



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “E.P.S. MARAÑÓN S.R.L.” DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA.

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR

Br. BACA CASTILLO, EDGAR EDUARDO

ASESOR

Dr. HUIMAN TARRILLO, HUGO ENRIQUE

LINEA DE INVESTIGACIÓN

PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

CHICLAYO – PERÚ

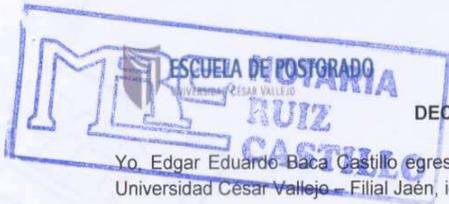
2018

Página del jurado

Dr. Henry Armando Mera Alarcón
PRESIDENTE

Mg. Limberg Zuñe Chero
SECRETARIO

Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo
VOCAL



DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Edgar Eduardo Baca Castillo** egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Filial Jaén, identificada con DNI N° 06716616.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “E.P.S. MARAÑÓN S.R.L.” DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA** la misma que presento para optar el grado de: Maestro en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas Internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 02 de enero de 2018

Firma: 



Nombres y apellidos: **Edgar Eduardo Baca Castillo**.
DNI N° 06716616.

ESTE DOCUMENTO NO HA SIDO REGISTRADO EN LA NOTARIA.

CERTIFICO; Que la firma que aparece
corresponde a: Edgar Eduardo
Baca Castillo
Identificado (a) con: DNI: 06716616
Estado Civil: Casado
se legaliza la firma más no el contenido.



23 MAR 2018
MONICA ELIZABETH RUIZ CASTILLO
 ABOGADA
 NOTARIA DE JAEN - CAJAMARCA
 REG. CNL. N° 25



Dedicatoria

A Dios por brindarme amor y fuerza infinita para cumplir con uno de mis objetivos profesionales; a mis padres por su comprensión y apoyo; asimismo, a mis queridos hijos **EDGAR EDUARDO** y **ALEXIS MARTÍN** que son la razón de mi vida, fuente de mi inspiración y el alma constructora de mi realización profesional.

EDGAR EDUARDO

Agradecimiento

Expreso un agradecimiento especial al Gerente de la Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca por concederme el permiso y su autorización para desarrollar la investigación; y a los trabajadores de las diferentes áreas de la entidad, por su apoyo y colaboración desinteresada en proporcionar información objetiva y pertinente sobre el desarrollo organizacional.

Reconocimiento especial al Rector Fundador de la Universidad César Vallejo, Dr. César Acuña Peralta, por su desprendimiento a favor de la educación y de la cultura del país, así como la oportunidad de realizar mis estudios de postgrado; a cada uno de los docentes del programa de maestría, quienes enriquecieron con sus acertados y sabios consejos, nuestra formación personal y profesional como especialistas en gestión pública.

Al Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo quien me brindó su comprensión y confianza; así como sus valiosos aportes teórico, prácticos y metodológicos, los mismos que permitieron lograr la realización y culminación del presente trabajo de investigación.

Edgar Eduardo

Presentación

Señores miembros del Jurado Calificador:

En cumplimiento a las normas del Reglamento de Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, presento el trabajo de investigación titulado: Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L. de la sede Jaén, Cajamarca elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

El presente estudio comprende el diseño descriptivo - propositivo, se orientó a evaluar el nivel de desarrollo organizacional de la empresa en sus dimensiones que se expresan en la comunicación, el clima organizativo, los compromisos y comportamientos organizacionales, así como su estructura organizacional; y sobre la base de la información que se obtuvo contribuyó a proponer un Plan de acción estratégico donde se estableció un conjunto de acciones que permitieron el análisis situacional de la empresa, la definición de los objetivos, estrategias, recursos, tiempo, responsables y los procesos de evaluación o retroalimentación.

El informe de investigación presentó la siguiente estructura: Introducción: donde se describen y analizan la realidad problemática; los trabajos previos; las teorías relacionadas al tema; se formula el problema; la justificación del estudio; se establecen las hipótesis, los objetivos; y el método, el mismo que contiene el tipo y diseño de investigación; variables; población y muestra; técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad; los métodos de análisis de datos; y los aspectos éticos; además, incluye los resultados, la discusión; se arriban a conclusiones y recomendaciones; finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas, y anexos

Estando dispuesto a aceptar su veredicto, respecto a la ejecución del presente trabajo de investigación, es propicia la oportunidad para expresar mi reconocimiento a ustedes, Señores Miembros del Jurado de esta prestigiosa Universidad, por todas sus orientaciones.

El autor

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Declaratoria de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas con el estudio.....	24
1.3.1. Teoría del Desarrollo Organizacional	24
1.3.2. Teoría de la autocrítica organizada	33
1.3.3. Desarrollo organizacional de la empresa	35
1.3.3.1. Definición	35
1.3.3.2. Dimensiones	41
1.3.4. Plan de acción estratégica	53
1.3.4.1. Definición	53
1.3.4.2. Pasos para elaborar el plan de acción.....	59
1.3.4.3. Dimensiones	60
1.4. Formulación del problema.....	64
1.5. Justificación del estudio.....	64
1.6. Hipótesis.....	65
1.7. Objetivos.....	65
II. MÉTODO	
2.1 Diseño de investigación.....	67
2.2 Variables operacionalización.....	68
2.3 Población y muestra.....	73
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	73

2.5 Método de análisis de datos.....	75
2.6 Aspectos éticos.....	75
III. RESULTADOS	
3.1 Descripción de los resultados.....	76
3.1.1. Análisis del desarrollo organizacional por dimensiones	76
3.1.2. Análisis comparativo del desarrollo organizacional según dimensiones	81
3.1.3. Análisis global de la variable de estudio.....	83
3.1.4. Parámetros estadísticos descriptivos de tendencia central y variabilidad	84
IV. DISCUSIÓN.....	88
V. CONCLUSIONES.....	96
VI. SUGERENCIAS.....	97
VII. PROPUESTA: Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca	98
VIII. REFERENCIAS	132
ANEXOS.....	142
Anexo N° 01: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.....	
Anexo N° 02: Ficha técnica del cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional.....	
Anexo N° 03: Validación de expertos.....	
Anexo N° 04: Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	
Anexo N° 05: Base de datos.....	
Anexo N° 06: Validación de la propuesta.....	
Anexo N° 07: Cuestionario para valorar el Plan de acción estratégico.....	
Anexo N° 08: Autorización para la ejecución del proyecto de investigación.....	
Anexo N° 09: Constancia de haber ejecutado el trabajo de investigación.....	

