

**GRAFICO 1: Captaciones de la Banca Privada en Ecuador**



**Fuente:** Súper Intendencia de Bancos y Seguros (2011) “Análisis de las Instituciones Financieras de la Banca Privada en Ecuador” Quito, p.2

Ecuador cuenta con Instituciones Financieras de renombre, con una demanda creciente en el mercado, pero se debe tener presente que la provincia cuenta con Instituciones financieras de renombre que de una o otra manera se han convertido en una competencia directa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francis

Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

**Tabla 1: Entidades del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador**

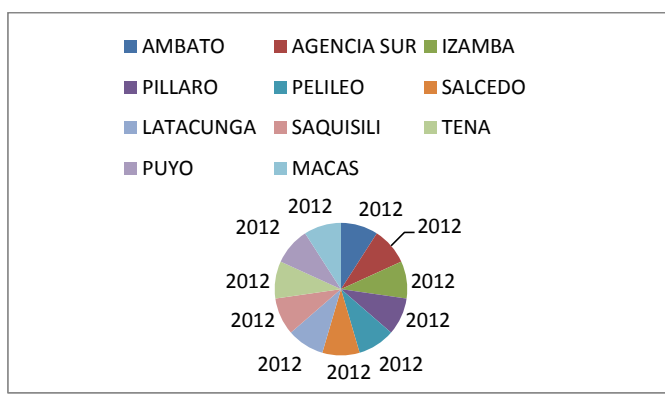
NOMBRE COOPERATIVA	NUMERO DE CLIENTES	NUMERO DE CUENTAS	VALOR USD
11 DE JUNIO	2 8,644.00	2 8,688.00	10,538,156.84
15 DE ABRIL	8 7,048.00	8 7,167.00	50,657,554.97
23 DE JULIO	4 6,440.00	4 9,118.00	44,327,306.97
29 DE OCTUBRE	3 27,679.00	393,870.00	138,163,729.23
9 DE OCTUBRE	8,432.00	8 ,432.00	5 ,316,433.06
ALIANZA DEL VALLE	7 9,981.00	8 7,207.00	41,433,799.62
ANDALUCIA	1 15,120.00	116,330.00	56,404,053.49
ATUNTAQUI	6 2,586.00	6 2,804.00	44,234,077.64
CACPE BIBLIAN	2 3,040.00	2 3,572.00	31,970,187.67
CACPE PASTAZA	6 3,884.00	6 4,208.00	29,153,220.84
CACPECO	8 6,101.00	9 2,299.00	63,780,529.26
CALCETA	2 7,907.00	3 4,761.00	4 ,534,268.13
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	1 57,453.00	166,587.00	43,389,842.99
CHONE	3 8,239.00	6 3,676.00	16,611,329.38
CODESARROLLO	8 0,959.00	8 4,958.00	35,189,933.35
COMERCIO	5 2,849.00	5 2,804.00	16,109,257.45
COOPAD	2 4,118.00	2 8,490.00	4 ,873,572.91
COOPCCP	1 94,884.00	196,006.00	26,896,149.36
COTOCOLLAO	3 6,211.00	3 7,993.00	10,090,119.67
EL SAGRARIO	3 0,203.00	3 0,313.00	40,868,145.91
JARDIN AZUAYO	2 16,754.00	241,129.00	157,219,267.91
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	2 34,219.00	234,550.00	241,504,168.85
LA DOLOROSA	1 3,716.00	1 4,489.00	5 ,486,090.02
MEGO	7 7,772.00	105,322.00	112,582,002.36
NACIONAL	5 20,566.00	537,645.00	96,820,595.76
OSCUS	1 35,255.00	136,295.00	90,832,800.43
PABLO MUÑOZ VEGA	5 6,341.00 5	5 6,341.00 5	30,250,713.31
PADRE JULIAN LORENTE	2 7,346.00	2 7,755.00	17,830,231.98
RIOBAMBA	9 9,603.00	116,844.00	97,029,780.79
SAN FRANCISCO	6 8,364.00	6 8,221.00	65,354,903.20
SAN FRANCISCO DE ASIS	8,286.00	8 ,715.00	7 ,089,036.92
TULCAN	5 2,341.00	5 7,137.00	28,628,109.25
<b>TOTAL</b>	<b>3,321,530.00</b>	<b>3,557,604.00</b>	<b>1 ,829,101,235.96</b>

**Fuente:** Súper Intendencia de Bancos y Seguros (2011) “Análisis de las Instituciones Financieras de la Banca Privada en Ecuador” Quito, p.3

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. es una sociedad de derecho privado, que presta servicios financieros y no financieros a la sociedad ejecutados con calidad para contribuir al bienestar de los socios y de la sociedad, demostrando transparencia, ética y compromiso.

Con cada uno de los aportes de los socios la Cooperativa ha crecido notablemente es por eso que hoy en día cuenta con 11 Sucursales en la región sierra y oriente.

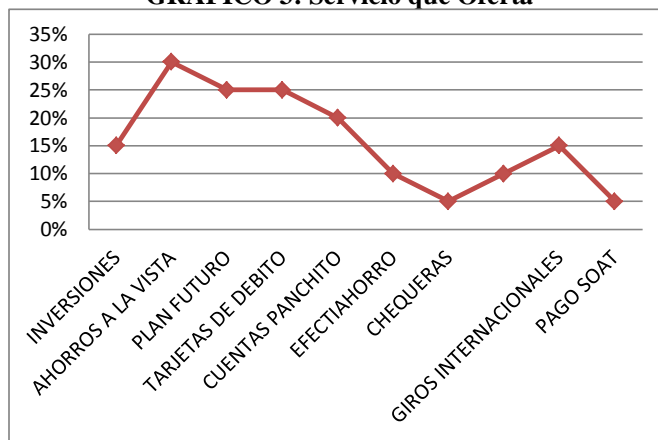
**GRAFICO 2: Cooperativa San Francisco Ltda.**



**Fuente.** Cooperativa San Francisco (2012) “Presupuestos octubre” Pelileo, p5

Dentro de los productos que ofrece la Cooperativa y que ha tenido una gran aceptación podemos mencionar los siguientes que se detallan a continuación:

**GRAFICO 3: Servicio que Oferta**



**Fuente.** Cooperativa San Francisco (2012) “Presupuestos octubre” Pelileo, p7

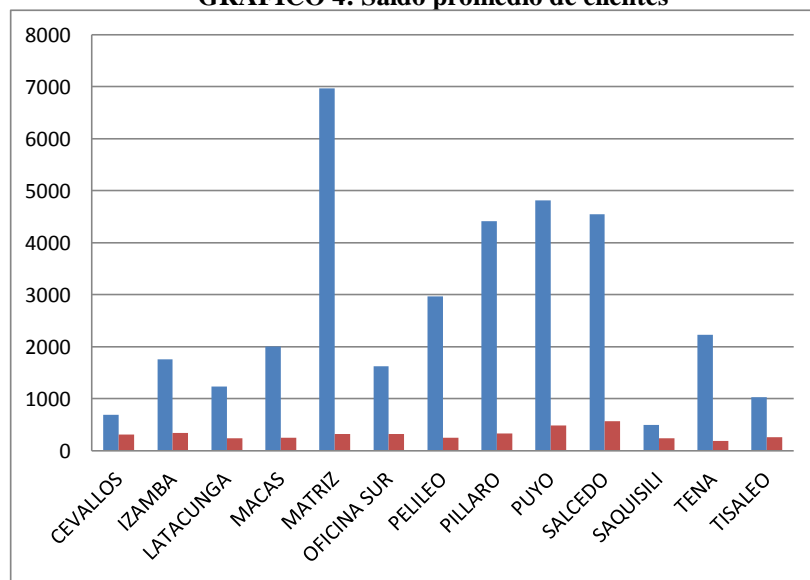
Cabe tener en cuenta que la Institución ha crecido notablemente, ya que su mayor perspectiva se proyecta en ser el mejor aliado de los socios generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

**Tabla 2: Saldo promedio de clientes Coac San Francisco**

SALDOS PROMEDIO DE CLIENTES		
NOMBRE	NUMERO	SALDOPROMEDIO
CEVALLOS	693	311.545382
IZAMBA	1751	340.688338
LATACUNGA	1231	240.259585
MACAS	2006	247.472432
MATRIZ	6966	322.409158
OFICINA SUR	1622	318.322601
PELILEO	2968	243.188507
PILLARO	4410	328.544743
PUYO	4811	484.169145
SALCEDO	4550	562.749997
SAQUISILI	494	240.883198
TENA	2228	180.764394
TISALEO	1029	260.805636

Fuente. Cooperativa San Francisco (2012) "Presupuestos octubre" Pelileo, p8

**GRAFICO 4: Saldo promedio de clientes**



Fuente. Cooperativa San Francisco (2012) "Presupuestos octubre" Pelileo, p8

La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con los socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la cooperativa, respondiendo de esta manera al principio de la universalidad.

El desarrollo de su personal será el motor principal de cumplimiento, y se promoverá en todos los aspectos.

Hay que tener muy presente que la Institución se ha caracterizado por tener una demanda creciente en el mercado y ser muy competitiva ante las demás Instituciones financieras, pero se debe tener presente que la provincia cuenta con Instituciones financieras de renombre que de una u otra manera se han convertido en una competencia directa para la Institución.

### **1.2.2 Análisis crítico**

Una vez analizado el respectivo problema llegamos a entender que una inadecuada cultura organizacional por parte de los empleados genera lentitud al momento de realizar procesos operativos lo que conlleva a tener una inadecuada Dirección Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo, por tal motivo presenta escases de control en las actividades al momento de cumplir con el compromiso Institucional, esto ocasiona inseguridad por parte de los clientes en cada una de las aéreas operativas.

Además de esto se debe mencionar que se presenta una insuficiencia de dinamismo y carencia de comunicación por parte de los empleados lo q provoca un bajo nivel en la calidad del servicio, de tal manera se origina una inadecuada Dirección Estratégica y esto tiene como consecuencia el incumplimiento de propósitos estratégicos y limita de manera directa la capacidad de desarrollo a futuro.

Cabe mencionar que el proceso de aprendizaje comienza con la captación de la información por el sujeto que desarrolla esta actividad y que retroalimentan el proceso organizativo global, generándose así una modelo de aprendizaje(Brito & Chillo, 1992, pág. 10).

Es importante mencionar que la escases de diversificación ,la capacidad innovadora en la Institución y la carencia de variedad en los canales de distribución perjudica de manera

directa al cumplimiento de La Dirección Estratégica, ya que existe una inadecuada ventaja competitiva, lo que ocasiona negligencia y retrasos en el cumplimiento

No hay que dejar de tomar en cuenta que la escases de gestión al momento de maximizar fuentes de ingreso se da por la demanda creciente del mercado y esto imposibilita el trabajo en equipo dentro de la Institución, ya que los empleados se sienten insatisfechos por el trabajo que están realizando.

### **1.2.3 Prognosis**

La Dirección Estratégica juega un papel muy importante dentro de las organizaciones que quieran tener éxito, es por esta razón que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo no está aplicando una Administración adecuada para el buen funcionamiento de la Dirección Estratégica.

Es por ello, que dificulta el compromiso por parte de los empleados y ocasiona un inadecuado trabajo en equipo en la Institución y esto genera de manera directa inseguridad e incertidumbre por parte de los clientes ya que la Institución podría sufrir insatisfacción al momento del cumplir sus objetivos y podría perder credibilidad por parte de sus clientes de tal manera se debe realizar una estructuración de cómo se debería realizar una buena Administración dentro de la Institución ya que con ello se podrá llegar a un excelente Aprendizaje Organizativo dentro de la misma, sabiendo cuales con sus metas a alcanzar.

Dentro de los puntos antes mencionadas podemos entender que la Institución al momento de no cumplir sus objetivos puede limitar la capacidad de desarrollo a futuro ya que dentro de la Cooperativa se toma interés en lo referente a los elementos que afectan al aprendizaje, tanto positiva como negativamente.

Cabe mencionar que un punto de gran importancia dentro de la Institución es la inadecuada ventaja competitiva que presentan los empleados al momentos de cumplir sus metas, porque por medio de esto no se está presentando un trabajo en equipo y no se está satisfaciendo al cliente interno como externo ya que la demanda creciente del mercado cada día es mayor.

## **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera la Dirección Estratégica influye en el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo?

## **1.2.5 Interrogantes**

¿De qué manera se podría implementar una adecuada cultura organizacional que permita conocer los factores internos y externos en la Institución?

¿Cuáles serían los mecanismos básicos para mejorar el dinamismo y el Aprendizaje Organizativo en los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo?

¿Cómo se podría diseñar una adecuada estructura de diversificación que permita mejorar el desempeño profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo?

## **1.2.6 Delimitación**

### **Delimitación por contenido**

- Campo – Administración

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio (Stoner, 2004, pág. 2).

Para (Thompson, 2001, pág. 4) la Administración la define como:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Además (Stoner, 2004, pág. 1) la define como:

*“Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.”*

- **Área - Planificación**

“La Planeación es la primera función de la Administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir” (Nuñez, 2006, pág. 1).

La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

- **Aspecto – Planificación estratégica**

“Se refiere a un proceso de planificación a largo plazo, se origina en los niveles gerenciales de la empresa, y considera todos los factores externos e internos que inciden en la formulación de planes de desarrollo macro” (Nuñez, 2006, pág. 5).

- **Dirección Estratégica**

“Es sinónimo de Dirección de Empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender sistemas de dirección” (García, 1995, pág. 52).

Además (Buj, 2006, pág. 4) afirma que:

*“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas u sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”.*



- **Aprendizaje Organizativo**

“El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento” (Carrion, 2008, pág. 1).

Según (Schön, 1978, pág. 2) nos indica que:

*“Es el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento”*

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

### **Delimitación Espacial**

La presente investigación se va a realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Pelileo, Barrió Comercial Calle José Mejía y Celiano Monje.

### **Delimitación Temporal**

La elaboración del proyecto se iniciara el primero de abril de 2012 por tal motivo se formularan cada una de las inquietudes necesarias para el tema de investigación el cual será finalizado el 15 de agosto de 2013.

### **Unidades de Observación**

El trabajo de investigación, tomará como unidades de análisis a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo

### 1.3 Justificación

La presente investigación se justifica por el hecho de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo existe una inadecuada Dirección Estratégica la cual implica de una manera directa al Aprendizaje Organizacional de la misma para lo cual nos enfocaremos a las expectativas de los socios y clientes.

Al no encontrar un enfoque claro se pretende dar una solución sobre cómo se debería llevar una Administración entendida como sugiere (Chiavenato, 2004, pág. 5) que *“el proceso de planear, organizar dirigir, y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos”*

Acorde a las diferentes necesidades ya que las condiciones del entorno han ido cambiando, esto hace que las decisiones estratégicas vayan perdiendo su eficacia en un menor tiempo, por tal motivo la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo debe elegir con claridad cuáles van hacer sus objetivos, políticas, metas y estrategias para dar un buen servicio a los socios y clientes ya que esto conlleva lentitud al momento de realizar trámites operativos.

Una vez analizado el tema de investigación se dieron una serie de ventajas que proporcionan un mejor entendimiento sobre cuál es la manera de analizar el entorno externo e interno de la Institución para lo cual se pretende llegar a una mejor conclusión de cómo se debe realizar una Administración adecuada de tal manera que se pueda realizar un trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos.

Los beneficios que se alcanzaran ayudaran a realizar el trabajo de una manera motivadora para los empleados por que se cambiara la manera de hacer las cosas es decir se mantendrá un mentalidad abierta para los cambios, todo esto conlleva a la optimización de tiempo y recursos para tener un alto nivel en la calidad del servicio y con los adecuados canales de distribución.

Se debe tener en cuenta que la sinergia juega un papel importante dentro del tema investigado por que constituye el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero caracterizado por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de dichas causas

La factibilidad del presente proyecto es muy acertada ya que se cuenta con el tiempo suficiente para terminarlo de una manera satisfactoria, cumpliendo cada una de las expectativas antes mencionadas es decir se contara con la información necesaria para la elaboración del proyecto en la cual se va a utilizar recursos tecnológicos para responder a cualquier inquietud que no esté clara y sobre todo la voluntad necesaria para cumplir este trabajo que va a ser muy beneficioso tanto en lo personal como para la empresa.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluarla la Dirección Estratégica y el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar los principales factores que se encuentra inmersos en el direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo.

Analizar los factores más significativos de la Dirección Estratégica, a través de la aplicación de una encuesta para identificar como estos factores se encuentran inmerso con el Aprendizaje Organizativo de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo.

Proponer una adecuada estructura de diversificación que permita mejorar el desempeño profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelile

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

La necesidad que poseen las personas para realizar una excelente administración se ven obligados a concentrar sus conocimientos en lo referente a Dirección Estratégica ya que se la entiende como un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijado, un proceso de planificación conllevará a la atención eficiente de los retos que impone la situación socioeconómica actual y las necesidades futuras.

Es por esta razón que se han tomado en cuenta las siguientes tesis de las diferentes universidades del país.

*“Aproximación a la Dirección Estratégica corporativa de los grupos de comunicación prisa y vocento a través de la aplicación del modelo kasede decisiones estratégicas de los hombres de vértice”*(Sanchi, 2008, pág. 208)

## **Conclusiones**

La presente Memoria de Investigación ha tenido como objetivo general estudiar la Dirección Estratégica corporativa de los dos principales grupos de comunicación españoles en términos de ingresos de explotación, beneficios y número de empleados, Prisa y Vocento, a través del modelo Kase de toma de decisiones estratégicas y su énfasis en la figura de los hombres de vértice de la organización (presidente y consejero delegado), quienes dada su posición en la línea jerárquica y los planteamientos del modelo Kase, se encuentran más cercanos a la formulación y diseño de la estrategia de la organización.

La dificultad inherente al estudio de la estrategia radica en que ésta refiere a los objetivos, metas y propósitos de una empresa, a un plano anterior al de la acción; es el plan que lleva a la acción. Más aún si además se pretende estudiar, como hemos hecho en este trabajo, el fenómeno desde el proceso que se lleva a cabo en la mente de los actores, quienes a través de sus decisiones, van influyendo en la definición e implementación de la estrategia. En este sentido, el modelo Kase se revela como una solución a esta complejidad inherente, en la medida en que sugiere categorías y claves a observar para una mejor aproximación al fenómeno.

La Dirección Estratégica juega un papel importante dentro de toda organización que quiere tener éxito ya que por medio de esta se puede llegar a entender cuál es el propósito que desea alcanzar en un tiempo determinado-

*“Dirección Estratégica en el sector Seguros: Aplicación en una Agencia local Argentina”*  
(Pelligrine, 2012, pág. 149).

## **Conclusiones**

El presente trabajo procuro demostrar la importancia de la Dirección Estratégica como elemento clave del éxito empresarial Pymes de servicios, analizando particularmente el caso de una Agencia de Seguros Local. En el revelamiento se pudo se pudo dilucidar que la Agencia tiene una elevada eficacia operativa debido al orden y coherencia de los procesos de cada cesión y los resultados operativos alcanzados.