Índice de tablas y figuras

Tabla y Figura 1: Niveles de Comunicación organizacional.

Tabla y Figura 2: Niveles de Clima organizacional.

Tabla y Figura 3: Niveles de Compromiso Organizacional.

Tabla y Figura 4: Niveles de Comportamiento Organizacional.

Tabla y Figura 5: Niveles de Estructura Organizativa.

Tabla y Figura 6: Nivel de las dimensiones – Desarrollo organizacional

Tabla y Figura 7: Niveles del Desarrollo Organizacional

Tabla 8: Estadísticos descriptivos.

RESUMEN

El presente informe, titulado Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca, tuvo como objetivo proponer un Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa antes descrita.

El proceso metodológico presenta un diseño de investigación descriptivo propositivo, se trabajó con una población y muestra no probabilística conformada por 56 trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca. Se utilizó como instrumento un cuestionario (Pre y Post evaluación) el mismo que fue validado a través del análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach con ,871; y permitió medir el nivel de desarrollo del desarrollo organizacional.

La conclusión más relevante de la investigación se expresa en los resultados del diagnóstico donde se determinó que, el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca comprende los niveles Regular (96,4%) y Malo (3,8%); por tanto, existen limitaciones en la comunicación, el clima, los compromisos y comportamientos, así como en su estructura organizativa; no obstante, frente a esta realidad el estudio ha implementado un Plan de acción estratégica el mismo que constituye una propuesta teórico práctica de gestión pública pertinente y funcional orientada a transformar el problema objeto de estudio.

Palabras claves: Desarrollo organizacional y Plan de acción estratégico.

ABSTRACT

This report, entitled Strategic action plan to improve the organizational development of the Company "E.P.S. Marañón S.R.L. "of Jaén, Cajamarca headquarters, aimed to propose a strategic action plan to improve the organizational development of the company described above.

The methodological process presents a descriptive descriptive research design, we worked with a population and non-probabilistic sample consisting of 56 workers of the company "E.P.S. Marañón S.R.L. "of the Jaén, Cajamarca headquarters. A questionnaire (Pre and Post evaluation) was used as instrument, which was validated through Cronbach's Alpha reliability analysis with, 871; and allowed measuring the development level of organizational development.

The most relevant conclusion of the research is expressed in the results of the diagnosis where it was determined that the organizational development of the company "E.P.S. Marañón S.R.L. "of the Jaén, Cajamarca headquarters, includes the Regular (96.4%) and Malo (3.8%) levels; therefore, there are limitations in communication, climate, commitments and behaviors, as well as in their organizational structure; However, in view of this reality, the study has implemented a Strategic Action Plan, which constitutes a practical theoretical proposal of relevant and functional public management aimed at transforming the problem under study.

Keywords: Organizational development and strategic action plan.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

A nivel internacional.

“La globalización y los cambios tecnológicos tan galopantes, han hecho que las organizaciones y por ende la administración de las mismas, estén cambiando su estructura y paradigmas cada vez con más frecuencia, moviéndose de estructuras rígidas a nuevas formas de organización flexibles que han demostrado que son más eficientes que los modelos tradicionales” (Nava, 2013). En este contexto, toda organización “se tiene que constituirse como un modelo de sistemas abiertos, que mantiene relaciones de contacto con el entorno local y global, estos son organismos dinámicos que reciben energía del entorno en forma de recursos o información, la cual es procesada y la devuelve al entorno. La estructura organizativa del modelo debe ser contingente del entorno donde se halla la organización, de las metas organizativas, la tecnología, el tamaño y la cultura empresarial”. (Stanford, 2002)

“En base a lo descrito, la subsistencia y eficaz funcionamiento de toda organización depende de su capacidad para detectar los cambios oportunamente y de su flexibilidad para reaccionar ante ellos en forma apropiada, a través de las adecuaciones de sus estrategias y objetivos e incluso de sus estructuras” (Gómez, 2008, p. 1).

Desde esta perspectiva, “una preocupación constante en los directivos y gerentes de las organizaciones, tanto públicas como privadas, es cómo afrontar estos retos. Sus dirigentes requieren sensibilizarse ante el aceleramiento de la dinámica social y mantenerse alertas para detectar los cambios que tienen lugar en los sistemas del entorno y cuya influencia pueda afectar en forma importante a los factores críticos del desempeño de sus organizaciones; es decir, adoptar una posición proactiva que favorezca de manera anticipada y oportuna, ambientes internos de continua renovación, basados en el desarrollo y aprovechamiento de la creatividad e innovación del personal, generando y difundiendo nuevos conocimientos; que propicien el desarrollo de sus competencias internas, integradas por la acumulación de conocimientos de la empresa” (Martínez, 2006).

En la actualidad, la desorganización en una empresa ocasiona interrupciones previsibles y que no son evitables; en esta última situación encontramos un típico error de la gerencia, a pesar que conoce las fallas, no le da importancia para establecer procesos claros, usar tecnologías, documentar y estructurar actividades que superen estas adversidades; asimismo, no actúa o toma las decisiones para hacer las medidas correctivas; por el contrario, termina aceptando la operatividad y la carga que se genera en no tener establecida la forma de trabajar. (López, 2013)

A nivel latinoamericano, el desarrollo organizacional “pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa. La comunicación organizacional se describe como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco”. (Balarezo, 2014)

A nivel nacional, “las empresas son organizaciones sociales, cuyos problemas de funcionamiento operativo, orientación estratégica o dirección general se consideran como difusos y “blandos”, por lo que la búsqueda de soluciones a los problemas debe considerar un rango de opciones correctas, dentro de las cuales se ha de negociar consensualmente para encontrar opciones deseables. Se requiere un cambio de enfoque para enfrentar la realidad, o sea, la problemática del mundo empresarial. Para esto, se han de identificar las variables relevantes de la situación, las que se perciben integralmente de manera que se pueden prever los problemas derivados de la implantación de soluciones parciales o nuevos problemas derivados de consecuencias no previstas o no consideradas anteriormente”. (Acevedo y Linares 2009)

En este contexto, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento considera la necesidad de implementar políticas orientadas a mejorar y fortalecer “la calidad del servicio, así como ampliar la cobertura de agua potable y

alcantarillado en las Empresas Prestadoras del Servicio de Saneamiento (EPS) y al organismo regulador. De igual forma, esta entidad señala que, frente a los retos del presente siglo, las empresas de agua potable que operan en el ámbito urbano a nivel nacional, requieren una mayor autonomía y modernización en su gestión, la capacitación y elevación de la escala remunerativa de sus funcionarios, así como un saneamiento económico que les permita contar con nuevas fuentes de financiamiento”. (Gestión, 2012).

A nivel regional, Vega (2015), en su artículo periodístico, redacta que, la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque- Epsel; aún no encuentra la brújula, debido a una mala gestión operacional y la desorganización que impera en dicha empresa; según esta autora no se ha realizado una real reingeniería administrativa y se sigue actuando de espaldas a la realidad. Afirmación que se sustenta en la carencia de recursos, ambientes insalubres y precarios; abuso de autoridad; exageración de gastos de viáticos en las gestiones; la mayoría de los directores no cumplen con sus funciones; presencia de una fuerza laboral y operativa deficiente que difícilmente está contribuyendo a brindar un servicio de calidad y por tanto se refleja insatisfacción en los usuarios, tal es así que la EPS aparece entre las instituciones más quejadas en el ránking de la Defensoría del Pueblo.

En el contexto regional un cierto número de las empresas que brindan el servicio de saneamiento carecen de una planificación y organización estratégica que determinen un horizonte de trabajo proactivo y eficiente; lo que no permite, además, ordenar y distribuir actividades en forma idónea; tener bien definidos la misión, visión y objetivos a alcanzar y comunicarlos correctamente al resto de sus miembros; conocer las capacidades y cualidades del recurso humano; tener claras las herramientas con las que cuenta la empresa para lograr sus resultados, para así minimizar sus costos; establecer equipos de trabajo que ayuden a solucionar sus problemas administrativos, y no dejar que solo los directivos principales de las mismas pueden buscar una solución.

A nivel institucional, en la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca se percibe limitaciones en los procesos del desarrollo organizacional en

las diferentes áreas, entre ellos se pueden precisar las siguientes regularidades: Desarticulación y descoordinación fluida de los procesos administrativos, comerciales, contables y finanzas, abastecimientos y de recursos humanos, debido a la escasa comunicación, información y desorganización del personal; la mayoría desconoce sus funciones y roles generando la recarga de responsabilidades, injerencia e incertidumbre para alcanzar las metas y objetivos de la EPS; asimismo, con frecuencia se realizan rotaciones sin tener en cuenta el MOF, así como las habilidades y capacidades que presenta cada uno de los trabajadores.

En esta misma línea de análisis, también se aprecia limitaciones en la planificación y organización de los recursos, aspecto que no garantiza la transparencia del uso y adquisición por el contrario es común observar cuestionamientos éticos y morales de los responsables de esta área; también se evidencia actitudes conformistas, autocráticas y concentración de las decisiones en los directivos, donde ellos prevalecen sus intereses personales descuidando los institucionales; de igual forma, se aprecia grupos de confianza cerrados y leales al gerente que gozan de ciertas comodidades y privilegios; razones que no permite la delegación de funciones y responsabilidades; igualmente, desfavorecen e liderazgo y la puesta en práctica del principio de autoridad en los responsables de la empresa.

Se puede agregar, además la escasa práctica de actitudes empáticas, asertivas, así como del trabajo en equipo, los mismos que están limitando la cohesión de esfuerzos y energías en beneficio de la empresa; el servicio que brindan se caracteriza por ser poco tolerante y amable con el usuario; las actividades administrativas son rutinarias y reglamentaristas; de igual modo, se observa escaso compromisos e identidad con la institución; la desconfianza e indiferencia entre los trabajadores está alterando las relaciones interpersonales.

Por otro lado, algunos trabajadores estables presentan actitudes de resistencia al cambio, conformismo, mediocridad e indiferencia para mejorar sus desempeños profesionales; aspectos que dificultan su capacidad para gestionar, solucionar los problemas en su campo de acción; y establecer propuestas innovadoras y creativas que mejoren la calidad del servicio de la empresa, y, en relación, al modelo organizativo que presenta la empresa se puede decir que es excluyente y vertical

que no expresa un sistema orgánico democrático y horizontal; así como, una visión compartida, que son las bases de una eficiente organización institucional. Frente a esta problemática, el Plan de acción estratégica pretende promover la construcción de una organización funcional y pertinente con la realidad y las demandas de la sociedad moderna.

1.2 TRABAJOS PREVIOS

Flores, (2013), realizó la tesis de post grado denominada, “Diagnóstico de compromiso organizacional, enfocado al fortalecimiento de la afiliación y la retención del personal de una empresa de giro hidráulico, desarrollada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, en Monterrey, México”. Llegando a las siguientes conclusiones:

“El grado de compromiso de los trabajadores es bueno porque conocen sus responsabilidades y tareas que ejercer o cumplir; porque realizan el mayor esfuerzo más allá de lo esperado; gran parte de los trabajadores consideran que fue una buena idea trabajar para la empresa; porque es una entidad donde los trabajadores hablan bien de ella; porque se sienten orgullosos de decir que son parte de la empresa” (Flores, 2013).