El liderazgo transformacional será la clave para que la estrategia pueda ser asimilada, compartida e internalizada por los miembros de la Agencia en Cuestión. Para ello el líder debe ser capaz de ayudar al personal a tomar conciencia de sus propias capacidades y responsabilidades para resolver situaciones, motivándoles acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos mediante su labor.

En toda organización una vez que se defina claramente cuáles son sus principales objetivos y metas a alcanzar sabrá cuál es la mejor trabajo que debe desempeñar, es decir saber cuáles son sus fines a futuro.

*“El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Públicas de Salud del estado Yaracuy: Caso general de San Felipe Dr. Placido D Rodríguez Rivero”*(Ramirez, 2006, pág. 101).

## **Conclusiones**

El primer objetivo de la investigación, referido a describir cómo ha evolucionado el Aprendizaje Organizacional en el personal del nivel estratégico que labora en los departamentos objetivos de estudio, se puede decir que se han caracterizado tres periodos, el poco establecimiento de metas, desconocimiento de la realidad y hermetismo para la solución de problemas, que limita el intercambio de información y participación casi nula, pues todo quedaba centralizado en los niveles directivo que decidían.

La transición del paso de jefes autocrático a uno más democratizado, cuya contemporaneidad con el resto del personal dio apertura a una comunicación más directa, aun conocimiento de la realidad y aun establecimiento de objetivos, sin embargo, la frecuente parcialización de grupos, debilitó las relaciones internas de muchos departamentos y originó y originó islas de conocimiento cuya participación se arraigó solo en unidades de servicio.

El Aprendizaje Organizacional en las organizaciones se ve proyectado conjuntamente a todos los colaboradores de la empresa ya que por medio de ello se podrá saber cuál es la cultura organizacional de cada uno de ellos.

*“Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento en los nuevos escenarios”*(Larrosa, 2000, pág. 4)

## **Conclusiones**

El aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento presentan líneas de trabajo altamente prometedoras para el gerenciamiento de empresas en ambientes inciertos, como los actuales. Ambas enfocan su atención en el stock de capital intangible que posee cada firma: las ideas y conocimientos de sus miembros.

La dificultad en el análisis de la valoración de estos intangible ha llevado a que su estudio se torne fuertemente interdisciplinario. En esta tarea se hallan avocados especialistas en recursos humanos, administración general, psicología, ciencias de la computación, entre otros<sup>2</sup>. Al mismo tiempo, los altos costos en que se incurren en la implementación de estos sistemas de gestión parecen dejar poco espacio para el caso de las empresas pequeñas y medianas.

El trabajo en equipo constituye un papel fundamental dentro de todas las empresas ya que la toma de decisiones se fundamenta en saber tomar la mejor decisión tanto a nivel personal como grupal, por tal motivo se proyecta el aprendizaje de cada uno de sus colaboradores.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

El trabajo de investigación se enmarca dentro del paradigma crítico-propositivo, por las diversas circunstancias de la vida social, en la cual está inmersa la Cooperativa, es decir se aborda desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que dio origen a la problemática en estudio, la misma que ha traído afectaciones negativas en el funcionamiento eficaz y eficiente de la gestión administrativa que toma como medida principal a la pro actividad.

Pro actividad es una actitud en la que los empleados de la Cooperativa asumen el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto (Frank, 1986, pág. 2).

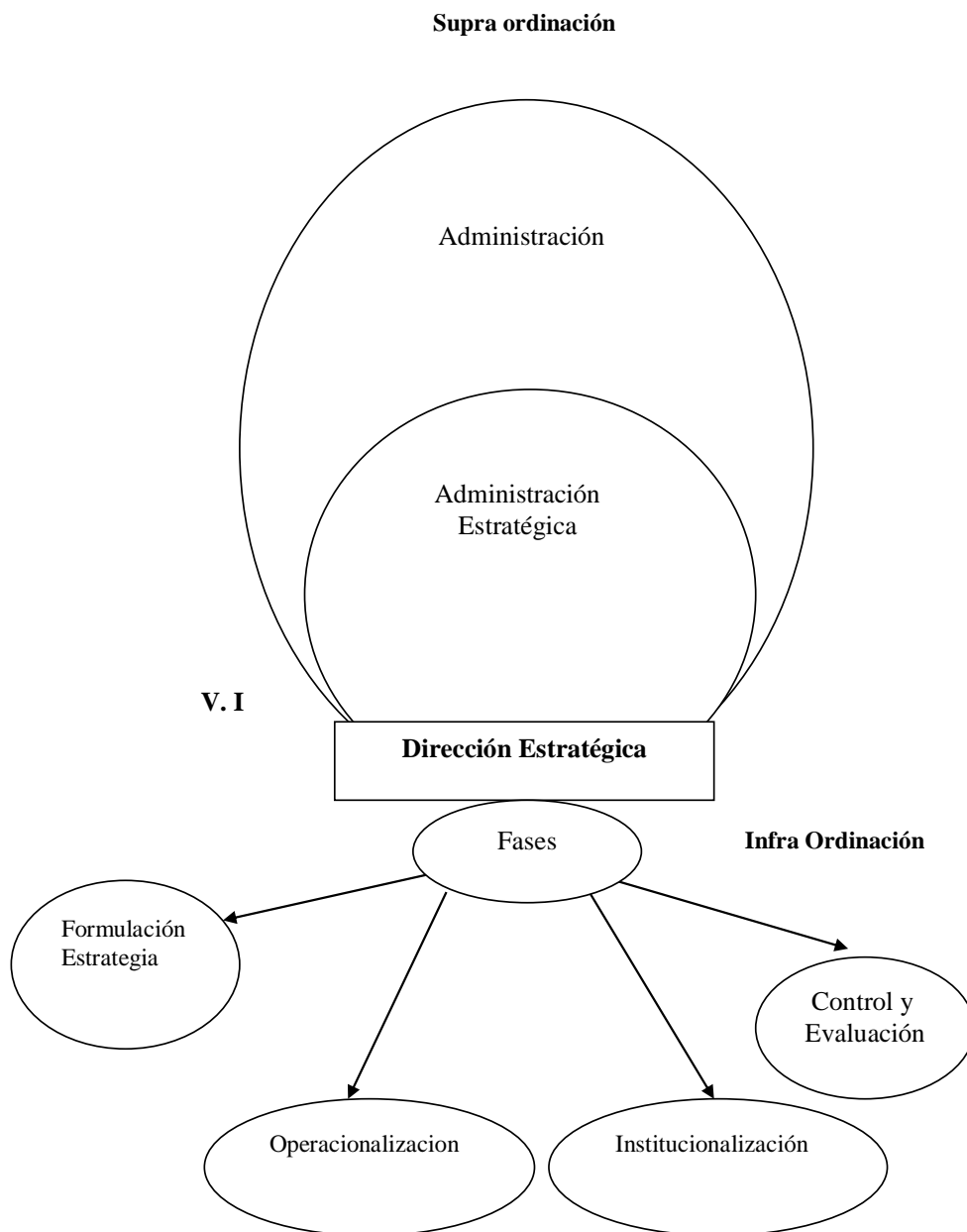
*“La pro actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo*

*vamos a hacer*” (Frank, 1986, pág. 3). De acuerdo a cada área operativa en la que se estén desempeñando.



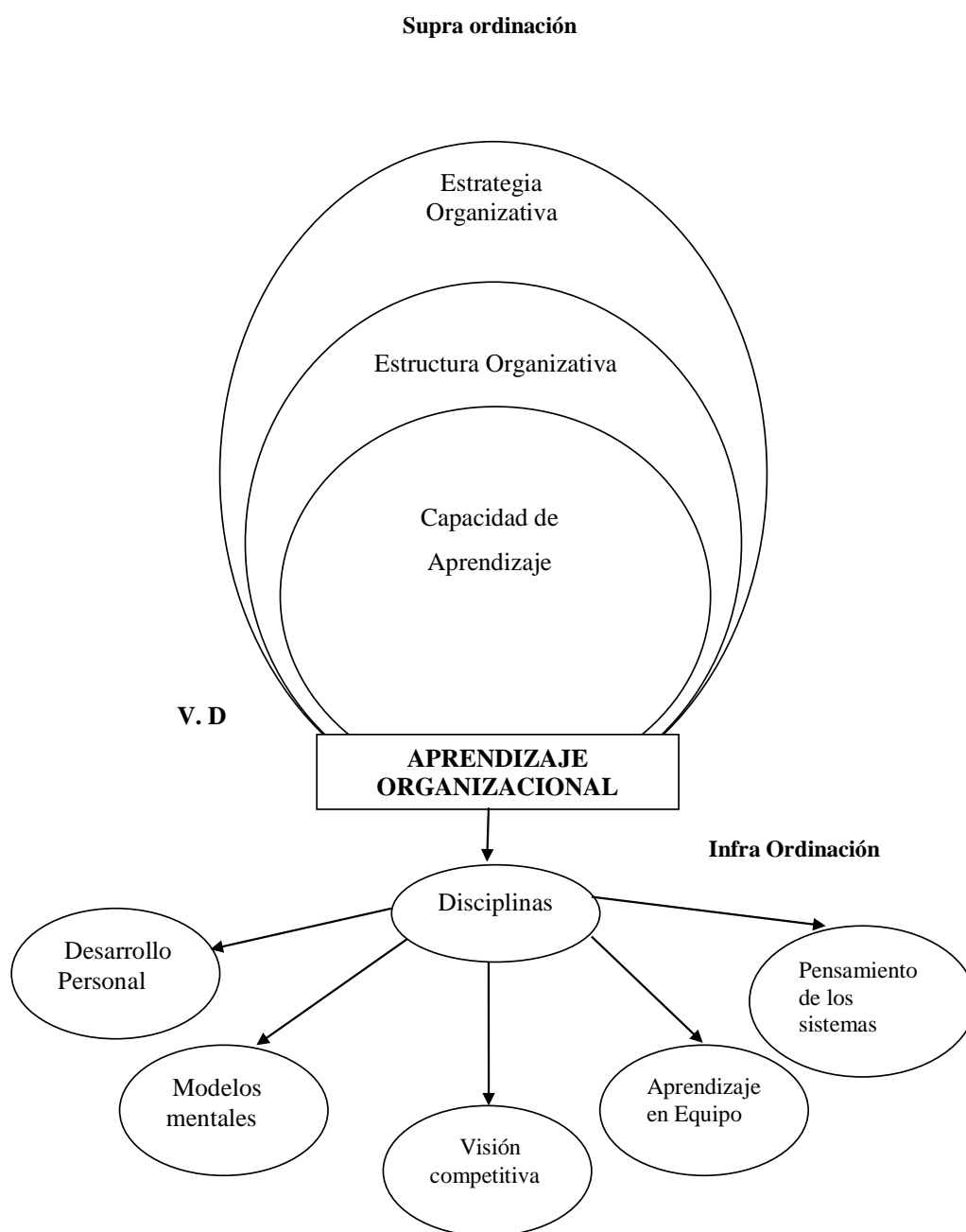
### 2.3 Categorías Fundamentales: Supra ordenación e Infra ordenación de Variables

Ilustración 1: Variable Independiente:



Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 2: Variable Dependiente**



Fuente: Elaboración Propia

## **Desarrollo del Marco Teórico**

### **Administración**

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

También podemos definir a la Administración como:

- La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.
- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)
- La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)
- La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

### **Administración Estratégica**

La Administración Estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Comunicación integral en las organizaciones, ética y responsabilidad social antes que nada, vale la pena remitirse a la definición de comunicación integral en las organizaciones.

Por comunicación integral en las organizaciones e instituciones se entiende aquella que dentro de los sectores público, privado y social se da a la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución y busca abrir espacios para la

discusión de los temas esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables.

La comunicación integral en las organizaciones e instituciones incluye tres dimensiones: a) comunicación interna u organizacional enfocada a la búsqueda de la integración y la corresponsabilidad, b) comunicación corporativa dedicada a la creación y mantenimiento de la buena imagen de la unidad de negocios o institución, y c) la publicitaria o mercadológica cuya finalidad es la realización de los productos y servicios en el mercado o en la sociedad (Rebeil, 2006, pág. 1). Además (Stoner, 2004, pág. 1) la define como el *“Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.”*

### **Importancia de la Administración Estratégica**

Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones. Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados sino concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesiten consumir ciertos recursos para ser adelantadas. Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo. (Rebeil, 2006, pág. 2)

### **Beneficios de la Administración Estratégica**

Para una mejor aplicación (Rebeil, 2006, pág. 1) señala los siguientes beneficios: Desde siempre el mayor Beneficio de la Administración Estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda de que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso y no en la decisión o documento que resulten.

Los beneficios de la administración estratégica se pueden dividir de la siguiente manera:

Además (Greenley, 2003, pág. 1) señala que la Administración Estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias de cambios adversos.

### **Dirección Estratégica**

Dirección Estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

“Es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender sistemas de dirección” (García, 1995, pág. 52).

Además (Buj, 2006, pág. 4) afirma que:

*“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas u sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”.*

### **Componentes fundamentales del proceso de Dirección Estratégica**

Dentro de su explicación sobre Dirección Estratégica (Buj, 2006, pág. 5) nos da una serie de componentes que se mencionan a continuación:

- Establecer la finalidad y las misiones generales de la empresa.
- Realizar un análisis externo de la empresa (amenazas y oportunidades del entorno competitivo).
- Realizar un análisis interno para ver los puntos fuertes y débiles de la empresa, para determinar su posición competitiva.
- Diseñar las estrategias, formulándolas en los entornos corporativo, de negocio y funcional.
- Evaluar las estrategias y seleccionar la más adecuada.
- Poner en marcha la estrategia seleccionada.
- Controlar la estrategia.

## Fases de la Dirección Estratégica

### Formulación Estratégica

La formulación estratégica es un proceso de evaluación y preparación del diseño del futuro de un sector, un negocio o una empresa. El objeto es elaborar los elementos para la discusión y unificación de las diversas concepciones directivas. Es un proceso de desagregación y síntesis empleando de arreglos matriciales, que facilitan la percepción de las estrategias adecuadas. (Acevedo & Linares, 2010, pág. 1)

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas:** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- **Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio:** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, ya sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- **Estrategias operativas:** Se considera que una empresa es una serie de funciones (márquetin, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

## **Operacionalización**

Una vez culminada la etapa inicial del proceso de Administración Estratégica, la formulación de la estrategia, se inicia la etapa de puesta en marcha, con la fase de “Operacionalización de la Estrategia”.(Tomaselli, pág. 22)

En esta fase del proceso de administración estratégica se deben implementar los siguientes elementos que para (Tomaselli, pág. 22) son de gran importancia:

- Políticas funcionales
- Estrategias
- Objetivos anuales

### **Políticas Funcionales**

Las políticas en general como se señaló anteriormente son las “reglas del juego”, que señalan los límites estratégicos de un determinado “jugador” organizacional; las políticas funcionales son las “reglas del juego” para un área o función organizacional específica sea ésta: mercadeo, producción y operación, finanzas, recursos humanos. (Tomaselli, pág. 23)

Son guías para la decisión y para las acciones de los miembros de esa función, que contribuyen a la eficiencia debido a que reducen los grados de incertidumbre por ser normativas, anticipadas, preestablecidas, explícitas uniformes; como requisito a cubrir, deben ser congruentes con las políticas estratégicas; además deben contribuir a implementar las estrategias funcionales para lograr los objetivos funcionales.

### **Estrategia Funcional**

Son tácticas intermedias, cuyo horizonte está delimitado por los objetivos anuales; dentro de una área o función organizacional existen diversas unidades por lo que es recomendable que exista una estrategia por cada unidad, estas estrategias facilitan las relaciones interdepartamentales debido a que al ser explícitas permiten el conocimiento entre funciones sobre las tácticas utilizadas y las implicaciones para cada área o función.(Tomaselli, pág. 24)

Caracterizan además el “cómo”, cada unidad va a contribuir a agregar valor al producto o servicio final ofrecido; ejemplo de una estrategia para la función de producción o de operaciones, en lo relacionado a facilidad y equipo (unidad), existe la opción estratégica de que las facilidades de producción estén concentradas en una gran instalación o en varias instalaciones pequeñas diseminadas en el territorio de influencia.(Tomaselli, pág. 24)

### **Objetivos Anuales**

Son objetivos de corto plazo enmarcados en anualidades, y deben corresponder a toda la empresa en su conjunto y no a una función o área organizacional, ya que son los direccionadores y coordinadores del accionar de todas las funciones de la Organización sobre un fin específico.(Tomaselli, pág. 25)

Deben estar en perfecta consonancia contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Estos objetivos deben cubrir los siguientes requisitos:

- Ser aceptables
- Motivantes
- Comprensibles
- Determinar prioridades
- Orientar sistemas de control.

Los objetivos anuales más comunes son enunciados en términos de rentabilidad, crecimiento, participación de mercado, etc.

### **Plan de Acción**

Posteriormente se realiza un plan de acción para implementar todas las acciones estratégicas puntuales que se realizarán para todas y cada una de las áreas de la organización según el esquema de las áreas de la cadena de valor de Porter; en este plan de acción se asignan recursos, responsabilidades y tiempos; una forma de presentación utilizada es el cronograma de barras.(Tomaselli, pág. 25)



## **Institucionalización**

Con frecuencia escuchamos en el argot de las empresas familiares que hay que “institucionalizar” la empresa, los dueños hablan de que quieren que su negocio se maneje de una forma más institucional, también suelen escucharse expresiones de que ya se está profesionalizando la administración de la empresa haciendo alusión a las recientes contrataciones de gerentes o directores que tienen un curriculum académico de más peso que los colaboradores actuales.(Garcia, 2000, pág. 1)

La primera de las tres etapas que vive un empresario es la etapa de hacer (esta etapa dura 20 años aproximadamente). En esta etapa el dueño hace todo, o mejor dicho, decide todo, a quien se contrata, a quien se despide, a quien se le da aumento de sueldo y a quien no, decide que proveedor entra y cual sale, decide los precios y el anuncio del periódico para efectos de publicidad y hasta los textos, decide horarios de trabajo, días de descanso, etc. Nos encontramos frente a una verdadera autocracia ya que todo gira en función al dueño.

Desafortunadamente todos estos criterios y costumbres de decisión se encuentran en la cabeza del dueño y se depende totalmente de sus criterios y en algunos casos, lo que es peor, de su estado de ánimo para la autorización de los asuntos de la empresa.

## **Control y Evaluación**

Dentro del análisis (Fayol, 1995, pág. 8) afirma que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad, 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.

Además es importante mencionar que para (Chiavenato, 2004, pág. 4) “*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*”.

## **Elementos del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

**Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares que para (Chiavenato, 2004, págs. 1-2) son muy indispensables, los cuales se presentan a continuación:

- **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- **Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

**Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

**Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

**Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

### **Estrategia Organizativa**

Es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

## **Estructura Organizativa**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación(Stratoger, 2002, pág. 1).

### **Elementos de la organización**

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

### **Principios de una organización:**

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

### **Estructura organizativa formal**

**Características que según** (Stratoger, 2002, pág. 3) se detallan a continuación:

- **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

#### **Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal:**

- **Tamaño:** empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja + especialización
- **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
- **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

#### **Capacidad de Aprendizaje**

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento (Carrion, 2008, pág. 1).