“El compromiso afectivo consiste en la existencia de un vínculo de carácter afectivo hacia una organización y su identificación con la misma, un individuo con este compromiso elevado refleja lealtad y el agrado por la organización; desea pertenecer a la organización, y se siente identificado con ésta. Es decir, sienten compromiso hacia la empresa por lazos de lealtad que se han generado con el dueño, ya sea por la amistad que tiene con él, por la antigüedad, por factores tal vez de conveniencia ya que se manejan muchas facilidades dentro de la misma” (Flores, 2013).

“La gerencia debe estar atenta del comportamiento de sus trabajadores y determinar que tanto se encuentran identificados con la empresa, que tan leales son y que se está haciendo para garantizar que se dé; es decir que el trabajador se preocupe por los intereses de su empleador y que pueda preguntarse: ¿Qué puede hacer él por su empresa? en lugar de esperar que la empresa haga algo por

él y que defiende su lugar de trabajo cuando alguien hable mal de ella, ese es el nivel de lealtad que se busca en los trabajadores” (Flores, 2013).

“Buscar la manera en que los trabajadores siempre cuenten con el material, las herramientas y el equipo necesario para realizar su trabajo de manera correcta, tratar que los jefes escuchen las opiniones de los trabajadores y estas cuenten como importantes para la empresa, que el supervisor se ocupe de sus trabajadores no solo como un trabajador si no como persona, que aliente su desarrollo laboral junto con los progresos que se vayan presentando” (Flores, 2013).

El estudio antes descrito se relaciona con la investigación en lo referente al escaso compromiso que presenta los trabajadores que no favorece el cumplimiento eficiente de sus funciones administrativas; las actitudes de lealtad e identidad con la empresa no se refleja debido a que la mayoría solo están esperando que la entidad por ser pública favorezca sus intereses personales; asimismo, de esta tesis recoge la afirmación que los trabajadores van a realizar un trabajo correcto si los directivos brindan los equipos necesarios, los escuchan y son valorados como personas; esto ultima en la empresa es común que se expresen percepciones adversas generando insatisfacción y deslealtad.

Ramos, (2012), trabajó la tesis de grado denominada, “El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje, en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, en Bucaramanga, Santander de Colombia”, llegando a las siguientes conclusiones:

“El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores y la productividad de una organización. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar” (Ramos, 2012).

“El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad

(preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades)” (Ramos, 2012 citado por Reyes, 2017).

“Un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva” (Ramos, 2012 citado por Reyes, 2017).

“El clima organizacional integra todos los componentes de una empresa que se reagrupan en dos variables: procesos y estructura organizacional. Además, es susceptible de ser modificado, el éxito de este cambio consiste en evaluar y analizar las percepciones de los trabajadores de la organización en lo que concierne a su medio de trabajo, así mismo analizar aquellos factores que actúan positiva o negativamente sobre el clima, identificar las dimensiones en las que es posible una intervención y por último contar con la colaboración tanto de los empleados como del equipo de dirección, ya que es una tarea que exige tiempo” (Ramos, 2012 citado por Reyes, 2017).

Coincido con el autor de la investigación al afirmar que el clima organización garantiza el éxito, sentido de pertenencia, la autorrealización de los sujetos de estudio y por ende de la empresa, es por ello que la investigación toma en cuenta esta dimensión porque considera que el efecto significativo de la aplicación del Plan de acción estratégica se va a lograr, si es que en la empresa existe un clima apropiado para trabajar de manera participativa y colaborativa, así como expresar disponibilidad y apertura al cambio, tanto en las actitudes, comportamientos, los procesos como en la estructura organizativa.

Sacristan, (2014) realizó la tesis de grado titulada, “Estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional, en la Universidad Militar Nueva

Granada, de Bogotá – Colombia” Concluye lo siguiente:

“Los administradores, gerentes y líderes sociales, deben trabajar sobre la conducta de los empleados, equipos de trabajo y todos aquellos que forman parte del recurso humano de las organizaciones. Ya que, si no existen acciones estratégicas para motivar a los trabajadores e incentivarlos a participar en la toma de decisiones, se perderán las potencialidades de la experiencia profesional y laboral al interior de las empresas” (Sacristan, 2014).

“Una de las maneras más efectivas de lograr que el personal participe en los procesos de motivación y se comprometa con la empresa, corresponde al hecho de encomendarles nuevas actividades que representen una innovación en sus labores, a fin de evitar la rutina y la insatisfacción de los empleados. Pero en ningún momento se les debe presionar a ejercer otra labor distinta para la cual no fueron contratados” (Sacristan, 2014).

“Las responsabilidades compartidas deben tener como fin el diseño de acciones estratégicas que fomenten, mejoren e implementen la creatividad por parte de los gerentes, administradores, líderes y empleados al interior de la empresa. Dado que, cuando un empleado se siente condicionado a una forma de trabajo, se le niega la oportunidad de ofrecer soluciones a las problemáticas que se puedan presentar en el ejercicio de sus funciones, terminara anhelando la búsqueda de otro sitio de trabajo. Por ello, una de las maneras de motivar la creatividad de los empleados es mediante las responsabilidades compartidas, es decir: hacerlos conscientes de que sus fallas afectaran las labores de sus compañeros de trabajo” (Sacristan, 2014).

Estas conclusiones coinciden con la problemática que aborda la investigación; muestra de ello podemos señalar que en la empresa los directivos concentran las decisiones y no permiten la participación de los demás trabajadores generando que no se tome en cuenta las potencialidades del recurso humano al interior de las empresas; asimismo, a veces se delega funciones específicamente a la gente de confianza del gerente, excluyendo y desvalorizando a los demás trabajadores, aspecto que limita asumir responsabilidades compartidas para emprender acciones

estratégica en ambiente de trabajo interdependiente y de confianza mutua.

Tapia, (2014), desarrolló la tesis de grado titulada, “Propuesta de mejoramiento y regulación de los servicios de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Santo Domingo, realizada en la Universidad Central del Ecuador, de Quito – Ecuador”. Llegando a las siguientes conclusiones:

“Confirma que a pesar de la descentralización los servicios de saneamiento siguen siendo manejados por los políticos de turno, cuyas maniobras electoreras y cortoplacista son responsables de que estas empresas no tengan el adelanto técnico, tecnológico y administrativo que se requiere para que cumplan con su importante papel en la ciudad” (Tapia, 2014).

“Demostró que las personas que generalmente dirigen esta vital empresa son colocadas allí como pagos de cuotas políticas y no por sus cualidades y conocimiento; por la EPMAPA-SD han pasado muchos gerentes en poco tiempo, lo que no ha permitido una gestión planificada que dé resultados en el tiempo” (Tapia, 2014).

“El hecho evidente es que la EPMAPA-SD no cuenta con una prestación de servicios que satisfaga las necesidades de los usuarios, con calidad, cantidad y continuidad; aquí se da la prestación de un servicio de agua cuatro horas cada tres días y la cobertura es demasiado baja. Una constatación vergonzosa para una ciudad de economía tan pujante” (Tapia, 2014).

La investigación encuentra coincidencia y se relaciona con las dos primeras conclusiones, porque en la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de Jaén, también es manejada por los gobiernos municipales de turno, como plataformas de campaña y direccionamiento a los intereses políticos, descuidando de esta forma sus objetivos y metas para brindar un servicio de calidad; así mismo alterando el clima organizativo de la misma, esto último, debido a que el alcalde es el responsable directo de proponer y ubicar al gerente que puede haber sido su socio de campaña, familiar, amigo, que muchas veces no presenta el perfil técnico así como los conocimientos y cualidades para cumplir su función, de igual modo detrás de él siguen numerosos contratos de personas produciendo rotaciones, despedidos

arbitrarios en el interior de la empresa.

Balarezo, (2014), trabajó la tesis de grado titulada, “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, realizada en la Universidad Técnica de Ambato, en Ambato – Ecuador”. Llegó a las siguientes conclusiones:

“Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, asimismo, influye directamente sobre la baja productividad de la empresa, así como también en las actitudes de los trabajadores” (Balarezo, 2014).

“La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores” (Balarezo, 2014).

“Concluye, además, que la comunicación organizacional interna de la empresa no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores” (Balarezo, 2014)

Las conclusiones expresan una realidad que también presentan la estructura organizativa de la empresa, los sujetos de estudio en sus actividades diarias presentan limitaciones en la comunicación e información organizacional, lo que desfavorece dinamizar los procesos administrativos, comerciales, contables y finanzas, abastecimientos y de recursos humanos, repercutiendo en la baja productividad de la entidad. esto está generando incertidumbre, improvisación cada uno hace lo que está a su alcance, o en todo caso trata de cumplir con tareas rutinarias, por tanto, la coordinación e interacción personal con los demás trabajadores es casi nula.

Salome, (2014), trabajó la tesis denominada, “La cibernética organizacional y balance scorecard como herramienta de gestión estratégica de la empresa SEDAM Huancayo S.A., realizada en la Universidad Nacional del Centro del Perú, en Huancayo – Perú”. Llegando a las siguientes conclusiones:

“La aplicación del Balanced Scorecard, permite elaborar el mapa estratégico que describe de manera esquemática la estrategia y muestra la conectividad de las perspectivas definidas permitiendo mejorar la evaluación y la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa” (Salomé, 2014)

“La importancia de contar con el Balanced Scorecard, permite que los programas de acción contribuyan a la aplicación de estrategias relacionadas al logro de los objetivos estratégicos del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento” (Salomé, 2014)

“Existe una gestión deficiente porque coexiste poca planeación del trabajo a realizar con los equipos de trabajo del sistema comercial, antes que la reflexión se prefiere el activismo, los equipos reciben las órdenes y los protocolos de actuación, pero no encuentran oportunidades formales para compartir el resultado de su trabajo, por lo tanto se navega por las peligrosas aguas de la incertidumbre y traen como consecuencia un equipo de colaboradores dispuestos a la tarea pero que desconocen el final del camino y el sentido de lo que hacen” (Salomé, 2014)

Las conclusiones antes descritas reafirman la necesidad de realizar la investigación, la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de Jaén, también expresa las limitaciones señaladas por parte de Salome, (2014), es decir, no cuenta con una estructura orgánica viable que describa la articulación funcional y operativa de las diferentes áreas de trabajo; asimismo, la planificación estratégica es incipiente aún está en proceso de construcción, y la planeación anual no tiene un rumbo claro y definido, los responsables de la entidad prefieren el activismos o la imprevisión en su gestión, por su parte los trabajadores solo se limitan a cumplir órdenes a través de memorándums, es más estos planes no han sido consensuados mucho menos elaborados en forma democrática.

Alarco, (2014), realizó la tesis de grado denominada, “Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard. Universidad de San Martín. Escuela Profesional de Ingeniería Estadística e Informática. Lima – Perú”. Llega a las siguientes conclusiones:

“La implementación de un modelo de gestión de indicadores basado en el

Balanced Scorecard ha permitido a la empresa crecer, cumplir con las metas establecidas, debido a que se controla y evalúa cada uno de los indicadores, tomando las medidas necesarias (preventivas y correctivas) para el cumplimiento de los objetivos” (Alarco, 2014)

“La metodología Balanced Scorecard aplica un enfoque sistémico que permite integrar en procesos el planeamiento para alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales; además, exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, esto permite que se definan objetivos realistas en función a la disponibilidad de recursos y alineadas a la estrategia del negocio. El uso adecuado de esta metodología permite medir las operaciones realizadas por la organización y tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos a alcanzar” (Alarco, 2014)

“El modelo de planeamiento apoyado en el Balanced Scorecard implica un despliegue de responsabilidades desde los más altos niveles jerárquicos hasta las actividades de las unidades orgánicas, permitiendo así que unidad funcional puede ser monitoreada y evaluada a través de indicadores y metas” (Alarco, 2014)

“Al definir indicadores es fundamental para realizar el cambio y cumplimiento de metas desde un enfoque de mejora continua, permitiendo el monitoreo y seguimiento de los problemas suscitados en los niveles operativos” (Alarco, 2014)

“El control y seguimiento de la gestión se desarrollará de forma mensual, trimestral y anual a través de los planes operativos anuales en el marco de la metodología del Balanced Scorecard, pudiéndose identificar el nivel de cumplimiento de cada objetivo programado de acuerdo al cumplimiento de sus indicadores” (Alarco, 2014)

La investigación se caracteriza por ser pertinente y significativa y de las conclusiones descritas asume la importancia de establecer mecanismos estratégicos orientados a la construcción de una organización democrática que potencie capacidades en los trabajadores de la empresa para trabajar en equipo donde se distribuyan responsabilidades horizontales en el mismo nivel de exigencia y complejidad; asimismo, empodera de la tesis la implementación de una plan de

monitoreo y acompañamiento para valorar los esfuerzo de los trabajadores, así como para evaluar e intervenir oportunamente en las acciones que no están llevando a la consecución de los objetivos institucionales.