Según (Schön, 1978, pág. 2) nos indica que:

*“Es el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento”*

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

## **Tipos de Aprendizaje**

Distintos autores concuerdan en afirmar que las Instituciones orientadas al Aprendizaje Organizacional tienen una serie de características que las definen como tal. Estas características son las siguientes:

### **Aprendizaje Orientado a la Resolución de Problemas**

Los procesos de aprendizaje en una organización que aprende se orientan a la resolución de problemas. Los problemas, son definidos como el momento en que la situación que impera no concuerda con la deseada, de esta manera se desarrolla un proceso que conduce a un aprendizaje cíclico (hacer- reflexionar-pensar-decidir) y un aprendizaje por medio de la acción. Por ser cíclico el pensar y el hacer no están separados, sino ligados mediante el reflexionar y el decidir.

(Swieringa, 1995, pág. 80) indica que *“las organizaciones que aprenden los problemas son considerados como interesantes indicadores de cambio que podrían requerirse y, por ende, de procesos de aprendizaje necesarios”*

Al mismo tiempo, el aprendizaje orientado a la resolución de problemas implica que aprender tiene relación con el trabajo, debido a que el aprendizaje se lleva a cabo mientras se trabaja; estando vinculados los procesos de aprendizaje, a los procesos de trabajo.

### **Aprender a Aprender**

Una de las conclusiones más elementales a las que ha arribado la psicología del aprendizaje, es que el ser humano aprende a aprender es decir, a crear conceptos y comportamientos que sirven al aprendizaje en sí mismo. “Una organización que aprende a aprender es aquella que empieza por reconocer sus problemas, buscar la manera de resolverlos y aprender de ellos. Estas organizaciones, reconocen que el aprendizaje en el nivel organizacional es un proceso cíclico, que se repite una y otra vez, y que consiste en hacer reflexionar, pensar y decidir” (Stratoger, 2002, pág. 2).

El proceso de aprender a aprender implica una capacidad cognitiva más compleja, una capacidad de reflexión, una meta-aprendizaje, sintetiza que ese proceso hace referencia a un procesamiento de información superior que la del simple aprendizaje. Los resultados se codifican en los mapas e imágenes individuales y son reflejados en la práctica organizativa.

(Argyris, 1995, pág. 3) afirma que el aprendizaje se inicia como defensa ante la rutina, como una especie de tensión creativa que permanece en el seno de la organización. Estimula a los individuos a reexaminar sus operaciones y tareas, originando una dicotomía entre los deseos individuales y los objetivos organizacionales. El reto es preservar esta tensión y asegurarse que se generen cambios benéficos con ella. Si esto se cumple, se desarrolla la capacidad de aprender de los errores, donde no sólo hay adaptación sino nuevas soluciones por alteración en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción.

### **Disciplinas del Aprendizaje Organizacional**

El Aprendizaje Organizacional está dado por cinco disciplinas:

#### **Desarrollo Personal:**

Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano. (Brito & Chillo, 1992, pág. 3)

Aprender a expandir nuestra capacidad personal resultados que más deseamos y crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.

#### **Modelos Mentales:**

En los cuales continuamente nos reflejamos, clarificamos y mejoramos nuestras imágenes mentales del mundo y vemos como muestran nuestras acciones y decisiones.

Construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que buscamos crear, y los principios y guías mediante las cuales llegaremos a él.

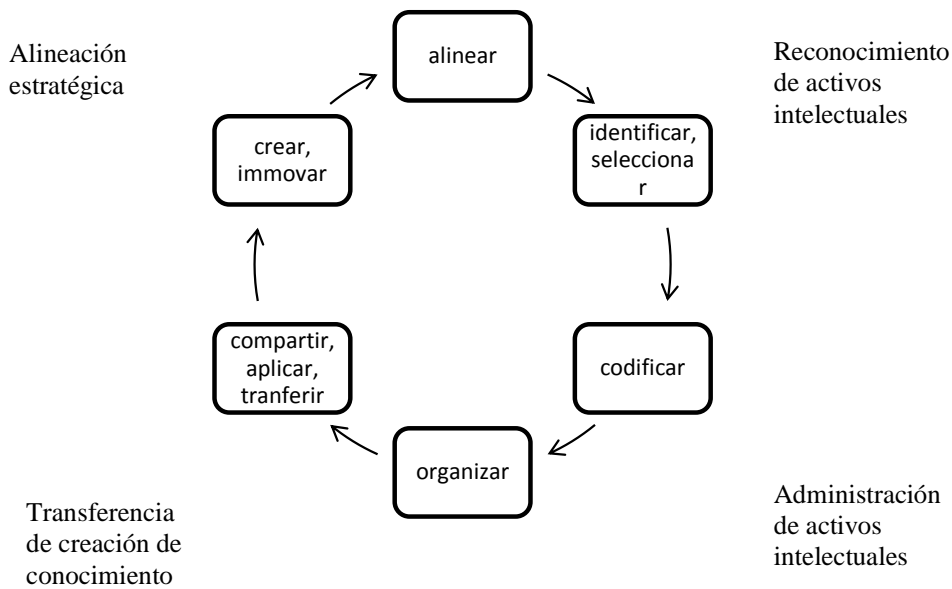
### Aprendizaje en Equipo:

Transformando nuestras aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, de tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.

### Pensamiento de los Sistemas:

Una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos ayuda a comprender como cambian los sistemas de una forma más efectiva, y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

**Ilustración 3: Ciclo del Conocimiento**



**Fuente:** Aprendizaje Organizacional (2011)

## **Disciplinas**

### **Desarrollo personal**

Es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo (Calla, 2006, pág. 2)

### **Mejoramiento personal**

Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

**Autoestima.** Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

**Auto excelencia.** Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

**Auto eficiencia.** El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

### **Modelos Mentales**

Los modelos mentales son un elemento esencial en el pensamiento sistémico, ya que recogen los componentes importantes del funcionamiento de un sistema, el cual no está formalizado o documentado. Debido a que los elementos de la realidad se encuentran a nuestro alrededor y



no en nuestro cerebro, debemos elaborar un modelo para analizar los problemas (Llorens, 2008, pág. 1).

Al interior de las empresas, muchos procesos funcionan porque las personas que forman parte de ese proceso, saben cómo se debe hacerse el trabajo, saben lo que está bien y mal, saben cuáles son los “input” que necesitan para generar los “output” esperados. Estos procesos no funcionarían en forma automática, si las personas no tienen el conocimiento de lo que se debe hacer y de lo que se espera obtener del proceso. Todo el conocimiento para que este proceso funcione, se encuentra en la cabeza de las personas, de ahí el nombre de modelos mentales.

Los modelos mentales son la base de todas nuestras actividades humanas para lograr el desarrollo, mediante el perfeccionamiento de las actividades que realizamos. Ese perfeccionamiento se logra mediante el aprendizaje, el cual se forma a su vez, de las experiencias buenas y malas, que nos ayudan a enriquecer el modelo mental. Este enfoque es la base del crecimiento (Llorens, 2008, pág. 2).

Una vez que el modelo mental funciona, procedemos a sistematizar parte de sus procesos o componentes con tal de aumentar la eficiencia del proceso. Por ejemplo, pensemos en el caso de un obrero en la antigua Roma, probablemente para construir un edificio, necesitaban rocas, y herramientas para modelar la roca y así poder transformarla en un bloque de granito.

Una vez que comprendieron bien el proceso de fabricación de bloques de granito, separaron los componentes del proceso de fabricación, se especializaron, y dividieron el trabajo en grupos, así un grupo se dedicó a buscar las canteras y extraer las rocas, otro grupo se dedicó a cincelarlas y darles forma, otro grupo se dedicó a transportarlas hasta el lugar de construcción, otro grupo se dedicó a darle los toques más finos, para que calcen perfectamente con los otros bloques de granito de la construcción, y otro grupo se dedicó a ponerlas en el muro de la construcción (Llorens, 2008, pág. 3).

La sistematización de un proceso, parte en principio con el modelo mental, luego estudia que partes es posible sistematizar, y define la sistematización para aquellos componentes donde se logre obtener el mayor valor.

Un modelo mental posee los siguientes atributos para su conformación:

- **Eliminación:** es cuando eliminamos información de nuestra mente para mantener nuestros modelos mentales
- **Construcción:** es cuando agregamos información a un modelo mental para complementarlo o llenar los vacíos
- **Distorsión:** es cuando cambiamos la experiencia, ampliamos algunas o disminuimos otra.
- **Generalización:** es cuando convertimos una experiencia en representativa de un grupo mayor.
- **Prejuicios:** es cuando ya poseemos un modelo mental previo que afecta o influye sobre un nuevo modelo mental

Todos los modelos mentales son posibles de ser modificados si se abordan como sistemas de forma imparcial(Llorens, 2008, pág. 5)

### **Visión Competitiva**

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales(Noboa, 2010, pág. 1)

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad.

### **Estrategias competitivas**

Las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costes o bien algún tipo de ventaja en diferenciación.

Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en

coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar. Así, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina 'estrategia competitiva'.

Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas.

La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto (Noboa, 2010, pág. 3).

Michael Porter propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas:

- a) Liderazgo en costes.
- b) Diferenciación
- c) Enfoque

**Liderazgo en costes:** Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector.

**Diferenciación:** Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.

**Enfoque:** Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado.

### **Aprendizaje en Equipo**

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización (Heisenberg, 2011, pág. 1)

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas que se detallan a continuación según (Heisenberg, 2011, pág. 1)

- Pensar agudamente sobre problemas complejos, aprendiendo a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- Necesidad de una acción innovadora y coordinada. El equipo deportivo campeón y los grandes conjuntos de jazz ofrecen metáforas de actuación espontánea pero coordinada. En la organización esta relación se traduce en un "ímpetu operativo" donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complementan los actos de los demás.
- El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos.

Existen 5 condiciones básicas para el diálogo según (Bohm y Senge, 1990, pág. 5):

- Todos los participantes deben "suspender" sus supuestos, literalmente, sostenerlos "como suspendidos ante sí mismos". Esto no puede suceder si no dejamos de "defender" nuestras opiniones ni tampoco si no somos conscientes de los supuestos básicos que dan pie a estas opiniones.
- Todos los participantes deben verse como colegas. La jerarquía está en el extremo opuesto del diálogo, y es difícil conseguirlo verdaderamente en las organizaciones.
- Tiene que haber un "arbitro" que "mantenga" el contexto del diálogo. Éste mantiene el diálogo en marcha evitando actitudes autoritarias o de "experto". Además debe "demostrar" el diálogo, hacer como un espejo donde el significado se manifieste a un nivel más concreto, consecuencia de captar lo que es relevante y aquello que es preciso decir en el momento oportuno.
- Equilibrio entre diálogo y discusión. La discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En la discusión se exponen y defienden distintos puntos de vista y se intenta llegar a una solución "convergente" o intermedia que satisfaga, en la medida de lo posible, a todos los participantes.

El diálogo, sin embargo, es divergente. No pretenden llegar a un acuerdo, sino que sirven para llegar a una aprehensión más matizada de asuntos que son complejos. Un equipo de aprendizaje domina el movimiento que va desde el diálogo a la discusión y viceversa, sabiendo que las reglas y los objetivos que persiguen son diferentes y que, si no las distinguen, no tienen diálogo ni discusión productiva. Así, se aprende a mostrar una posición con respeto en vez de ser respetado por nuestra posición.

- Reflexión, indagación y diálogo. Si podemos mirar a través de la perspectiva de otro y este otro a través de la nuestra, veremos algo que nunca habríamos visto a solas. En este caso se da un "consenso aperturista", distinto del "consenso nivelador" que preside las discusiones.

### **Pensamiento de los Sistemas**

Esta disciplina conforma un marco conceptual de conocimientos y herramientas que se han desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y sea más fácil modificarlos. Las herramientas suponen una visión del mundo sumamente intuitiva que traemos los seres humanos desde la infancia (Dugarte, 1988, pág. 2)

Los negocios y las empresas también son sistemas, ligadas por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos, donde los empleados forman parte del sistema y se les hace difícil ver todo el patrón de cambio.

Normalmente se ven partes del sistema que no resuelven el problema en conjunto. Por esta razón es vital que las cinco disciplinas se desarrollen en su conjunto, lo que representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Al aplicarlas conjuntamente los beneficios son inmensos (Dugarte, 1988, pág. 2)

El pensamiento sistémico o quinta disciplina integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, les impide ser recursos separados, esta orientación motiva la interrelación entre las disciplinas. En el pensamiento sistémico el todo supera la suma de las partes.

El pensamiento sistémico requiere las disciplinas concernientes al dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo para realizar todo su potencial, permite

comprender la percepción que tiene la organización inteligente de si misma y del mundo, de la interacción de sus ambientes externos e internos. Esto considera a la organización conectada con el mundo, donde en vez de considerar que un factor externo ocasiona los problemas de la organización son los actos de la misma la que crean los problemas (Dugarte, 1988, pág. 5).

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, nos recreamos a nosotros mismos, nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos hacer y percibimos el mundo y nuestra relación con él. También ampliamos nuestra capacidad de creación y formar parte del proceso generativo de la vida.

## CAPITULO III

### METODOLOGIA

#### 3.1 Enfoque

**Comentario [U1]:** Lee le libro de metodología de la investigación de hernandez

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, debido a la perspectiva es desde afuera, tendrá una posición estática, también utilizara técnicas cuantitativas la que utilizamos en la comprobación de la hipótesis con términos numéricos ya que es generalizable, es decir investiga el problema independientemente del contexto al que pertenece.

Es cualitativo porque su perspectiva es desde adentro, asume una posición dinámica, también utiliza técnicas cualitativas como la encuesta realizada a cada uno de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo en la cual se van a obtener datos relevantes en el desarrollo del tema y no es generalizable porque investiga el problema dentro del contexto al que pertenece y se podrá realizar una adecuada investigación.

### **3.2 Modalidad de la Investigación:**

#### **Investigación No Experimental**

La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Es muy importante destacar que en una investigación no experimental la variable independiente no es susceptible de manipulación.

#### **Investigación Transversal**

Un estudio transversal o estudio de prevalencia es un estudio epidemiológico, observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de una enfermedad o condición en un momento dado.

### **3.3 Tipos de Investigación**

#### **Investigación Explorativa**

Es cuando no se tiene una idea precisa de lo que se dese estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador, el objetivo es ayudar al planteamiento del problema que se está investigando, formular hipótesis o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico, es decir dentro de la Institución será de gran importancia ya que sabremos o entenderemos hacia lo que nos vamos a dirigir.

#### **Investigación Descriptiva**

Es importante porque detalla las características más importantes de la Dirección Estratégica, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir un problema en una circunstancia temporo-espacial determinada, es decir detallar en el espacio y en el tiempo, permitirá conocer en el campo que vamos a regir nuestra investigación dentro de la Cooperativa.



## **Investigación Correlacional**

Tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sanfrancisco Ltda. Agencia Pelileo, examina asociaciones pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra variable, es decir de qué manera se relaciona la Dirección Estratégica con el Aprendizaje Organizacional en la Cooperativa San Francisco.

### **3.4 Población y Muestra**

Se trabajara con la población total, es decir con los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo ya que ellos juegan un rol muy importante dentro de la Agencia y saben cuáles son los mecanismos q se deben tomar en cuenta para realizar un trabajo con efectividad y alcanzar los objetivos planteados a mediano y corto plazo, la agencia cuenta con 19 empleados cada uno de ellos distribuidos en las diferentes áreas operativas.

### 3.5 Operacionalización de Variables

**Tabla 3: Variable Independiente**

<b>Hipótesis:</b> La Dirección Estratégica mejora el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia <b>Variable Independiente:</b> Dirección Estratégica				
DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS/INSTRUMENTOS
<p>Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa</p> <p>“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas u sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”.</p>	Formulación estrategia	Estrategia Corporativa	¿Cree usted que la Estrategia Corporativa cumple con el propósito de las metas Institucionales en donde se reflejan las expectativas de los clientes?	Encuesta / cuestionario
		Estrategia Competitiva	¿Considera usted que la Estrategia competitiva en su entorno es la adecuada para alcanzar el éxito?	Encuesta / cuestionario
		Estrategia Operativa	¿Cree usted que la Estrategia Operativa de la Institución utiliza los recursos existentes para trabajar en equipo ?	Encuesta / cuestionario
		Políticas funcionales	¿Cree usted que las políticas funcionales son las guías necesarias para la toma de decisiones?	Encuesta y cuestionario

	Operacionalización	Estrategias funcionales	¿Cree usted que las estrategias funcionales son tácticas intermediarias para el cumplimiento de objetivos?	Encuesta y cuestionario
		Objetivos anuales	¿Consideran que los objetivos anuales de la Institución son Motivantes?	Encuesta y cuestionario
	Institucionalización	Criterios	¿Considera usted importantes los criterios de los empleados dentro de la Institución?	Encuesta y cuestionario
		Costumbres	¿Cree usted que las costumbres de cada uno de ustedes influyen en el cumplimiento de metas?	Encuesta y cuestionario
		Decisiones	¿Considera usted que las decisiones juegan un rol importante dentro de la Institución?	Encuesta y cuestionario

		Establecimiento de estándares	¿Cree usted que los estándares de calidad dentro de la Institución son los adecuados?	Encuesta y cuestionario
	Control y Evaluación	Evaluación del desempeño	¿Cree usted que se debería realizar una evaluación constante del desempeño?	Encuesta y cuestionario
		Acción correctiva	¿Cree usted que dentro de la Institución de deben realizar acciones correctivas?	Encuesta y cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4: Variable Dependiente**

<b>Hipótesis:</b> La Dirección Estratégica mejora el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo <b>Variable Dependiente:</b> Aprendizaje Organizacional				
DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS/INSTRUMENTOS
El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio.	Desarrollo del personal	Habilidades	¿Considera usted que las habilidades del personal son las mejores?	Encuesta / cuestionario
		Creatividad	¿Cree usted que la creatividad y el liderazgo son las guías necesarias para un buen desempeño profesional?	Encuesta cuestionario
		Comunicación directa	¿Cree usted que la comunicación dentro de la Institución es directa?	Encuesta cuestionario
		Autoestima	¿Cree usted que el autoestima de sus empleados es alto?	Encuesta cuestionario
	Modelos mentales	Eliminación	¿Cree usted que su mente presenta eliminación de conocimientos en relación a lo aprendido?	Encuesta cuestionario
		Construcción	¿Considera necesaria la construcción de modelos	Encuesta cuestionario

		Distorsión	mentales en la Institución? ¿Cree usted que dentro de la institución existe distorsión al momento de dar información?	Encuesta cuestionario
		Generalización	¿Considera necesaria la generalización de modelos mentales en la institución?	Encuesta cuestionario
	Aprendizaje en equipo	Equipos de trabajo	¿Considera usted que dentro de la Institución se trabaja en equipo?	Encuesta cuestionario
	Ventaja competitiva	Imagen	¿Cree usted que la imagen corporativa de la institución es atractiva en el mercado?	Encuesta cuestionario
	Pensamiento de los sistemas	Disciplinas	¿Cuales disciplinas cree usted que se deberían tomar en consideración para un buen trabajo en equipo?	Encuesta cuestionario

**Fuente:** Elaboración Propia

### **3.6 Recolección de la Información**

De acuerdo a la recolección de la información y obteniendo una idea más clara sobre cada uno de los temas planteados anteriormente se puede obtener una respuesta más favorable sobre cómo se debe llevar a cabo el procedimiento de la información, ya que esto se lo obtuvo en diferentes medios es decir:

#### **1.- Análisis de documentos**

Dentro de los documentos que se analizaron los podemos clasificar de la siguiente manera:

##### **1.1.- Libros:**

De acuerdo a las Variables se realizó un estudio profundo sobre sus conceptos y para ellos se recopiló la información de los siguientes libros que fueron de gran ayuda para un mejor entendimiento: Modelo de Analisis y Formulacion Estrategica, Caracteristicas y Principios Aprendizaje Organizativo, Manual Politica Operativa, Entorno Empresarial, Administracion del conocimiento, Aprendizaje Organizativo, Direccion Estrategica, Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica de diferentes autores desde sus puntos de vista.