1.3 TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

1.3.1 Teoría del Desarrollo Organizacional

“La teoría administrativa denominada: Desarrollo Organizacional, en sus principios teóricos aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas” (Sánchez, 2009, p. 244).

Conceptualmente, el Desarrollo Organizacional está conformado por dos descriptores relevantes: Desarrollo y Organización y éstos desde el punto de vista administrativo Sánchez, (2009) las define como:

“Desarrollo: la palabra implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización. Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades”. (Karp, 2006, p. 3-20)

“Y. organización: es una acción de organizar, disponer o establecer de una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas: es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue” (King y Wright, 2007, p. 57-63)

“La conjunción de ambos conceptos aporta las primeras directrices

teóricas, al incluir el concepto de cambio. El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio” (Sánchez, 2009, p. 245)

La Teoría del desarrollo organizacional fue originado por las siguientes tres líneas de investigación (Ferrer, 2003)

- “El entrenamiento en sensibilización. Cuyo pionero fue Kurt Lewin. quien realizó experimentos en 1946 con grupos compuestos por “extraños”, es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que laboran en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida laboral; esto condujo entre otras cosas a la aparición de nuevas investigaciones, como los trabajos de McGregor (1960), donde se intentó aplicar las ciencias del comportamiento al conocimiento gerencial (Teoría X y Teoría Y); sobre esto último Lewin, Lippett, y White (1939) sostiene que el comportamiento humano varía en función de la persona y del medio” (Rivas, 2009, p. 18).

Los trabajos posteriores de investigadores como Shepard, “en Baton Rouge, Bayonne y Bayway en 1957, quienes demostraron la importancia que tiene el compromiso de la alta dirección para el éxito del Desarrollo Organizacional. Así mismo, se hizo evidente que la complejidad de las organizaciones requiere que las actividades de mejoramiento que propone el desarrollo organizacional sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter grupos. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible”. (Rivas, 2009, p. 18).

- Sistemas sociotécnicos. “En 1948, nace en Londres, Inglaterra el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, dicha organización fue vista como un sistema técnico para conciliar de la mejor manera posible la tecnología con la gente involucrada en un trabajo definido. Se logra establecer “Grupos

autónomos de trabajo”. Concluyeron que no solo se deben tomar en cuenta las dimensiones humanas del trabajo, sino también las dimensiones técnicas, además de analizar su relación” (Escudero, Delfín, & Arano, 2014).

- “La encuesta de retroalimentación. La investigación en rastreo de retroinformación de la organización nace en el centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA, funciona en los estudios de investigación, a través de rastreos de información retroinformación aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación de las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc. Esta raíz tiene como principal representante a Rensis Likert, el mismo que desarrolló la metodología de rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos organizacionales. Por lo anterior, se deduce que el Desarrollo Organizacional moderno es un híbrido emanado de la integración de los hallazgos de estas tres líneas de investigación y generación de conocimiento” (Escudero, Delfín, & Arano, 2014)

Existen diversas definiciones del Desarrollo Organizacional y cada una de ellas aporta matices a través de los cuales evoluciona como teoría en el pensamiento administrativo.

Faria de Melo (1983), el Desarrollo Organizacional: “es un complejo proceso de cambios planeados, basados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento de la empresa y sus empleados”

“La eficiencia y la calidad de vida y de trabajo constituyen en los años noventa, el principal enfoque del Desarrollo Organizacional. Audirac” (1994), “refuerza la idea, de que el Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, las actitudes, relaciones, y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización” (Sánchez & Angeles, 2018).

Fagensen y Burlen, citados por Sánchez, (2009, p. 247), “refuerzan las anteriores definiciones, indicando que el Desarrollo Organizacional es: un conjunto específico de intervenciones de cambio, habilidades, actividades, herramientas o técnicas usadas para ayudar a la gente y organizaciones a ser más efectivas, de igual manera, Gibson (1990) también, reitera que el Desarrollo Organizacional, es una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante”.

Porras y Robertson (1992) “de igual manera, resaltan la importancia del Desarrollo Organizacional al asegurar que es: Conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño organizacional, mediante la alteración de las conductas de los miembros en el puesto de trabajo”.

“El Desarrollo Organizacional en la década de los años noventa, incorpora a su estructura teórica estudios relacionados con: aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, downsizing, empowerment, estructuras de red, reingeniería y equipos autodirigidos”.

A inicios del siglo XXI, Hellriegel, citado por Sánchez, (2009, p. 247), considera “al Desarrollo Organizacional como: una estrategia planificada a largo plazo basada en las ciencias de la conducta para comprender, transformar y desarrollar la fuerza de trabajo de una organización a fin de elevar su efectividad”.

Guizar (2008), por su parte expone que “el Desarrollo Organizacional es una mezcla de arte y ciencia, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que una amplia gama de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del Desarrollo Organizacional”.

Para Cummings (2007) “el Desarrollo Organizacional conlleva una

aplicación y una transferencia global del crecimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planeado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas”.

En conclusión, “el Desarrollo Organizacional es una teoría administrativa orientada hacia su inserción en los medios productivos en la actual economía del conocimiento a través de las personas. Por medio del diseño sistémico de un plan educativo para toda la vida, que tenga como objetivo esencial formar capital intelectual que enfoque su pensamiento hacia la competitividad e innovación en la organización². (Sánchez, 2009, p. 247)

1.3.1.1 Suposiciones básicas del Desarrollo Organizacional

“Existen puntos de concordancia en los que se refiere a las presuposiciones básicas que fundamentan el Desarrollo Organizacional, que son” (Chiavenato, 2007, p. 327 y 328):

a. “Constante y rápida mutación del ambiente. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y en una progresión explosiva. Existen cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etcétera, que influyen el desarrollo y el éxito de las organizaciones” (Chiavenato, 2007, p. 327 y 328)

b. “Necesidad de continua adaptación. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente en continuo cambio. Son sistemas vivos, abiertos, que dependen de intercambios con el ambiente para su supervivencia y desarrollo” (Chiavenato, 2007, p. 327 y 328)

c. “Interacción entre individuo y organización. La organización es un sistema social. El Desarrollo Organizacional parte de una filosofía sobre el ser humano dotado de aptitudes para la productividad que pueden permanecer inactivas si el contexto en que vive y trabaja le es

restrictivo y hostil, impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Si se hace de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, expandirse y encontrar satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización. Es posible conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plan en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve a posibilidades de desarrollo personal” (Chiavenato, 2007).

d. “El cambio organizacional debe planearse. El cambio planeado es un proceso continuo y complejo. Para cambiar una empresa, se necesita cambiarla toda e involucrar a todos los miembros de la organización en un compromiso conjunto. Se necesita que los líderes dirijan el cambio para que se transmita la actitud positiva al cambio desde arriba hasta abajo. El cambio debe ser responsabilidad personal de todos los encargados de los resultados de la empresa” (Chiavenato, 2007).

e. “La necesidad de participación y de compromiso. El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del esfuerzo de pocas personas. Las resistencias son normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y conductas ya sedimentados y sólidos en las relaciones entre los participantes. El aprendizaje de nuevas conductas debe mejorar la competencia interpersonal (relación humana sin bloqueos y prejuicios) y la adaptabilidad a los cambios” (Chiavenato, 2007).

f. “La mejora de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de la comprensión y de la aplicación de los conocimientos sobre la naturaleza humana. Las ciencias de la conducta permiten localizar y crear el ambiente de trabajo óptimo, en que cada persona pueda dar su mejor contribución y, al mismo tiempo, tener conciencia de su potencial. Las ciencias de la conducta permiten hacer alteraciones y cambios de forma al crear un mínimo de perturbación e

interferencias negativas” (Chiavenato, 2007).

g. “La variedad de modelos y estrategias de Desarrollo Organizacional. Existen varios modelos y estrategias para situaciones o problemas en función del diagnóstico hecho” (Chiavenato, 2007).

h. “El Desarrollo Organizacional es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo educacional complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, conducta y estructura de la organización, de tal forma que esa pueda adaptarse a las demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos. El Desarrollo Organizacional es una metodología que indica y orienta la forma por la cual la organización se ajusta al imperativo del rápido cambio. La calidad más importante de la organización es su sensibilidad: la capacidad para cambiar frente a los cambios de estímulos o situaciones. La organización sensible y flexible tiene la capacidad de transferir y redistribuir sus recursos para optimizar la realización de sus tareas, pues es un subsistema en un ambiente que integra muchos otros sistemas, todos dinámicamente interdependientes”. (Chiavenato, 2007) citado por Richard y Roeber, 1973)

1.3.1.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional

“Para la conducción eficiente de una organización, el Desarrollo Organizacional plantea los siguientes objetivos” (Ruben 1999, p. 34):

- “Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad” (Ruben 1999, p. 34)
- “Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas” (Ruben 1999, p. 34)
- “Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente

externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización” (Ruben 1999, p. 34).

1.3.1.3 Características del Desarrollo Organizacional.

Del desarrollo organizacional en adelante (DO), tenemos las siguientes características (Chiavenato, 2007, p. 328 y 330):

a) “Enfocarse en la organización como un todo: El DO involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen” (Chiavenato, 2007).

b) “Orientación sistémica: El DO se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo del DO es lograr que todas esas partes trabajen juntas con eficacia. El énfasis es en cómo las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes tomada aisladamente” (Chiavenato, 2007).

c) “Agente de cambio: El DO utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización. El agente principal de cambio puede ser un consultor externo, el ejecutivo principal de Recursos Humanos o un departamento de DO, para detectar y conducir los cambios. El administrador se transforma en un poderoso agente de cambio dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 2007).

d) “Solución de problemas: El DO enfatiza la solución de problemas, enfoca los problemas reales y no los artificiales. Para eso utiliza la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlos” (Chiavenato, 2007).

e) “Aprendizaje experimental: Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden con ella. El DO ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder preguntas que están en la cabeza de las personas” (Chiavenato, 2007).

f) “Procesos de grupo y desarrollo de equipos: El DO descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. Su objetivo es construir equipos de trabajo en la organización. Propone cooperación e integración y enseña como rebasar las diferencias individuales o grupales para obtener la cooperación y el compromiso” (Chiavenato, 2007).

g) “Retroalimentación: El DO proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones” (Chiavenato, 2007).

h) “Orientación situacional: El DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron” (Chiavenato, 2007).

i) “Desarrollo de equipos: El DO se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado. El DO persigue el cambio de la cultura y no únicamente el cambio de las personas” (Chiavenato, 2007).

j) “Enfoque interactivo: Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones” (Chiavenato, 2007).

1.3.2 Teoría de la autocriticabilidad organizada

Esta teoría “fue propuesta por el médico y sociólogo chileno Humberto Maturana y el biólogo Francisco Varela para estudiar organizaciones de sistemas vivos. Crearon el concepto de autopoiesis, vocablo compuesto por el prefijo griego αυτο- (auto, “sí mismo”) y ποιησις (poiesis, creación o producción); Poiesis significa producción, autopoiesis significa autoproducción”. (Rivas, 2009, p. 26)

“Estos representantes de la corriente sistémica, tomando como modelo esencial a los seres vivos y su funcionamiento” (Livacic, 2009) “conceptualizaron a la organización como una entidad autopoietica y autorreferente, en otras palabras, como un sistema capaz de producirse a sí mismo, el cual por medio de la comunicación y decisión frente a lo que ocurre en su medio, se determina en función de su relación con el entorno” (Betzhold, 2006), de este modo “un sistema autopoietico es, a la vez, el productor y el producto” (Rivas, 2007, p.61).