##### **1.2.- Tesis:**

Para un mejor desempeño se realizó un análisis sobre tesis relacionado sobre el tema de investigación y se pudo encontrar las tesis de diferentes países que de acuerdo a su estructuración fue de mucha ayuda para la continuación del tema de investigación, entre ellas tenemos:

- “Aproximación a la Dirección Estratégica corporativa de los grupos de comunicación prisa y vocento a través de la aplicación del modelo kase de decisiones estratégicas de los hombres de vértice”
- “Dirección Estratégica en el sector Seguros: Aplicación en una Agencia local Argentina

- “El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Públicas de Salud del estado Yaracuy: Caso general de San Felipe Dr. Placido D Rodríguez Rivero”
- “Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento en los nuevos escenarios”

### **1.3.- Documentos de Internet:**

El internet es de gran importancia dentro de los temas de investigación es por esa razón que se convierte en una herramienta fundamental para la realización del tema de investigación ya que por medio de este se puede obtener información en diferentes páginas web como por ejemplo la biblioteca virtual de la Universidad Técnica de Ambato, es de gran ayuda porque por medio de ella podremos conocer y analizar diferentes tesis relacionadas con los temas de investigación y nos servirán de guía para un buen desarrollo de la tesis, también realizamos diferentes investigaciones como es en las diferentes páginas sobre la aplicación de la Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizacional en puntos tales como: Organización de empresas orientadas al aprendizaje organizacional ,Procesos Operativos, Estrategias Funcionales y Pro actividad

### **2.- Observación:**

Para un mejor desarrollo del tema de investigación y para obtener evidencia sobre lo que se está realizando se va a utilizar una cámara fotográfica que será de gran ayuda para el desarrollo de la tesis para la toma de fotografías en las diferentes áreas operativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco

### **3.- Encuesta:**

Se va a realizar un cuestionario en el cual constaran cada uno de los ítems planteados anteriormente para obtener una respuesta favorable por parte de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo.



**Tabla 5: Recolección de la Información**

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p><b>1. Análisis de documentos</b></p>	<p><b>1.1 Libros de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Analisis y Formulacion Estrategica</li> <li>• Caracteristicas y Principios Aprendizaje Organizativo</li> <li>• Manual Política Operativa</li> <li>• Entorno Empresarial</li> <li>• Administracion del conocimiento</li> <li>• Aprendizaje Organizativo</li> <li>• Direccion Estrategica</li> <li>• Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica</li> </ul> <p><b>1.2 Tesis de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aproximación a la Dirección Estratégica corporativa de los grupos de comunicación prisa y vocento a través de la aplicación del modelo kasede decisiones estratégicas de los hombres de vértice”</li> <li>• “Dirección Estratégica en el sector Seguros: Aplicación en una Agencia local Argentina</li> <li>• “El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Públicas de Salud del estado Yaracuy: Caso general de San Felipe Dr. Placido D Rodríguez Rivero”</li> <li>• “Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento en los nuevos escenarios”</li> </ul> <p><b>1.3 Documentos de internet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca Virtual (Universidad Técnica de Ambato)</li> <li>• Organización de empresas orientadas al aprendizaje organizacional</li> <li>• Procesos Operativos</li> <li>• Estrategias Funcionales</li> <li>• Pro actividad</li> </ul>
<p><b>2. Observación</b></p>	<p><b>2.1 Cámara fotográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra evidencia sobre lo que se ha investigado es decir se detallaran fotos de las áreas operativas</li> </ul>
<p><b>3. Encuestas</b></p>	<p><b>3.1 Cuestionario a clientes internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizara una encuesta a todos los empleados de la Cooperativa San Francisco Agencia Pelileo</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7 Procesamiento y Análisis de la Información

Una vez realizado la respectiva información se ha llegado a la conclusión de que la población que va a ser encuestada son los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo, para lo cual se van a realizar el respectivo análisis de cada una de las funciones que realizan dentro de la misma

Para la mejor realización del cuestionario se va a realizar una encuesta en la cual van a constar preguntas abiertas y cerradas de acuerdo al tipo de respuesta que se vaya a obtener.

Para la realización de la encuesta se va a proceder a realizar en orden de acuerdo a la escala jerárquica de los puestos de trabajo, es decir al criterio de cada uno de los empleados de la Cooperativa San Francisco Agencia Pelileo.

**Limpieza:** Su función principal es mantener las Instalaciones de la Cooperativa en Orden y limpio.

**Mensajería:** Su función principal llevar y traer documentos de la Agencia a diferentes Instituciones.

**Asistente de Crédito:** Su función principal es nuevas cuentas panchito o ahorristas en el campo.

**Cajas:** Su función principal es recibir depósitos y entregar retiros a los clientes

**Operativo de Servicio al cliente:** Su función principal es apertura de cuentas, transacciones interbancarias, giros internacionales, pólizas y cualquier inquietud por parte de los clientes.

**Operativo de Crédito:** La función de los Operativos de Crédito es la digitación de los datos de los clientes para la solicitud del crédito y la liquidación de los mismos.

**Gestores de Negocios:** Su función Principal es la captación de créditos pueden ser nuevos o renovaciones.

**Jefe de Agencia:** Su función principal es dirigir, planificar y controlar las actividades diarias que se realizan dentro de la Agencia.

De acuerdo a las funciones detalladas anteriormente sabemos cuál va a ser nuestra población para el desarrollo del cuestionario en el cual vamos a tener una respuesta favorable en cada una de los ítems planteados.

La encuesta se va a realizar en las Instalaciones de la Cooperativa San Francisco Agencia Pelileo a cada uno de los miembros de la misma.

La misma que tendrá un análisis de acuerdo a la recopilación de la información es decir:

#### **Diseño Univariado o univariable**

Esta estrategia se da cuando la Variable Dependiente se constata, a través de su medida, el efecto de la Variable Independiente es único.

#### **Diseño Multivariado o multivariable**

Esta Estrategia se da cuando: Varias Variables Dependientes se constata, a través de sus medidas, la influencia o el efecto de la Variable Independiente

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los resultados**

Con el fin de lograr y alcanzar los objetivos planteados en el trabajo al tema de investigación, la información obtenida es decir el cuestionario que se realizó a clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo se lo pondero e interpreto en el programa estadístico SPS para su mejor comprensión e interpretación de resultados.

Cabe mencionar que en la encuesta se presentan los resultados en orden es decir partimos de la primera variable Independiente que es la Dirección Estratégica hasta concluir con la variable Dependiente que es el Aprendizaje Organizativo ya que por medio de ello sabremos cuales son los aspectos que se deben tomar en cuenta dentro de la Institución para el logro de los resultados.

El análisis de los resultados identifican las fallas que puede tener la Instituciones y saber cuáles son las medidas correctivas que se deben tomar.

El estudio está basado en una muestra de 19 personas que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo y a continuación se presentan los resultados obtenidos según el orden que se realizó el cuestionario.

## **4.2 Presentación de los resultados**

### **4.2.1 Análisis univariado**

### Factor 1: Formulación Estratégica

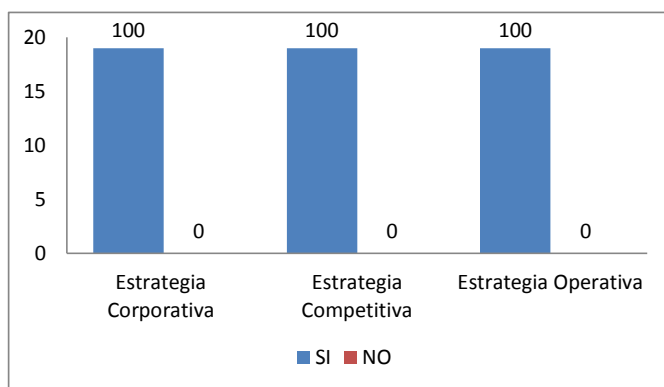
- 1.- ¿Cree usted que la Estrategia Corporativa de la Institución cumple con los propósitos necesarios para cumplir las expectativas?
- 2.- ¿Considera usted que la Estrategia competitiva en su entorno es la adecuada para alcanzar el éxito?
- 3.- ¿Cree usted que la Estrategia Operativa de la Institución utiliza los recursos existentes para trabajar en equipo?

**Tabla 6: Factor Formulación estratégica**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
1. Formulación estratégica						
Estrategia Corporativa	19	19	0	100%	0%	100%
Estrategia Competitiva	19	19	0	100%	0%	100%
Estrategia Operativa	19	19	0	100%	5.3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 5: Formulación Estratégica**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

## **Análisis**

De las personas encuestadas en la Cooperativa San Francisco, en lo que respecta al factor 1; Formulación estratégica, el 100% de las personas encuestadas dentro de la Institución afirman que la estrategia corporativa, estrategia competitiva y la estrategia operativa contribuyen de una manera directa al direccionamiento estratégico de la Institución cumpliendo de esta manera con las expectativas esperadas.

## **Interpretación**

Destacar que en su gran mayoría las personas que laboran que la Cooperativa San Francisco, tienen un conocimiento pleno acerca del Direccionamiento estratégico de la Institución, que según (Brito & Chillo, 1992, pág. 4) comentan que es importante que los trabajadores de una institución sea esta pública o privada conozcas de los lineamientos de direccionamiento estratégico con el fin de estar involucrados con la institución en donde laboran y cuales son las estrategias a seguir.

## Factor 2: Operacionalizacion

4.- ¿Cree usted que las políticas funcionales son las guías necesarias para la toma de decisiones?

5.- ¿Cree usted que las estrategias funcionales son tácticas intermediarias para el cumplimiento de objetivos?

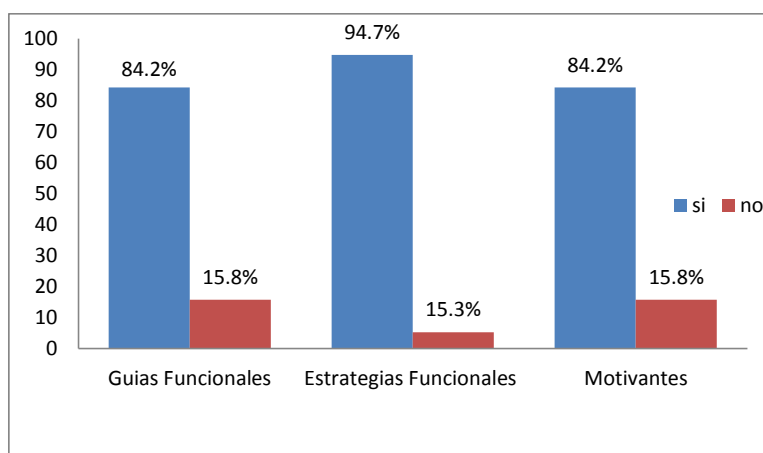
6.- ¿Consideran que los objetivos anuales de la Institución son Motivantes?

**Tabla 7: Factor Operacionalizacion**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
2. Operacionalizacion						
Funcionales	19	16	3	84.2%	15.8%	100%
Estrategias Funcionales	19	18	1	94.7%	5.3%	100%
Motivantes	19	16	3	84.2%	15.8%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 6: Factor Operacionalizacion**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco



## **Análisis**

De las personas encuestadas en la Cooperativa San Francisco, en lo que respecta al factor 2; operacionalización, el 84% aproximadamente afirma que las guías funcionales, estrategias funcionales y los criterios motivantes están relacionadas con la Dirección Estratégica, teniendo en cuenta que solo un 16% menciona que no se relaciona.

## **Interpretación**

Es importante mencionar que los clientes internos de la Cooperativa San Francisco coinciden en su gran mayoría en los resultados dados ya que consideran que las políticas funcionales y la motivación son la guía necesaria para el cumplimiento de los objetivos, y se guían directamente por el cumplimiento de la Dirección Estratégica como lo menciona (Buj, 2006, pág. 3) manifestando que es la guía necesaria para el cumplimiento de los objetivos Institucionales

### Factor 3: Institucionalización

7.- ¿Considera usted importantes los criterios de los empleados dentro de la Institución?

8.- ¿Cree usted que las costumbres de cada uno de ustedes influyen en el cumplimiento de metas?

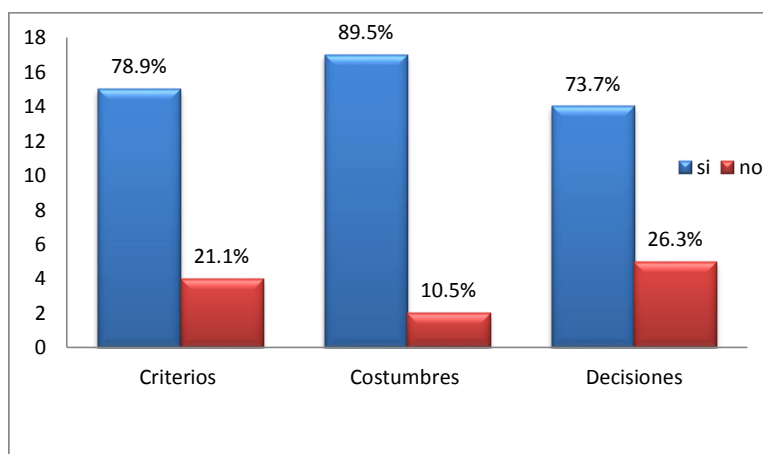
9.- ¿Considera usted que las decisiones juegan un rol importante dentro de la Institución?

**Tabla 8: Factor Institucionalización**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
3. Institucionalización						
Criterios	19	15	4	78.9%	21.1%	100%
Costumbres	19	17	2	89.5%	10.5%	100%
Decisiones	19	14	5	73.7%	26.3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 7: Factor Institucionalización**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francis

### **Análisis**

De las personas encuestadas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco en lo que respecta al factor 3; Institucionalización, aproximadamente el 81% afirma que los criterios, costumbres y decisiones son fundamentales y se relacionan con la Dirección Estratégica, teniendo en cuenta que solo un 19% menciona que no son fundamentales y no se relacionan.

### **Interpretación**

Es importante destacar que los criterios, costumbres y decisiones juegan un rol importante dentro de la Institución por que por medio de ellos se trabajara conjuntamente en decir en equipo como lo señala (Betancourt, 2005, pág. 6) que la unión entre trabajadores es la guía necesaria para el cumplimiento de los objetos planteados y de esa manera se lograra los resultados esperados.

#### Factor 4: Control y Evaluación

10.- ¿Cree usted que los estándares de calidad dentro de la Institución son los adecuados?

11.- ¿Cree usted que se debería realizar una evaluación constante del desempeño?

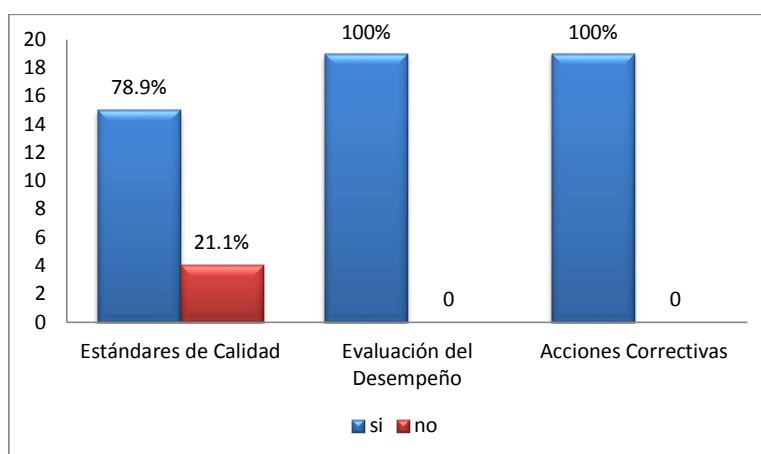
12.- ¿Cree usted que dentro de la Institución de deben realizar acciones correctivas?

**Tabla 9: Factor Control y Evaluación**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
4. Control y Evaluación						
Estándares de Calidad	19	15	4	78.9%	21.1%	100%
Evaluación del Desempeño	19	19	0	100%	0%	100%
Acciones Correctivas	19	19	0	100%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 8: Factor Control y Evaluación**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

## **Análisis**

De las personas encuestadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco en lo que respecta al factor 4; podemos manifestar que aproximadamente el 93% de las personas encuestadas creen que los estándares de calidad, la evaluación del desempeño y las acciones correctivas son aspectos importantes dentro de la Dirección Estratégica, por otro lado una mínima parte que es el 7% considera que no son importantes.

## **Interpretación**

Es importante recalcar que las evaluaciones del desempeño dentro de cualquier Institución debe ser constante ya que por medio de ellos se sabrá con exactitud el nivel de conocimiento de cada uno de los empleados, de la misma manera las acciones correctivas son necesarias por que por medio de ellos se pueden ir fortaleciendo los errores que se producen dentro del ambiente de trabajo, los estándares de calidad son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos como lo recalcan (Acevedo & Linares, 2010, pág. 4)al decir que la calidad del servicio dentro de una Institución en los primordial para obtener más clientes.

### Factor 5: Desarrollo del Personal

13.- ¿Considera usted que las habilidades del personal son las mejores?

14.- ¿Cree usted que la creatividad y el liderazgo son las guías necesarias para un buen desempeño profesional?

15.- ¿Cree usted que es la comunicación dentro de la Institución es directa?

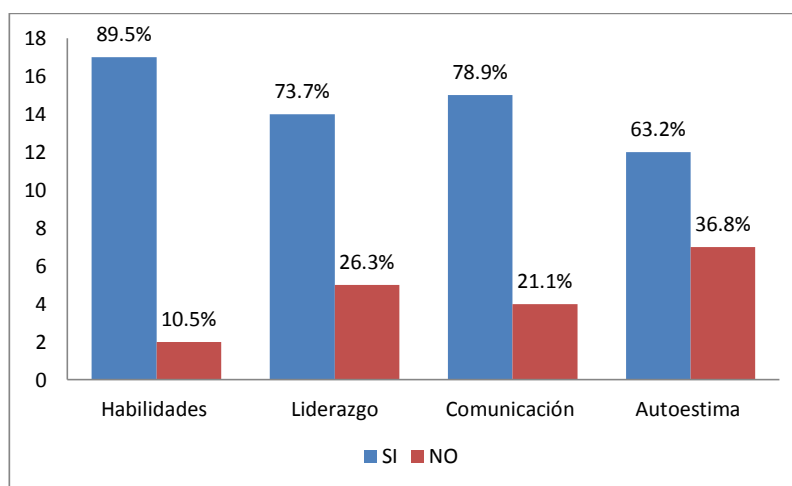
16.- ¿Cree usted que el nivel de autoestima de sus empleados es alto?

**Tabla 10: Factor Desarrollo del Personal**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
Habilidades	19	17	2	89.5%	10.5%	100%
Liderazgo	19	14	5	73.7%	26.3%	100%
Comunicación	19	15	4	78.9%	21.1%	100%
Autoestima	19	12	7	63.2%	36.8%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 9: Desarrollo del Personal**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

## **Análisis**

De las personas encuestadas en la Cooperativa San Francisco, en lo que respecta al factor 5; desarrollo del personal, el 76% afirman que las habilidades, liderazgo, comunicación y autoestima en la institución están relacionados con el Aprendizaje Organizativo, teniendo en cuenta que sólo un 24% menciona que no se relaciona.

## **Interpretación**

Cabe mencionar que cada una de las habilidades, el liderazgo la comunicación y el autoestima son fundamentales dentro del desarrollo del personal para un buen desempeño laboral y así cumplir cada uno de los objetivos planteados, como lo menciona (Argyris, 1995, pág. 6).

### Factor 6: Modelos Mentales

17.- ¿Cree usted que su mente presenta eliminación de conocimientos en relación a lo aprendido?

18.- ¿Considera necesaria la construcción de modelos mentales en la Institución?

19.- ¿Cree usted que dentro de la institución existe distorsión al momento de dar información?

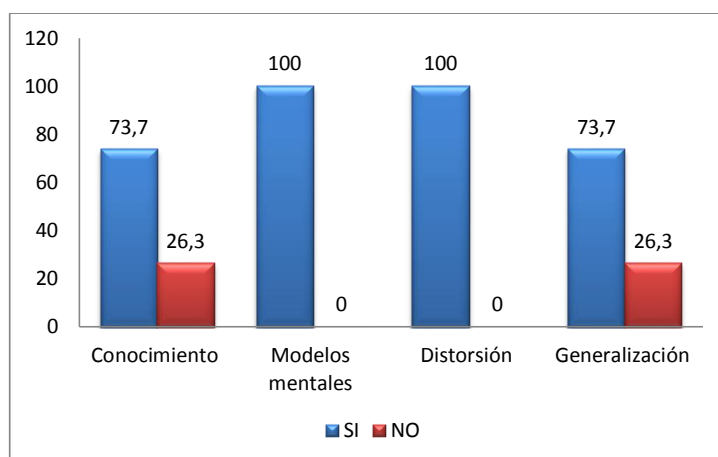
22.- ¿Considera necesaria la generalización de modelos mentales en la institución?

**Tabla 11: Factor Modelos Mentales**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
6. Modelos Mentales						
Conocimiento	19	14	5	73,7%	26,3%	100%
Modelos mentales	19	19	0	100%	0%	100%
Distorsión	19	19	0	100%	0%	100%
Generalización	19	14	5	73,7%	26,3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 10: Modelos Mentales**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco



## **Análisis**

Dentro de las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Francisco en lo que respecta al factor 7; Modelos Mentales, podemos manifestar que el 73.7% de los empleados consideran que los conocimientos y la generalización de modelos mentales son importantes; por otra parte el 100% de las personas encuestadas considera que la construcción de modelos mentales y la distorsión de la información juegan un papel importante dentro de la misma, teniendo en cuenta que el 26,3% no está de acuerdo.

## **Interpretación**

Cabe recalcar que los conocimientos que presentan los empleados con la generalización de modelos mentales se relacionan entre sí para desarrollar un mejor desempeño en el ámbito laboral en cuanto al Aprendizaje Organizativo, pero todo esto constituye una serie de pasos para lo cual se deben construir o entender cuáles son los modelos mentales que deben resaltar en la Institución de tal manera que se logre alcanzar los objetivos mencionados como lo menciona (Carrion, 2008, pág. 8) manifestando que la Organización debe cumplir sus objetivos para la satisfacción de sus empleados.

### Factor 7: Aprendizaje en Equipo

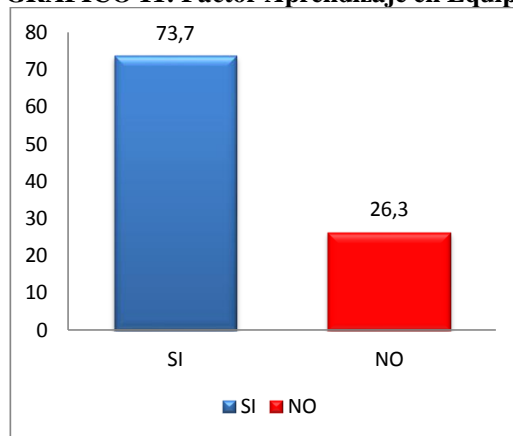
20.- ¿Considera usted que dentro de la Institución se trabaja en equipo?

**Tabla 12: Factor Aprendizaje en Equipo**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
7. Aprendizaje en Equipo						
Trabajo en Equipo	19	14	5	73,7%	26,3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 11: Factor Aprendizaje en Equipo**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

#### Análisis

Dentro de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa San Francisco en lo que respecta al factor 7; Aprendizaje en Equipo, podemos manifestar que el 73.7% de los empleados manifiestan que se realiza el trabajo en equipo mientras que el 26.3% dice que no se trabaja en equipo.

#### Interpretación

Es importante señalar que el trabajo en equipo es la base fundamental dentro de toda Institución ya que por medio de ellos se lograra minimizar el tiempo ya que dos personas piensan mejor que una como lo manifestó (Carrion, 2008, pág. 10)

### Factor 8: Ventaja Competitiva

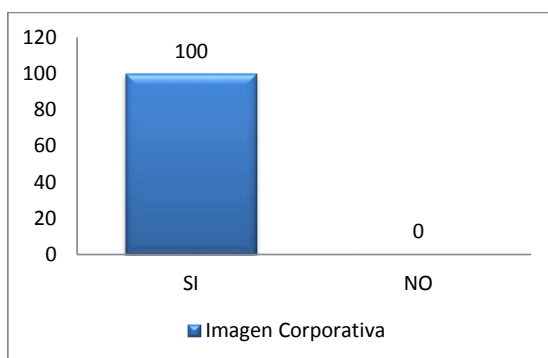
21.- ¿Cree usted que la imagen corporativa de la institución es atractiva en el mercado?

Tabla 13: Factor Ventaja Competitiva

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	Total de encuestas	SI	NO	SI	NO	TOTAL
8. Ventaja Competitiva						
Imagen Corporativa	19	19	0	100%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>					

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

GRAFICO 12: Factor Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

#### Análisis

Dentro de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa San Francisco en lo que respecta al factor 8; Imagen Corporativa, podemos manifestar que el 100% de los empleados considera que es la adecuada dentro del mercado.

#### Interpretación

Cabe recalcar que la imagen corporativa es la base fundamental en el mercado donde se esté desarrollando toda Institución sea esta pública o privada como lo manifestado (Acevedo & Linares, 2010, pág. 2) al decir que la empresa se la diferencia por la imagen que está presentando ante la competencia.

### Factor 9: Pensamiento de los Sistemas

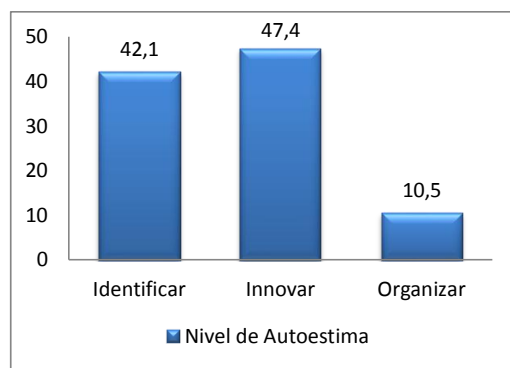
22.- ¿Cuáles disciplinas cree usted que se deberían tomar en consideración para un buen trabajo en equipo?

**Tabla 14: Factor Pensamiento de los Sistemas**

FACTORES	FRECUENCIA			PORCENTAJE			TOT AL
	Total de encuestas	Identificar	Innovar	Organizar	Identificar	Innovar	
9. Disciplinas de Trabajo							
Nivel de autoestima	19	8	9	2	42,1%	47,4%	10,5%
<b>TOTAL</b>	<b>19 PERSONAS ENCUESTADAS EN LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>						

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**GRAFICO 13: Pensamiento de los Sistemas**



Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

### Análisis

Dentro de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa San Francisco en lo que respecta al factor 9; Pensamiento de los Sistemas, podemos manifestar que el 42.1% cree que identificar es la disciplina necesaria para un buen trabajo en equipo, mientras que el 47.4% considera que la disciplina necesaria es la innovación, por otro lado el 10.5% manifiesta que la disciplina necesaria para un buen trabajo en equipo es la organización.

### Interpretación

Cabe mencionar que la innovación, la identificación y la organización son importantes dentro de cualquier empresa que se relacione directamente con el aprendizaje organizativo entre los empleados para el logro de los objetivos

### Conoce tu personalidad

- 1.- ¿Cuál es su género?
- 2.- ¿Qué edad tiene?
- 3.- ¿Cuál es la Ciudad de su Residencia?
- 4.- ¿Cuál es su estado civil?
- 5.- ¿Su tipo de Vivienda es?
- 6.- ¿Cuántas personas viven en su casa
- 7.- ¿Cuál es la clase social de su familia?

Tabla 15: Conoce tu personalidad					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Tipo
EDAD	19	23	42	27,53	4,464
CIUDAD	19	1	3	2,00	,577
ESTADO CIVIL	19	1	3	1,47	,612
TIPO VIVIENDA	19	1	1	1,00	,000
NUMERO PERSONAS	19	2	7	3,53	1,467
CLASE SOCIAL	19	1	3	2,00	,333
ACTIVIDAD	19	1	9	5,79	2,016
N válido (según lista)	19				

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

Dentro de las personas encuestadas en la Cooperativa San Francisco en lo que respecta el factor conoce tu personalidad podemos manifestar que de las 19 personas encuestadas existen empleados que tienen la edad mínima de 23 años y una máxima de 42 y la edad promedio es de 27 años, en lo que respeta a la ciudad de residencia la gran mayoría de los empleados reside en Pelileo teniendo en cuenta que también laboran empleados de Ambato y Patate, por otro lado el estado civil de los empleados en su gran mayoría es soltero, es importante mencionar que todos los empleados tienen viviendas propias y alrededor de las personas que habitan en la casa son 3, teniendo una clase social media, dentro de esta actividad también podemos manifestar que la gran mayoría de los empleados trabaja en la parte de negocios y las demás personas en la parte operativa.

## 4.2.2 Análisis Bivariado

### Correlaciones

El término correlación se utiliza generalmente para indicar la correspondencia o la relación recíproca que se da entre dos o más cosas, ideas, personas, entre otras.

En probabilidad y estadística, la correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas. Se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra: si tenemos dos variables (A y B) existe correlación si al aumentar los valores de A lo hacen también los de B y viceversa. La correlación entre dos variables no implica, por sí misma, ninguna relación de causalidad

La relación entre dos variables cuantitativas queda representada mediante la línea de mejor ajuste, trazada a partir de la nube de puntos. Los principales componentes elementales de una línea de ajuste y, por lo tanto, de una correlación, son la fuerza, el sentido y la forma:

- La fuerza extrema según el caso, mide el grado en que la línea representa a la nube de puntos: si la nube es estrecha y alargada, se representa por una línea recta, lo que indica que la relación es fuerte; si la nube de puntos tiene una tendencia elíptica o circular, la relación es débil.
- El sentido mide la variación de los valores de B con respecto a A: si al crecer los valores de A lo hacen los de B, la relación es positiva; si al crecer los valores de A disminuyen los de B, la relación es negativa.
- La forma establece el tipo de línea que define el mejor ajuste: la línea recta, la curva monotónica o la curva no monotónica

**Tabla 16: Correlaciones**

		<b>Estrategias Funcionales</b>	<b>Motivantes</b>
<b>Políticas Funcionales</b>	Correlación de Pearson Sig. (Bilateral) N	,544 <sup>x</sup> ,016 19	,604 <sup>xx</sup> ,006 19
<b>Estrategias Funcionales</b>	Correlación de Pearson Sig. (Bilateral) N		,544 <sup>x</sup> ,016 19
		<b>Costumbres</b>	
<b>Criterios</b>	Correlación de Pearson Sig. (Bilateral) N	,664 <sup>xx</sup> ,002 19	
		<b>Motivantes</b>	
<b>Habilidades del Personal</b>	Correlación de Pearson Sig. (Bilateral) N	,725 <sup>xx</sup> ,000 19	
		<b>Conocimientos</b>	
<b>Decisiones</b>	Correlación de Pearson Sig. (Bilateral) N	,457 <sup>xx</sup> ,049 19	

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuestas a la Cooperativa San Francisco

**Leyenda de correlación**

0,00<sup>x</sup>      correlación baja  
 0,00=<sup>xx</sup>    correlación media  
 0,00=<sup>xxx</sup>    correlación alta

## **Análisis**

En el estudio de la Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizativo, a continuación se presentan los siguientes resultados de las variables correlacionadas:

En lo que respecta al factor 2 (Operacionalización), se ha llevado a cabo un análisis de correlación de Pearson, para establecer la relación entre las variables estrategias funcionales y políticas funcionales. En este caso, los resultados mostraron que la correlación es de 0,54. Por lo tanto, existe una relación baja entre las variables estudiadas, a un nivel de significancia (NS) 0,05 ( $p < 0,16$ )

En lo que respecta al factor 2 (Operacionalización), se ha llevado a cabo un análisis de correlación de Pearson, para establecer la relación entre las variables estrategias funcionales y motivantes. En este caso, los resultados mostraron que la correlación es de 0,60. Por lo tanto, existe una relación baja entre las variables estudiadas, a un nivel de significancia (NS) 0,05 ( $p < 0,06$ )

En lo que respecta al factor 3 (Institucionalización), se ha llevado a cabo un análisis de correlación de Pearson, para establecer la relación entre las variables criterios y costumbres. En este caso, los resultados mostraron que la correlación es de 0,66. Por lo tanto, existe una relación media entre las variables estudiadas, a un nivel de significancia (NS) 0,05 ( $p < 0,02$ )

En lo que respecta al factor 5 y 2 (Desarrollo del Personal; Operacionalización), se ha llevado a cabo un análisis de correlación de Pearson, para establecer la relación entre las variables habilidades del personal y motivantes. En este caso, los resultados mostraron que la correlación es de 0,72. Por lo tanto, existe una relación mediana entre las variables estudiadas, a un nivel de significancia (NS) 0,05 ( $p < 0,0001$ )

En lo que respecta al factor 3 y 6 (Institucionalización; Modelos mentales), se ha llevado a cabo un análisis de correlación de Pearson, para establecer la relación entre las variables decisiones y conocimientos. En este caso, los resultados mostraron que la correlación es de 0,45. Por lo tanto, existe una relación mediana entre las variables estudiadas, a un nivel de significancia (NS) 0,05 ( $p < 0,49$ )



### **4.2.3 Verificación de Hipótesis**

#### **Estadística no paramétrica**

**Tipo de estudio: Traslversal**  
**Nivel investigativo: relacional**  
**Objetivo estadístico: comparar**  
**Variables de estudio: nominales**

**Tabla 17: Tabla de contingencia POLITICAS FUNCIONALES \* COMUNICACION DEL PERSONAL**

		COMUNICACION DEL PERSONAL		Total	
		SI	NO		
POLITICAS FUNCIONALES	SI	Recuento	15	3	18
		Frecuencia esperada	14,2	3,8	18,0
		% dentro de <b>COMUNICACION DEL PERSONAL</b>	100,0%	75,0%	94,7%
		% del total	78,9%	15,8%	94,7%
	NO	Recuento	0	1	1
		Frecuencia esperada	,8	,2	1,0
		% dentro de <b>COMUNICACION DEL PERSONAL</b>	,0%	25,0%	5,3%
		% del total	,0%	5,3%	5,3%
Total		Recuento	15	4	19
		Frecuencia esperada	15,0	4,0	19,0
		% dentro de <b>COMUNICACION DEL PERSONAL</b>	100,0%	100,0%	100,0 %
		% del total	78,9%	21,1%	100,0 %

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,958 <sup>a</sup>	1	,047		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,532	1	,466		
Razón de verosimilitudes	3,337	1	,068		
Estadístico exacto de Fisher				,211	,211
Asociación lineal por lineal	3,750	1	,053		
N de casos válidos	19				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,21.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Tabla 18: El ritual de la significancia estadística**

<p><b>1. Plantear la hipótesis</b></p> <p><b>Ho:</b> Las políticas funcionales no se relacionan con comunicación del personal <b>Ha:</b> Las políticas funcionales si se relacionan con las estrategias funcionales</p>
<p><b>2. Establecer el nivel de significancia</b></p> <p>Nivel de significancia (alfa) <math>\alpha</math> 0,05 (5%)</p>
<p><b>3. Seleccionar el estadístico de prueba</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Prueba de Fridman</li><li>b) <b>Ji Cuadrado</b></li><li>c) Rango de Wilcoxon</li></ul>
<p><b>4. Valor de Ji cuadrado</b></p> <p>Ji cuadrado calculado= 3,958 (grados de libertad=1)</p> <p><b>Interpretación:</b></p> <p>El valor del ji cuadrado calculado (3,958) es mayor que el ji cuadrado tabular (3,841), a un nivel de significancia del 95% y un error máximo del 5% que estamos dispuesto a aceptar. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula, de manera que asumimos la hipótesis del investigador, tomando en cuenta que la relación está condicionada debido a que incumple la condición de los valores esperados (Las políticas funcionales se relacionan con la comunicación del personal)</p>
<p><b>5. Interpretación del p-valor</b></p> <p>Tomando en cuenta un error máximo del 0,05 (5%), el p-valor es menor al error estimado (0,47), lo que ratifica que la variable políticas funcionales tiene relación con la comunicación del personal</p>

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Permiten corroborar el cumplimiento de los objetivos y presentar las conclusiones, en las que se debe destacar los beneficios que representa lo investigado para la sociedad, así como despertar el interés para llevar a cabo futuras investigaciones.

De toda investigación se debe hacer una presentación formal: el informe, el cual está integrado por elementos básicos que permitirán, a quienes lo lean, comprender todo el proceso que siguió el investigador durante el desarrollo de la misma: desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones.

Las cuales se detallan a continuación:

- Es importante mencionar que la Dirección Estratégica es fundamental dentro de la Cooperativa San Francisco Agencia Pelileo, ya que es la encargada de realizar un análisis externo sobre las amenazas y oportunidades del entorno competitivo así como también realizar un análisis interno para ver los puntos fuertes y débiles de la empresa para determinar su posición competitiva.

- Dentro de la Dirección Estratégica se diagnosticó a cuatro factores fundamentales para el cumplimiento y análisis de los procesos establecidos dentro de la Institución, como son: Formulación Estratégica, Operacionalización, Institucionalización-Control y Evaluación.
- Dentro del análisis realizado a todos los empleados de la Institución se procedió a evaluar el primer factor como es: Formulación Estratégica, en el cual la mayor parte de los empleados considera que se están relacionando la misión, visión, objetivos, metas y políticas, es decir se está dando cumplimiento a cada una de las tareas es decir se está trabajando en equipo.
- También hay que manifestar que el estudio realizado en lo que respecta al factor Operacionalización, se resaltan las políticas funcionales, estrategias funcionales y los objetivos anuales la mayor parte de los empleados consideran que se relacionan directamente con la Dirección Estratégica es decir cumplen un rol importante dentro de la Institución ya que cada una de ellas diseña las estrategias para un buen entorno competitivo.
- Por otra parte, La Institucionalización es un factor que se fundamenta principalmente con los criterios, costumbres y decisiones de los empleados de la Institución para poner en marcha las estrategias seleccionadas para un buen desempeño laboral, eso también lo afirman los empleados en su mayoría.
- El control y la evaluación considera indispensable a los estándares de calidad, evaluación del desempeño y las acciones correctivas ya que con el cumplimiento de cada una de ellas se puede lograr los objetivos fijados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco
- Se realizó un análisis sobre la reciprocidad que existe entre cada una de los factores relacionados entre la Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizativo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco entre dos variables estadísticas para lo cual se realizó

- Las correlaciones que se encontraron fueron: políticas funcionales con estrategias funcionales, políticas funcionales con objetivos anuales motivantes, estrategias funcionales con objetivos anuales motivantes, criterios y costumbres teniendo en cuenta que en cada una de ellas existe un nivel de significancia de 0,05
- Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo se realizó una evaluación sobre la Dirección Estratégica y Aprendizaje Organizativo con cada uno de los empleados para conocer cómo se está manejando este tema dentro de la Institución, en la cual la gran mayoría afirmó que es la correcta y que se está cumpliendo a cabalidad

## 5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones suelen hacerse al final del informe, cuando ya has presentado todos los datos, cómo los has obtenido y qué conclusiones sacas.

Se trata de dar una explicación de lo que podría ser bueno para el que lee el informe o lo que debería hacer a la vista de los datos del informe.

- Analizar periódicamente el trabajo de los empleados ya que ellos forman un rol importante dentro de la Institución, la agencia cuenta con 19 empleados cada uno de ellos distribuidos en las diferentes áreas operativas y de negocios.
- Se podría realizar una investigación mediante el método experimental es decir por medio de pruebas (test) y experimentos psicológicos, propiamente llamados. La diferencia es “que los test se aplican con el objeto de poner de relieve las características psicológicas de una persona o de un grupo de personas, mientras que los experimentos se llevan a efecto para descubrir las características de un proceso psicológico, como el aprendizaje o la memoria”
- También es importante resaltar que se debería realizar en forma periódica un análisis de las decisiones tomadas, con la finalidad de evaluar los resultados y corregir las fallas o deficiencias presentadas en relación a cada uno de los factores mencionados.

- Capacitar y retroalimentar al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo sobre cómo se debe poner en práctica un modelo donde se aplique la Dirección Estratégica para la correcta toma de decisiones
- Diseñar un Modelo de Dirección Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **Título**

Diseñar un Modelo de Dirección Estratégica como Instrumento de Gestión para alcanzar el Aprendizaje Organizativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo

##### **Institución ejecutora:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo

##### **Beneficiarios**

Las personas que serán beneficiadas con el diseño de Planificación Estratégica son los empleados de las Cooperativa San Francisco Agencia Pelileo



### Donde está ubicada

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Pelileo, Barrio Comercial, calle José Mejía y Celiano Monje diagonal a la Escuela Gabriela Mistral

### Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución del presente proyecto es de tres meses aproximadamente, con el fin de poner en marcha la presente propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco

### Equipo técnico responsable

El equipo responsable está formado por la persona encargada de realizar el proyecto de investigación y los empleados de la Cooperativa San Francisco ya que ellos forman un rol importante dentro de la propuesta

### Costo

El costo del Presente Proyecto tendrá un costo aproximado de:

**Tabla 19: Costo Propuesta**

Recursos	Descripción	Valor Hora	Total
Internet	Investigación	3horas diarias x 2 veces a la semana durante 3 meses, cada hora 0,80 usd	144,00 usd
Impresiones	Revisión	400 hojas x 0,10	40,00 usd
Copias	Libros	1000 copias x 0,03	30,00 usd
Flash memory	Recopilar información	4 gb	25,00 usd
Libros	Buscar información	1 libro planificación Estratégica	50,00 usd
Transporte	Movilización	Una vez a la semana 10usd	160,00 usd
Humano	Realización de la tesis		100,00 usd
<b>TOTAL</b>			<b>549,00 usd</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Antecedentes

A continuación se plantea los antecedentes que han servido como referencia para la elaboración de la investigación, realizando una revisión de los trabajos elaborados al respecto para un mejor entendimiento, dentro de los cuales se detallan a continuación:

En los antecedentes investigativos en preciso enunciar el estudio de(Jarrin, 2008, pág. 10) en donde expone un Modelo de Dirección Estratégica como soporte a la gestión de Petroecuador, en lo que manifiesta que:

*La Dirección Estratégica proporciona la misión, los objetivos, las estrategias y los indicadores de gestión de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan Estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Por lo tanto la aplicación de una Planificación Estratégica es de gran utilidad para las empresas e instituciones tanto públicas como privadas.*

La Dirección Estratégica juega un rol importante dentro de todas las organizaciones, porque por medio de ella se fija la misión, visión, objetivos, valores, principio y políticas que son de mucha ayuda dentro de las organizaciones.

Es importante también dar a conocer la Propuesta de tesis (Sangucho, 2011, pág. 8) en donde presenta, Diseño de un Modelo de Dirección Estratégica que contribuya a mejorar el desempeño laboral del personal de la Pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda. de la ciudad de Salcedo, dando a conocer los siguiente:

*El presente trabajo investigativo está orientado al diseño de una planificación estratégica para mejorar el desempeño laboral del personal de la Pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda. de la ciudad de Salcedo. Con el fin de lograr los objetivos con la participación e involucramiento de responsables de las diferentes áreas de trabajo.*

*En primer lugar se elaboró un diagnóstico donde se determina las diversas causas y efectos por lo que se concluye en el problema central que es: la carencia de una planificación estratégica decremento el desempeño del personal que labora en la empresa El Ranchito Cía.*

*Ltda. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.*

*La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.*

El diseño de un modelo de Dirección Estratégica pretende mejorar el desempeño laboral del personal de las Instituciones, con el afán de que todos los trabajadores sepan hacia donde deben dirigirse, ya que hoy en día la competencia en el mercado es más agresiva y cambiante.

### **6.3 Justificación**

La presente propuesta se justifica por el hecho de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo se debe aplicar un nuevo modelo de Dirección Estratégica para la correcta toma de decisiones y su aplicación, para de esta manera fortalecer lazos entre los socios o clientes de la misma, poder tener más aceptación en el mercado y ser líderes a nivel de las Cooperativas.

Debido a la gran competencia en el mercado nos vemos en la obligación de poner en práctica un nuevo modelo de Dirección Estratégica en el cual se concrete la misión, visión, estrategias, plan operativo y la evaluación de las políticas Institucionales.

La Dirección Estratégica entra a jugar un papel determinante en la Institución, lo cual es aplicado, aunque con variaciones ya que el mercado es cambiante.

Esta propuesta se realiza acorde a las diferentes necesidades ya que las condiciones del entorno han ido cambiando, esto hace que las decisiones estratégicas vayan perdiendo su eficacia en un menor tiempo, por tal motivo la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo debe elegir con claridad cuáles van hacer sus objetivos, políticas, metas y estrategias para dar un buen servicio a los socios y clientes ya que esto conlleva lentitud al momento de realizar trámites operativos.

Es importante señalar que el Modelo de Dirección Estratégica será de gran importancia dentro de la Institución porque se podrá tener mayor nivel competitivo en el mercado, mejor imagen competitiva, mayores relaciones empresariales, ya que es un proceso completo en el cual se tomara en cuenta la complejidad tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico de la empresa, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente la ayuda de personas expertas en los distintos tipos de análisis, es absolutamente indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y además consiga la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.

## **6.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Dirección Estratégica como Instrumento de Gestión para alcanzar el Aprendizaje Organizativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo como una herramienta eficaz para estimular el crecimiento y desarrollo rentable de la misma a largo plazo

### **Objetivos Específicos**

- Construir los elementos formales que posee una Dirección Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo
- Socializar el modelo de la Dirección Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo
- Evaluar los elementos formales de la Dirección Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Agencia Pelileo

## 6.5 Análisis de Factibilidad

El análisis de factibilidad es necesario ya que se deben analizar los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados dentro del tema de investigación, y son los siguientes que se detallan:

- **Factibilidad Operativa:**

Se refiere a todos aquellos recursos humanos que interviene en algún tipo de actividad o proceso dentro la Cooperativa San Francisco, también depende de las personas que participan durante la operación del proyecto.

Durante de esta etapa se identifican todas las actividades que son necesarias para lograr el objetivo en el que se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

- **Factibilidad Técnica:**

Son todos los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., dentro de la Cooperativa San Francisco, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.

Generalmente se refieren a los elementos tangibles en los cuales el proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse.

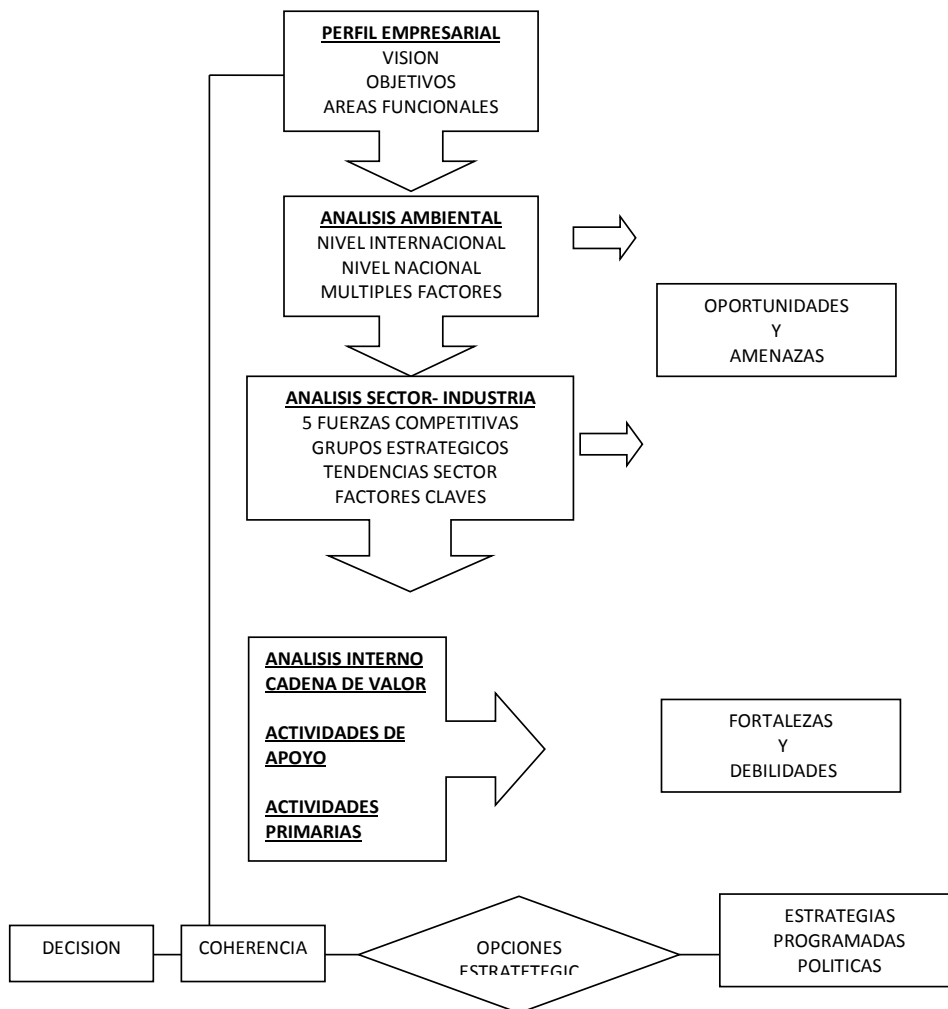
- **Factibilidad Económica:**

Corresponden a todos los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo la actividad o el proceso y para obtener los recursos básicos que deben considerarse como son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recurso dentro de la Cooperativa San Francisco.

Generalmente la factibilidad económica es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos, es lo más difícil de conseguir y requiere de actividades adicionales cuando no se posee

## 6.6 Fundamentación

**Ilustración 4: Dirección Estratégica**



**Fuente:** Administración Estratégica de la “A” a la “Z” pag 9

## **Perfil Empresarial**

Un perfil empresarial es una de las partes más importantes de cualquier negocio en desarrollo. El perfil de la empresa le permite anunciar los detalles de sus servicios, objetivos y experiencia a los clientes potenciales, y es responsable de crear una buena primera impresión a los interesados (Betancourt, 2005, pág. 7).

### **Visión**

Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar (Betancourt, 2005, pág. 2)

### **Objetivos**

Es la meta en el cual se propone algo o alguien para poder cumplir dicho propósito en un tiempo definido. También es la finalidad en el cual los recursos personales o empresariales deben enfocarse para llegar a cumplir los diferentes propósitos (Betancourt, 2005, pág. 4).

### **Áreas Funcionales**

Las áreas funcionales de la empresa son las actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada por al menos 5 áreas funcionales básicas (dirección, administración, mercado y ventas, producción y contabilidad y finanzas), pero puede estar formada por muchas más (investigación, recursos humanos, estrategia, etc.)

El número de áreas funcionales de la empresa dependerá del tamaño de la misma. En las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de las otras.

- **Área de dirección:** área imprescindible, considerada la cabeza de la empresa. Lleva el timón de la empresa, establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien las controla.

- **Área de administración:** relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación de negocio en sentido general, desde contrataciones, pagos a personal. Por lo general es el emprendedor o empresario quien se encarga de esta área funcional. Está relacionada con otras áreas como recursos humanos.
- **Área de ventas:** orientada al exterior. En esta área se plantean las estrategias que la empresa seguirá en el área del marketing, los mercados donde la empresa opera, los segmentos de mercado, el ciclo de vida de los productos, I+D, diseño de nuevos productos.
- **Área de producción:** área donde se llevan a cabo la producción de los bienes que la empresa comercializará después.
- **Área de contabilidad y finanzas:** obligatoria para todas las empresas, ya que es obligatorio que lleven un registro contable. Tendrá en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la empresa.

### **Análisis Ambiente**

Dentro del macro entorno de la empresa, las fuerzas sociales tienen una vital influencia e impacto sobre las actividades que realiza la organización, dentro de las fuerzas sociales se incluyen los valores, costumbres y tradiciones de la sociedad, como señala (Betancourt, 2005, pág. 10) en el siguiente resumen:

#### **Fuerzas demográficas:**

Dentro de las fuerzas demográficas que influyen a la empresa se encuentra la edad y la distribución de los individuos, así también como la ubicación de la empresa. A lo que refiere a las características demográficas de la sociedad no se considera un factor vital ya que todo tipo de personas puede consumir este producto, a lo que la ubicación de la empresa se refiere, ésta tiene una buena ubicación que le permite desplazarse fácilmente del centro del estado hacia el exterior poco a poco según lo planeado.

#### **Fuerzas económicas:**

Las fuerzas económicas son importantes ya que se tiene que determinar a que sector de la sociedad se dirige el producto y si éste sector tiene la capacidad de adquirirlo, ya que se tiene



un canal de distribución dual se vende a chef y a un mayorista, ambos tienen la capacidad económica para consumir el producto que la empresa ofrece, se analizó que el consumidor final del producto es de clase media alta y alta ya que la carne de pato ya preparada en un restaurante no es muy económico.

### **Fuerzas tecnológicas:**

Esta empresa no es afectada importantemente por las fuerzas tecnológicas ya que no depende de las maquinarias, sin embargo un factor que influye y del cual podría sacar provecho es del uso de redes electrónicas como medio de difusión del producto y como medio de investigación.

### **Análisis Sector Industrial**

Dentro del análisis del sector industrial podemos señalar lo siguiente que manifiesta Porter:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Rivalidad entre los competidores:** para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

- **Poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos frente al de sus competidores, o para invertir en otros negocios.

### **Grupos Estratégicos**

Se trata de crear una herramienta para valorar comparativamente la posición de los distintos competidores a partir de los factores clave de éxito.

El estudio de la Matriz de Grupos Estratégicos permitirá el conocimiento de los siguientes aspectos:

- Cómo se posiciona la empresa con respecto a los factores clave de éxito principales.
- Quiénes son los competidores directos de la empresa.
- Por qué relación de factores clave de éxito se decanta el mercado. Detección de "huecos estratégicos" existentes.
- Otras opciones de posicionamiento existentes. Porcentaje del mercado en los distintos cuadrantes establecidos

## **Tendencias del Sector**

Es absolutamente esencial para el enfoque técnico del análisis de mercados. Todas las herramientas usadas por el analista técnico tienen un solo propósito: detectar y medir las tendencias del precio para establecer y manejar operaciones de compra-venta dentro de un cierto mercado (Betancourt, 2005, pág. 6).

## **Factores claves**

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia (Acevedo & Linares, 2010, pág. 2).

## **Cadena de Valor**

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter.

## **Análisis Foda**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **6.7 Metodología. Modelo Operativo**

El proceso de Dirección Estratégica es un proceso de 7 elementos y pasos formales, que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma.

Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

- Identificación de la misión, objetivo y políticas actuales de la organización.
- **Análisis del entorno:** Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.

- **Análisis interno:** Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actual como potencial, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
- **Revisión de la misión y objetivos de la organización:** Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.
- **Formulación de la estrategia:** Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.
- Implantación de la estrategia.
- **Control o evaluación de resultados:** Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

**Paso 1:** Identificación de la misión, objetivo y políticas actuales de la organización

**Tabla 20: MATRIZ DE LA MISION; LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

<b>MISION</b>	<b>VALORES Y CREENCIAS FUNDAMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Confianza</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Compromiso</li> </ul>
	<b>PROPOSITO</b>	<p>Honar a través de una gestión excelente los sueños de nuestros fundadores, concebir el principio básico de solidaridad y responsabilidad que tenga un efecto directo de satisfacción y bienestar de nuestros socios.</p> <p>Entendiendo que nuestro negocio principal es la intermediación financiera a largo plazo y sustentable de mucha paciencia y resistencia donde los resultados van a enfocar al bienestar.</p>
	<b>MISION</b>	<p>Somos una empresa cimentada en principios Cooperativos , orientada a satisfacer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de nuestros socios y la sociedad</p>

Fuente: Elaboración propia

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar nuestras fuentes de ingreso, fortaleciendo nuestros conocimientos en la cartera de microcrédito, aplicando la estrategia de penetración o participación en el mercado</li> <li>• Maximizar nuestras fuentes de fondeo, dando prioridad a la generación de pasivo con bajo costo. Estrategia de retención e incremento de saldos promedios</li> <li>• Mantener nuestro liderazgo en indicadores de gestión, estrategia CAMEL</li> <li>• Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros socios y clientes que permitan su participación activa a largo plazo</li> <li>• Apoyar e incentivar una gestión sustentable de nuestros grupos de interés para generar un cambio positivo en la sociedad donde actuamos</li> <li>• Implementar un sistema de gestión de calidad para mejorar nuestros tiempos de respuesta</li> <li>• Fortalecer la cultura y la metodología de la administración integral de riesgos a fin de</li> </ul>
-------------------------------	--

	<p>minimizar los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera</p>
<p><b>POLITICAS ORGANIZACIONALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar todas las actividades y esfuerzos</li> <li>• Formular decisiones claras, definidas y precisas</li> <li>• Definir funciones</li> <li>• Fomentar la iniciativa y la responsabilidad</li> <li>• Hacer uso de sanciones contra errores y descuidos</li> <li>• Mantener la disciplina</li> <li>• Reconocer y proveer la unidad de mando</li> <li>• Instituir y controlar factores</li> <li>• Promover la coordinación humana y material</li> <li>• Hacer que se otorguen recompensas justas y convenientes por los servicios prestados</li> <li>• Asegurar que los intereses individuales sean consistentes con los intereses generales de la organización</li> <li>• Establecer una selección eficiente, de tal modo, que cada departamento sea dirigido por un administrador competente y cada empleado sea colocado en el lugar donde pueda prestar el mejor servicio</li> <li>• Establecer una autoridad única ,competente y energética</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## Paso 2: Análisis del Entorno

Tabla 21: MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> <li>• Importaciones</li> <li>• Exportaciones</li> <li>• Contribuciones</li> <li>• Tasa de intereses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación</li> <li>• Per capital</li> <li>• Impuestos altos</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Sistema bancario</li> <li>• Sistema bursátil</li> <li>• Devaluaciones</li> </ul>
<b>POLITICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentos</li> <li>• Políticas Institucionales</li> <li>• Régimen democrático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflexibilidad laboral</li> <li>• Altos costos por despido</li> <li>• Problemas de credibilidad</li> <li>• Políticas publicas</li> </ul>
<b>CULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de competitividad</li> <li>• Adaptación a nuevas tecnologías</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad</li> <li>• Protestas</li> <li>• Manifestaciones</li> <li>• Huelgas</li> <li>• Administración no profesional</li> </ul>
<b>DEMOGRAFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de la empresa</li> <li>• Tasa de crecimiento de la población</li> <li>• Genero</li> <li>• Población económica activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de natalidad y mortalidad de población</li> <li>• Carencia de cultura empresarial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### Paso 3: Análisis Interno

Tabla 22: MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES PARA EL ANALISIS SECTORIAL

COMPETIDOR	ESTRATEGIA DE PRECIO	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	ESTRATEGIA DE ASISTENCIA TECNICA	CONCEPTO DE CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS	METODO DE NEGOCIACION	TERMINOS DE CONTROL/ /VOL DE DESCUENTOS	LOCALIZACION	METODO PUBLICIDAD PROMOCION
<b>Oscus</b>	Sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo	Trabajo en equipo Responsabilidad social Identidad cooperativa	Tecnología de punta Infraestructura adecuada	Ahorros y depósitos Crédito Información relevante	Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de los socios y clientes, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades	Democracia Igualdad Solidaridad Ayuda mutua	Cooperativa oscus esta ubicada en la región sierra y una sucursal en la costa	Radio Prensa Televisión Vallas Rótulos
<b>Mushuc Runa</b>	Gestión de calidad para la captación de nuevos socios y clientes	Ser competitivo Ser líder Valores culturales Solvencia Alianzas	Sistema financiero con las últimas tendencias de la tecnología	Ahorros a la vista Depósitos a plazo fijo Capacitación a los socios Créditos Remesas internacionales	Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales	Responsabilidad social Transparencia Ética	Cooperativa Mushuc Runa está ubicada en la región Sierra con sus diferentes sucursales en los diferentes cantones de la provincia	Radio Prensa Televisión Transporte Rótulos Vallas Volantes
<b>Cámara de Comercio de Ambato</b>	Organización sólida y rentable	Capital humano competente Satisfacción del cliente Sostenibilidad económica	Tecnología moderna	Captaciones Líneas de crédito Servicios adicionales Banca virtual	Propender el desarrollo de los asociados, ofreciendo servicios y productos financieros con las más altas calidad, que superen las expectativas de los socios	Responsabilidad social Transparencia Clima laboral	Cámara de comercio de Ambato está ubicada en la Provincia de Tungurahua en sus diferentes cantones	Radio Prensa Televisión Rótulos Vallas Volantes Gigantografías

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO AGENCIA PELILEO  
EVALUACIÓN PONDERADA DE FORTALEZA COMPETITIVA**

COMPETIDORES	PESO	SAN FRANCISCO		CAMARA DE COMERCIO		MUSHUC RUNA		OSCUS	
		ESCALA	V. POND	ESCALA	V. POND	ESCALA	V. POND	ESCALA	V. POND
<b>FCF/ MEDIDOR DE FORTALEZAS</b>									
<b>Desempeño de la calidad</b>	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
<b>Reputación Imagen</b>	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30
<b>Capacidad de respuesta</b>	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10
<b>KnowHow acumulado</b>	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10
<b>Posesión de insumo</b>	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10
<b>Capacidad de innovación de servicios</b>	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
<b>Recursos financieros</b>	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	2	0.40
<b>Posición de costo relativa</b>	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
<b>Capacidades de servicio al cliente</b>	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
<b>Total de pesos</b>	1		1.25		1.60		1.35		1.65
<b>Calificación no ponderada de la fortaleza total</b>									

Fuente: Elaboración propia

Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza, en este caso nuestro mayor competidor dentro del sistema financiero es la Cooperativa Oscus

#### **Paso 4: Revisión de la misión, visión y objetivos de la organización**

##### **Misión**

Somos una empresa cimentada en principios Cooperativos, orientada a satisfacer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de nuestros socios y la sociedad

##### **Visión**

Ser el mejor aliado de nuestros socios generando soluciones integrales de calidad basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

Una vez analizada la misión y visión de la Institución nos planteamos en cumplir con lo siguiente:

**Tabla 24: Cumplimiento de la Misión y Visión**

Día a día ir mejorando la calidad del servicio
Trabajar en equipo
Apoyar a las diferentes áreas que necesitan de nuestra ayuda
Trabajar siempre con entusiasmo
Tener una mentalidad positiva
Dar soluciones rápidas y oportunas a nuestros clientes
Ser el mejor aliado de nuestros socios
Ser innovadores
Ser transparentes con los tramites que realizamos
Comprometernos en cumplir con las metas establecidas

**Fuente:** Elaboración Propia

## Objetivos:

Una vez analizado los objetivos estratégicos de la Institución vamos a proyectarnos en el objetivo número 2 que es:

***“Maximizar nuestra fuente de fondeo, dando prioridad a la generación del pasivo a bajo costo. Estrategia de retención e incremento de saldos promedios”***

Para dar cumplimiento a este objetivo se va a realizar una rifa en la cual se tomara en cuenta lo siguiente:

- Promocionar la rifa en todas las áreas de negocio y operativos
- Se entregara boletos a todos los socios que realicen depósitos por cada \$50,00 puede ser por pago de préstamos, ahorro futuro o depósitos a la vista
- El personal del área de cajas será en encargado de entregar los boletos
- Se le informara al socio que únicamente debe poner su número de cuenta en el boleto
- Los socios que al realizar la rifa resulten ganadores, deben tener por lo menos \$60,00 de incremento durante el tiempo de la actividad, en caso de no cumplir con lo manifestado se procederá a una nueva rifa
- El personal de negocios, operativos y atención al cliente serán los encargados de entregar la publicidad
- Los socios que activen la cuenta también pueden participar con las mismas condiciones del incremento
- También participan por la transformación de clientes a socios bajo las mismas condiciones
- No participan empleados de la Cooperativa
- Los premios de la rifa son: tablets, LCD, bicicletas, play station 3

En caso de que los ganadores no cumplan con estas condiciones se procederá a una nueva rifa hasta que el ganador cumpla con la condición. Tomamos en consideración este objetivo ya que es el que se cumple menos dentro de cada objetivo planteado, para lo cual se espera alcanzar la meta establecida y aumentar el interés de los socios en la cultura del ahorro en la Institución

**Paso 5: Formulación de la Estrategia**

**Tabla 25: MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA LA SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS**

**ANÁLISIS**

<p style="text-align: center;"><b>EXTERNELIDADES</b></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNALIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>α Incremento de la demanda de microcrédito en la provincia          α Tamaño de mercado por explotar en las diferentes parroquias del Cantón Pelileo          α Disponibilidad de fondos          α Pasar a ser regulada por la SBS.          α Acceso a nuevas zonas de la provincia de Tungurahua          α Participación en la Red Financiera Rural.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>α Situación política del país puede afectar la economía          α Incursión de nuevos competidores en su nicho de mercado          α Sobreendeudamiento de clientes.          α Eventualmente la relación entre las fundaciones y la Cooperativa podría ser malinterpretada por nuevos socios          α Eliminación de comisiones</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPCIONES ESTRATEGICAS</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>α Bajo porcentaje de socios activos.          α Alto nivel de morosidad.          α Baja cobertura de la cartera en riesgo          α Existencia de riesgos de tasa de interés.          α Infraestructura física del área de sistemas          α Falta de actualización e incumplimiento de ciertas políticas y manuales          α Concentración de depósitos a plazo          α Incumplimiento de las proyecciones financieras</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia de Diversificación</p> <p>Diversificación conglomerada destinada a los clientes potenciales es decir los posibles clientes, en los cuales se ofertan nuevos productos</p>	<p style="text-align: center;">←</p> <p>Estrategia Defensiva          Mantener los beneficios que ofrece la cooperativa</p>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>α Interés bajo comparado con la competencia          α Haber adoptado las exigencias de la SBS          α Acceso a líneas de distribución          α Estabilidad económica          α Buen nivel de información gerencial          α Contar con auditoría externa sin observaciones relevantes          α Buena imagen corporativa</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia de Integración</p> <p>Integración hacia adelante para captar al cliente final</p>	<p style="text-align: center;">←</p> <p>Estrategia Intensiva          Realizar una campaña agresiva de promoción</p>	

**Fuente:** Elaboración propia

## **Paso 6: Implantación Estratégica**

Las empresas cada vez más deben formular e implementar la estrategia motivando a los gerentes y empleados a participar en las actividades de formulación de estrategia, con compromiso personal y con una implementación necesaria y un plan de motivación para los gerentes y empleados. Las empresas deben informar constantemente y capacitarlos para que tengan habilidades necesarias para el desempeño con calidad y lograr con éxito la implementación de la Estrategia.

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura. Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello.

El liderazgo es la parte fundamental dentro de la implantación de la estrategia ya que es un arte o proceso para incidir sobre las personas de manera que realicen determinada actividad. Las personas siguen a aquellas que son portadoras de satisfacción de sus necesidades e intereses.

### **Compromiso, cultura y liderazgo**

#### **Desarrollo de una estructura de recompensas eficaz**

Por lo general, las Instituciones tratan de fortalecer el compromiso en toda la organización por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. Las recompensas se deben usar de manera creativa y deben relacionarse estrechamente con los factores esenciales para la buena ejecución de la estrategia.

#### **Prácticas de Motivación**

Los implantadores de estrategias exitosas tienen la habilidad para que los empleados creen la estrategia y se comprometan para que ésta funcione. Trabajan para idear enfoques motivadores que apoyen la estrategia y lo usan de manera efectiva.

Las organizaciones con alto rendimiento necesitan un conjunto de gente ambiciosa que saboree la oportunidad de tener éxito, ame el reto, prospere en un ambiente orientado al rendimiento y encuentre que cierta competencia y presión son útiles para saciar su propio impulso de obtener reconocimiento, logros y satisfacción personal.

### Recompensas e incentivos

Por lo general, los enfoques motivadores positivos funcionan mejor que los negativos porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzo. Para obtener el compromiso duradero y vigoroso de los empleados, la gerencia casi siempre tiene que hacer gala de recursos para diseñar y usar incentivos. Cuanto más entienda un gerente que motiva a los subordinados y cuanto más confíe en los incentivos motivadores como una herramienta para implantar la estrategia, mayor será el compromiso de los empleados para poner en práctica la Dirección Estratégica

Hay que destacar que entre los principales incentivos y motivaciones que se dan a los empleados tenemos:

**Tabla 26:** Actividades e Incentivos

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Bono de cumplimiento</b>	Consiste en entregar a cada uno de los empleados una cantidad de dinero a fin de año en recompensa a su trabajo
<b>Capacitaciones</b>	En diferentes provincias del país y en otros países
<b>Participación en diferentes actos</b>	1.- Partidos de futbol 2.- Recibir premios
<b>Contratación de personal</b>	Capacitarlo de la mejor manera
<b>Construir instalaciones nuevas</b>	Para que el cliente se sienta satisfecho con la atención
<b>Promocionar los productos</b>	Satisfacer al cliente en sus necesidades

**Fuente:** Elaboración propia

## Paso 7: Control o evaluación de resultados

Una vez realizado la respectiva Dirección estratégica los resultados se los puede medir, evaluar o controlar por medio de las metas planteadas a todos los empleados de la Institución.

Por ejemplo tenemos:

### Personal operativo

**Tabla 27: Aperturas cuenta de Ahorros por tipo**

Cuenta	Julio	Agosto
<b>Panchitos</b>	1	40
<b>Socios</b>	129	138
<b>Clientes</b>	4	1
<b>Jurídicos</b>	1	0
<b>Ahorro para vivienda</b>	0	0
<b>Ahorro futuro</b>	140	178
<b>TOTAL</b>	<b>275</b>	<b>357</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos notar el mes de Agosto hubo un incremento notable en cuanto al trabajo que realiza el personal operativo de la Institución como son: Operativos de Servicio y Atención al cliente y los Operativos de Crédito uno y Dos.

En lo que respecta al personal de área de negocios también vamos a realizar una comparación entre el mes de Julio y Agosto para notar los diferentes cambios que se dieron en cada uno de los créditos que se otorgaran en la Institución durante estos dos meses y vamos a notar la diferencia.



**Tabla 28: Cumplimento de Metas**

ASESOR	ORDINARIO		EMERGENTE		RENOVACION		BEV		CFN		FONDOS EXTERNOS		F. P. RURAL		F. P. URBANO		ROTATIVO		COLATERAL		TOTAL	
	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO	JUL	AGO
<b>DIEGO GALARZA</b>	4	8	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5	1	0	8	8	0	0	0	0	13	22
<b>FRANKLIN VILLARROEL</b>	2	6	0	0	0	0	0	0	0	2	4	4	5	4	5	8	0	0	0	0	16	24
<b>JENNY BARRAQUIL</b>	7	8	0	0	0	0	0	0	0	1	5	8	2		2	6	0	0	0	0	16	23
<b>LUIS SALAGATA</b>	4	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7	0	0	2	6	0	0	0	0	7	17
<b>LUIS SUPE</b>	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	7	9	0	0	0	2	0	0	0	0	10	20
<b>ANDI RAMOS</b>	1	5		19	11	14	0	0	0	5	3	5	19	5	4	2	0	0	0	0	39	55
<b>ANGEL MORETA</b>	11	9		26	8	8	0	0	2	3	0	1	0	0	20	6	1	1	0	0	42	54
<b>JOSE REYES</b>	10	7		10	9	11	0	0	2	13	5	8	4	1	2	0	0	0	0	0	32	50
<b>LUIS MORALES</b>	26	8	0	21	17	12	0	1		3	5	8	0	0	0	7	0	0	0	0	48	60
<b>SANTIAGO SUMBA</b>	15	9		27	7	12	0	0	0	2	7	7	11	3	0	0	0	0	0	0	40	60
<b>TATIANA GALLEGOS</b>	9	11		18	6	8	0	0	3	3	0	4	6	8	4	5	0	0	0	0	28	57

Fuente: Elaboración propia

## 6.8 Administración

Al hablar de la administración de la propuesta se tiene que tener en cuenta, el control de los recursos y materiales para una mayor eficiencia, conocer el nivel óptimo del modelo de la Dirección Estratégica que se pondrá en marcha para no tener obsolescencia en la consecución de los objetivos, generando una minimización de la inversión.

Cabe mencionar que se debe llevar un orden cronológico sobre cómo se va a realizar el plan estratégico para de esa manera entender con exactitud cuáles son las ventajas y desventajas que se van a dar dentro de la misma.

El objetivo de la administración de propuestas es permitir proponer, ver, categorizar, clasificar por orden de prioridad, así como realizar un seguimiento de estos, dentro de la organización.

Para lo cual se debe tener en consideración lo siguiente:

- Instrumentar objetivos claros que se utilizaran
- Promover el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto de trabajo en equipo
- Definir claramente la gestión de trámites internos
- Alentar a cada integrante del equipo
- Incentivar el deseo de capacitación permanente

Para la ejecución de la presente propuesta y la consecución del plan estratégico se debe establecer un presupuesto que cubra los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el logro de los objetivos.

**Tabla 29: Recursos**

<b>Tecnológicos</b>	<b>239.00</b>
<b>Humanos</b>	<b>150,00</b>
<b>Otros</b>	<b>160,00</b>
<b>Total</b>	<b>549,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.9 Previsión de la Evaluación

Para cumplir con la previsión se realiza un seguimiento para compartir experiencias, inducir innovación y canalizarlos.

**Tabla 30: Cronograma Actividad**

ACTIVIDAD	INICIO/FIN	RESPONSABLE	ASISTENTES
<b>Implementación de la nueva Dirección estratégica</b>	Del 2 al 04 de septiembre	María Fernanda Castro	Empleados Coac San Francisco Pelileo

**Fuente:** Elaboración propia

Para lo cual se anexa la siguiente matriz para evaluar resultados

**Tabla 31: Evaluación**

N	INDICADOR	RESULTADO		
		BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>1</b>	Dirección Estratégica		X	

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez realizada la respectiva evaluación el personal de la Agencia Pelileo de la Cooperativa San Francisco Afirma que la Dirección Estratégica es muy buena en la consecución de los Objetivos planteados

## **Bibliografía**

- Buj, S. G. (2006). *Dirección Estratégica* (2 ed.). Madrid: S.A.U.
- Carrillo, A. (2000). *Sistemas de Valor Basados en Conocimientos*.
- Flores, J. (2000). *Aprendizaje Organizacional*.
- Grant, S. (1996). *Conocimiento Individual y Colectivo*.
- Sieber, A. (1999). *Conocimiento Organizacional*.
- Tomaselli, L. (2008). *Administración Estratégica de la "A" a la "Z"*.
- Zapata, L. (2005). *Aprendizaje Organizacional*. (2, Ed.) México: McGraw

## **Linkografía**

- Acevedo, A., & Linares, C. (08 de 01 de 2010). *Modelo de Análisis y Formulación Estratégica*. Recuperado el 30 de 05 de 2012, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v13n1/a02v13n1.pdf>
- Argyris, J. (1995). *Características y Principios Aprendizaje Organizativo*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de <http://www.articuloz.com/e-learning-articulos/principios-y-caracteristicas-de-las-organizaciones-orientadas-al-aprendizaje-organizacional-957547.html>
- Bertolotto, M. I. (03 de 200). *Manual Política Operativa*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/elias/manuplanio.htm>
- Betancourt, J. (2005). *Entorno Empresarial*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos5/entemp/entemp.shtml>
- Brito, & Chillo. (1992). *Desarrollo del Personal*. Recuperado el 01 de 6 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml#DESARR>
- Bueno, E. (1993). *Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica*. Recuperado el 14 de 04 de 2012, de [http://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf)
- Carrion, J. (05 de 2008). *Aprendizaje organizativo*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Chiriboga, J. L. (2004). “*Planificación Estratégica de la Agroindustria de lácteos “el Sinche” ubicada en la hacienda Cordobés provincia de Bolívar*”. Recuperado el 20 de 05 de 2012, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2567/1/T-ESPE-IASA%20I-002836.pdf>

Covey, S. R. (1989). *Los siete Hábitos de la Gente altamente Efectiva*. Recuperado el 16 de 04 de 2012, de Stephen R. Covey

Cruz, A. (2011). “*Planificación Estratégica y Rediseño Organizacional para la Comisión Metropolitana de lucha contra la corrupción (Quito Honesto)*”. Recuperado el 20 de 05 de 2012, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4976/1/T-ESPE-032970.pdf>

*Dirección Estratégica*. (01 de 2006). Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>

Encinas, L. (12 de 03 de 2008). *Gestión de Empresas*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

Fayol, H. (1995). *Control y Evaluación*. Recuperado el 30 de 05 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#def>

García. (2000). *La Institucionalización en las Empresas*. Recuperado el 30 de 05 de 2012, de [http://www.barriosconsultores.com.mx/files/file/boletines/institucionalizacion\\_empresa.pdf](http://www.barriosconsultores.com.mx/files/file/boletines/institucionalizacion_empresa.pdf)

García, C. (1995). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Recuperado el 14 de 04 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-concepto-de-estrategia.htm>

Greenley, A. (2003). *Administración Estratégica*. Recuperado el 03 de 06 de 2012, de <http://www.mitecnologico.com/Main/BeneficiosAdministracionEstrategica>

Handy, C. (1998). *Aprendizaje Organizacional*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de [http://www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=45917\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=45917_201&ID2=DO_TOPIC)

Jack, F. (2001). *Definicion de Mision y Vision Empresarial* . Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Jaques, H. (2000). *Aprender Aprender*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de <http://www.articuloz.com/e-learning-articulos/principios-y-caracteristicas-de-las-organizaciones-orientadas-al-aprendizaje-organizacional-957547.html>

Koontz, W. (1994). *pLanificacion Estrategica*. Recuperado el 13 de 05 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Kotler. (1990). *Planifiacion Estrategica Gerencial* . Recuperado el 30 de 05 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Lopez, A. (01 de 12 de 2009). *Cuadro de mando Integral*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

Lopez, C. (04 de 2002). *Factores Claves de Exito* . Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>

Mafla, M. (2007). *Plan Estrategico de la Cooperativa de Ahorro y Credito Tulcan Ltda*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1734/1/T-ESPE-017797.pdf>

Miklos, T. (2003). *Direccion Prospectiva*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

Mintzberg, H. (1998). *El arte de Moldear la Estrategia*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Nuñez, A. (2006). Recuperado el 16 de 04 de 2012, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planificacion/default5.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planificacion/default5.asp)

Oca, B. L. (2004). Recuperado el 14 de 04 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml>

Orbe, A. (Octubre de 2007). *Plan Estrategico de de la Empresa Importadora Industrial Agricola S.A "IIASA" Distribuidor exclusivo de maquinaria y Equipos Caterpillar del*

Ecuador. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de PDF:  
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1972/1/T-ESPE-025315-I.pdf>

Palma, C. (2008). *Diseño de un Plan Estratégico Administrativo de Mejoramiento de los Servicios de Tención al Público en el Hospital Provincial de Cotopaxi*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3647/1/T-ESPEL-0296.pdf>

Rebeil, N. y. (2006). *Administración Estratégica*. Recuperado el 03 de 06 de 2012, de <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

Reyes, A. (1994). Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>

Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Schön, C. A. (1978). *Aprendizaje organizacional*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/17173810/31/Tres-tipos-de-aprendizaje-organizacional-Argyris-y-Schon>

Steiner. (s.f.). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>

Stoner, J. (2004). *Administración Estratégica*. Recuperado el 03 de 06 de 2012, de <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

Swieringa, W. (1995). *Organizaciones Orientadas al Aprendizaje Organizativo*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de <http://www.articuloz.com/e-learning-articulos/principios-y-caracteristicas-de-las-organizaciones-orientadas-al-aprendizaje-organizacional-957547.html>

Takeucht, N. y. (1995). *Tipología del Conocimiento*.

Taylor, D. (1990). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 30 de 05 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Terry, G. (1989). *Principios de la Planificación*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml#caracter>

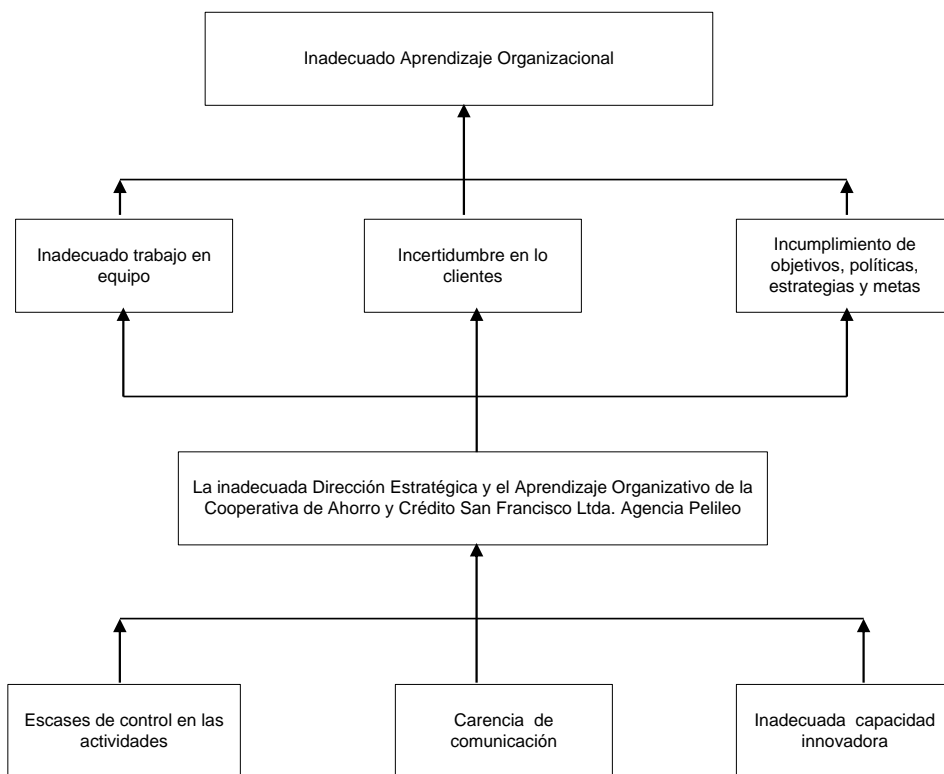
Thompson, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y casos*. Recuperado el 17 de 04 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Warren, B. (2002). Recuperado el 16 de 04 de 2012, de <http://ec.scouts-es.net/gslid02.htm>

# ANEXOS



**Anexo 1**



**Fuente:** Elaboración Propia

**ANEXO 2**

**Hipótesis:** La Dirección Estratégica mejora el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo

**Variable Independiente: Dirección Estratégica**

El análisis y formulación estratégica es un proceso de evaluación y preparación del diseño del futuro de un sector, un negocio o una empresa	Formulación estrategia	Percepción del problema	¿Cree usted conocer cuál es la percepción de un problema dentro de la Institución?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente Percepción del problema
		Misión	¿Considera usted que la misión de la empresa se relaciona con los objetivos Institucionales de la misma?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente Misión
		Visión	¿Cree usted que la visión de la Institución va dirigida a los clientes potenciales?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente Visión
		Objetivos	¿Considera necesario el cumplimiento de los objetivos dentro de la Institución?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente Objetivos
		Metas	¿Cree usted que las metas dentro de la Institución son las correctas?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente metas

		Políticas	¿Cree usted que las políticas Institucionales se relacionan con el reglamento interno de trabajo?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente políticas	
	Operacionalización	Políticas funcionales,	¿Cree usted que las políticas funcionales son las guías necesarias para la toma de decisiones?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente Políticas Funcionales	
		Estrategias funcionales	¿Cree usted que las estrategias funcionales son tácticas intermediarias para el cumplimiento de objetivos?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente Estrategias Funcionales	
		Objetivos anuales	¿Consideran que los objetivos anuales de la Institución son Motivantes?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente Objetivos Anuales	
	Institucionalización	Criterios	¿Considera usted importantes los criterios de los empleados dentro	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente criterios	

		Costumbres	de la Institución? ¿Cree usted que las costumbres de cada uno de ustedes influyen en el cumplimiento de metas?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente costumbres	
		Decisiones	¿Considera usted que las decisiones juegan un rol importante dentro de la Institución?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente decisiones	

	Control y Evaluación	Establecimiento de estándares	¿Cree usted que los estándares de calidad dentro de la Institución son los adecuados?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente establecimiento de metas
		Evaluación del desempeño	¿Cree usted que se debería realizar una evaluación constante del desempeño?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente evaluación del desempeño
		Acción correctiva	¿Cree usted que dentro de la Institución de deben realizar acciones correctivas?	Encuesta y cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Independiente acción correctiva

**Fuente:** Elaboración Propia

**ANEXO 3**

**Hipótesis:** La Dirección Estratégica mejora el Aprendizaje Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo  
**Variable Dependiente:** Aprendizaje Organizacional

DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS/INSTRUMENTOS	TIPOS DE PREGUNTA	TIPOS DE ESCALA	VARIABLE	HIPOTESIS
El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio.	Desarrollo del personal	Habilidades	¿Considera usted que las habilidades del personal son las mejores?	Encuesta cuestionario	Pregunta abierta	Politómica	Dependiente habilidades	
		Destrezas	¿Dentro de sus destrezas mencione las más importantes?	Encuesta cuestionario	Pregunta abierta	Politómica	Dependiente destrezas	
		Comunicación directa	¿Cree usted que la comunicación dentro del personal es directa y abierta?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente comunicación directa	
		Autoestima	¿Qué nivel de autoestima cree q poseen sus compañeros de trabajo?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente autoestima	

	Modelos mentales	Eliminación	¿Cree usted que su mente presenta eliminación de conocimientos en relación a lo aprendido?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente eliminación	
		Construcción	¿Considera necesaria la construcción de modelos mentales en la Institución?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente construcción	
		Distorsión	¿Cree usted que dentro de la institución existe distorsión al momento de dar información?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente distorsión	
		Generalización	¿Considera necesaria la generalización de modelos mentales en la institución?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente generalización	
	Aprendizaje en equipo	Equipos de trabajo	¿Considera usted que dentro de la Institución se trabaja en equipo?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente aprendizaje en equipo	

	Ventaja competitiva	Imagen	¿Cree usted que la imagen corporativa de la institución es atractiva en el mercado ?	Encuesta cuestionario	Pregunta cerrada	Dicotómica	Dependiente imagen	
	Pensamiento de los sistemas	Disciplinas	¿Cuales disciplinas cree usted que se deberían tomar en consideración para un buen trabajo en equipo?	Encuesta cuestionario	Pregunta abierta	Politómica	Dependiente pensamiento de los sistemas	

**Fuente:** Elaboración Propia



ANEXO 4



ANEXO 5



ANEXO 6



ANEXO 7



ANEXO 8

La manera mas efectiva de comprar

**Tarjeta de Débito**

**SAN FRANCISCO LTDA.**  
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA

PAGO DIRECTO EN ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES  
UTILICELA SIN COSTO EN TODOS NUESTROS CAJEROS

**SOLICITELA YA...!**

ANEXO 9

Conocer de **CREDITO**  
es dar un paso más hacia la meta...

Conocer de **AHORRO**  
es tener tranquilidad y estar seguro...

**REGQUISITOS PARA OBTENER UN CRÉ**

- Cópia de Cédula
- Papeleta de Votación
- Justificativo de Ingresos
- Justificativo de Bienes en caso de tenerlos

**REGQUISITOS PARA APERTURAR UNA CUENTA**

- Cópia de Cédula
- Papeleta de votación
- Un recibo de pago de servicios básicos

**SAN FRANCISCO LTDA.**  
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA

AHORRO - CREDITO - INVERSIONES  
PAQUETE DE SERVICIOS

[www.cbac-sanfra.com](http://www.cbac-sanfra.com)

ANEXO 10

**Llega más lejos con**

**SAN FRANCISCO LTDA.**  
INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA

CON TODAS TUS TRANSACCIONES DE AHORRO  
**RECLAMA TUS BOLETOS  
PARTICIPA Y GANA**

TARRO TELEVISION RECICLAJES PLATEACION 3

SORTEO 31 DE OCTUBRE

Porque somos un equipo  
... crecemos juntos

**Tabla de contingencia ESTRATEGIAS FUNCIONALES \* CONOCIMIENTOS**

		CONOCIMIENTOS			
		SI	NO	Total	
<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES</b>	SI	Recuento	14	4	18
		Frecuencia esperada	13,3	4,7	18,0
		% dentro de ESTRATEGIAS FUNCIONALES	77,8%	22,2%	100,0%
		% dentro de CONOCIMIENTOS	100,0%	80,0%	94,7%
	NO	Recuento	0	1	1
		Frecuencia esperada	,7	,3	1,0
		% dentro de ESTRATEGIAS FUNCIONALES	,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de CONOCIMIENTOS	,0%	20,0%	5,3%
Total		Recuento	14	5	19
		Frecuencia esperada	14,0	5,0	19,0
		% dentro de ESTRATEGIAS FUNCIONALES	73,7%	26,3%	100,0%
		% dentro de CONOCIMIENTOS	100,0%	100,0%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,956 <sup>a</sup>	1	,086		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	,305	1	,581		
Razón de verosimilitudes	2,831	1	,092		
Estadístico exacto de Fisher				,263	,263
Asociación lineal por lineal	2,800	1	,094		
N de casos válidos	19				

a. 3 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,26.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

## El ritual de la significancia estadística

### 1. Plantear la hipótesis

**Ho:** Las estrategias funcionales no se relacionan con los conocimientos en relación a lo aprendido

**Ha:** Las estrategias funcionales si se relacionan con los conocimientos en relación a lo aprendido

### 2. Establecer el nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa)  $\alpha$  0,05 (5%)

### 3. Seleccionar el estadístico de prueba

- a) Prueba de Fridman
- b) **Ji Cuadrado**
- c) Rango de Wilcoxon

### 4. Valor de Ji cuadrado

Ji cuadrado calculado= 2,956 (grados de libertad=1)

#### Interpretación:

El valor del ji cuadrado calculado (2,956) es menor que el ji cuadrado tabular (3,841), a un nivel de significancia del 95% y un error máximo del 5% que estamos dispuesto a aceptar. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis nula, de manera que asumimos la hipótesis del investigador, tomando en cuenta que la relación está condicionada debido a que cumple la condición de los valores esperados (Las estrategias funcionales se relacionan con los conocimientos en relación a lo aprendido)

### 5. Interpretación del p-valor

Tomando en cuenta un error máximo del 0,05 (5%), el p-valor es menor al error estimado (0,86), lo que ratifica que la variable estrategias funcionales tiene relación con los conocimientos en relación a lo aprendido



Como ya) describe sus acciones de la Dirección de Ciencias Administrativas, de la Carrera Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato. Le pedimos que lea las reglas una vez más de su curso luego para responder a estas preguntas de una manera SINCERA. ANÓNIMA, que define la Dirección Científica y el Aprendizaje Organizacional de la Corporación de Abasco y Cálculo San Francisco de Asís. Todas las cosas que nos preguntamos están basadas en la misma manera. De manera que el aprendizaje es (VALOR) COLABORACIÓN. CREATIVIDAD.

En caso de tener dudas consulte con su TIA siempre que mejor vaya en el aula de clase.

**Desempeño académico**

- 1- ¿Cree usted que la Dirección Científica ayuda con el aprendizaje de los temas académicos en donde se estudian las asignaturas de las clases?
- Si  No
- 2- ¿Cree usted que la Dirección Científica ayuda en su proceso de la educación para alcanzar el título?
- Si  No
- 3- ¿Cree usted que la Dirección Científica de la institución ayuda en su proceso académico para mejorar su aprendizaje?
- Si  No

**Desempeño laboral**

- 4- ¿Cree usted que las políticas académicas en las que se basan los cursos de enseñanza?
- Si  No
- 5- ¿Cree usted que las estrategias académicas en donde se basan los cursos de enseñanza para el cumplimiento de objetivos?
- Si  No
- 6- ¿Cree usted que los objetivos académicos de la institución son efectivos?
- Si  No

**Desempeño profesional**

- 7- ¿Cree usted que las acciones de la institución ayudan en el cumplimiento de metas?
- Si  No
- 8- ¿Cree usted que las acciones de la institución ayudan en el cumplimiento de metas?
- Si  No
- 9- ¿Cree usted que las acciones de la institución ayudan en el cumplimiento de metas?
- Si  No

**Desempeño académico**

- 10- ¿Cree usted que las acciones de la institución ayudan en el cumplimiento de metas?
- Si  No
- 11- ¿Cree usted que se debe mejorar una evaluación continua del desempeño?
- Si  No
- 12- ¿Cree usted que dentro de la institución se debe mejorar los sistemas académicos?
- Si  No

**Desempeño académico**

- 13- ¿Cree usted que las habilidades del personal son las mejores?
- Si  No
- 14- ¿Cree usted que la estabilidad y el liderazgo en las políticas académicas son un buen desempeño académico?
- Si  No
- 15- ¿Cree usted que en la institución dentro de la institución se debe?
- NO  SI
- 16- ¿Cree usted que el nivel de desempeño de sus empleados es alto?
- NO  SI

**Desempeño académico**

- 17- ¿Cree usted que su mismo proceso académico de enseñanza en relación a la enseñanza?
- Si  No
- 18- ¿Cree usted necesario la comunicación de metas académicas en la institución?
- Si  No
- 19- ¿Cree usted que dentro de la institución se debe desarrollar el proceso de enseñanza?
- Si  No
- 20- ¿Cree usted necesario la comunicación de metas académicas en la institución?
- Si  No

**Desempeño académico**

- 21- ¿Cree usted que dentro de la institución se debe mejorar el aprendizaje?
- Si  No

**Desempeño académico**

- 22- ¿Cree usted que la imagen corporativa de la institución es efectiva en el mercado?
- Si  No

**Desempeño académico**

- 23- ¿Cree usted que una vez que se debe tener un nivel académico que un buen trabajo en equipo?

Identificar  
Innovar  
Organizar

- 24- ¿Cuál es su género?
- Masculino  Femenino

- 25- ¿Cuál es su edad?

- 26- ¿Cuál es su estado civil?
- Soltero  Casado  Divorciado

- 27- ¿Cuál es su nivel de estudios?
- Pregrado  Especialista

- 28- ¿Cree usted que su mismo proceso académico de enseñanza en relación a la enseñanza?
- Si  No

29- ¿Cuál es su nivel de satisfacción?