“Ellos conciben a los seres vivos como sistemas vivientes que se producen a sí mismos de modo indefinido; así, puede decirse que un sistema autopoietico es, a la vez, el productor y el producto”. (Rivas, 2009, p. 26)

De acuerdo a Maturana y Varela (1984), “la característica más peculiar de un sistema autopoietico es que se levanta por sus propios cordones y se constituye como distinto del ambiente circundante a través de su propia dinámica, de tal manera que ambas cosas son inseparables” (p.28). Del mismo modo, éste posee.

“Desde el punto de vista de Maturana, el término expresa lo que él llamó el centro de la dinámica constitutiva de los sistemas vivientes. Para vivir esa dinámica de forma autónoma, los sistemas vivientes necesitan obtener recursos del entorno en el que viven. En otras palabras, son simultáneamente sistemas autónomos y dependientes”. (Rivas, 2009, p. 26)

Según Maturana y Varela (1980) “son autopoieticos los sistemas que

presentan una red de procesos u operaciones (que los define como tales y los hace distinguibles de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, la red permanece invariante durante toda su existencia, y mantiene la identidad de aquel. Los seres vivos son sistemas autopoieticos que están vivos solo mientras están en autopoiesis”.

“Asimismo, es capaz de preservar el nexo entre sus elementos o partes y relacionarlas entre sí de manera dinámica. Se caracteriza por ser autónomos al estar constantemente regulándose a sí mismos” (Rivas, 2007). “Dado su carácter estructural de producir su propia organización e identidad, su relación y diferenciación con el entorno es su actividad principal” (Maturana y Varela, 1991 citados en Betzhold, 2006, p.26).

“La estructura de un sistema viviente cambia todo el tiempo, lo que demuestra su continua adaptación a los igualmente constantes cambios de ambiente. Aun así, la pérdida de la organización resultaría en la muerte del sistema, por ello se considera que la organización determina la identidad de un sistema, mientras que su estructura determina cómo esas partes son articuladas físicamente. El momento en que un sistema pierde su organización corresponde al límite de su tolerancia a cambios estructurales, pero el hecho de que los seres vivos estén sometidos al determinismo estructural no significa que sean previsible. En otras palabras, están determinados, pero esto no significa que estén predeterminados” (Maturana y Varela, 1980).

Por tanto, “los sistemas autopoieticos y autorreferentes conservan su identidad a través de la subordinación de los cambios hacia la preservación de la entidad. La auto-referencia consiste en la incorporación, por parte de la organización, de los recursos del medio que permitan su auto-producción, dejando de lado los elementos que no están definidos en su modelo de interrelación interno (Ahumada, 2001). En cuanto a esto, Morgan (1986) indica que la organización posee un carácter autorreferente en términos de que está continuamente proyectándose en el ambiente, por lo que éste estaría representado por su auto-retrato. Así, su fin último consiste en el resguardo de

su identidad, la cual le permite la diferenciación - del medio y de los demás sistemas” (Diaz, 2014).

“En este marco, y bajo esta visión de la organización, se observa que se relaciona con su entorno y genera un vínculo cerrado con éste, desde la perspectiva de su conocimiento y comprensión, no obstante, al mismo tiempo, la relación se da de manera abierta si se repara en la energía que entra y sale. Esto definiría a la entidad como abierta/cerrada simultáneamente, o bien, de carácter dual, donde el cierre no estaría en desacuerdo con la apertura, pues éste le permitiría operar de manera selectiva, superando así las conceptualizaciones previas del enfoque sistémico” (Betzhold, 2006 citado por (Diaz, 2014)).

“Lo anterior no implica que la organización dependa plenamente del medio o viceversa, pues, en palabras de Luhman (1990) “a cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno” (Diaz, 2014, p.53).

“El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio”. (Rivas, 2009, p. 26)

1.3.3 Desarrollo organizacional de la empresa

1.3.3.1 Definición

La definición de la variable se asume en base a los diferentes contextos y conceptos que se relacionan con la organización; como el desarrollo organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional, entre otros, los mismos que se describen a continuación.

“El término *organización* (del Latín Órganon, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo) es prácticamente utilizado en todos

los ámbitos para referirse, por una parte, a una entidad por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc. y por otra, a una actividad como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar; por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice”. (Andrade, 2005)

“El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos”. (Andrade, 2005)

Para Manene (2011) “La organización es la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de relaciones y comunicación”.

El autor Parsons (1956), señala que “las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.

Zerilli, (1994) define a las organizaciones como “la combinación

de medios humanos y naturales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”.

Una organización “es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”. (Andrade, 2005)

“La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias de tal manera que se logren los fines propuestos”. (Andrade, 2005)

En el marco de la organización inteligente, Senge (1992), establece “que una organización que aprende es una organización inteligente “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende, en suma, una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla” (Escamilla, 2006, p, 177).

Gairín (2000) señala además que “las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional”. (Escamilla, 2006, p, 179)

Desde el desarrollo organizacional, Lawrence y Lorsch, (1972, p, 3) plantean "la organización es la coordinación de diferentes

actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”. Para Chiavenato, (2007, p. 319), este concepto “utiliza la noción tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización y se refiere a personas como contribuyentes de las organizaciones, en lugar de que las personas estén totalmente incluidas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización dependen de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. La organización actúa en un medio ambiente y su existencia y sobrevivencia dependen de la forma como ella se relaciona con ese medio. Por tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera”

Por su parte, Bennis (1972) “procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del Desarrollo Organizacional). Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigir las mejor” (p. 15)

Beckhard, (1972) “establece que la única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su *cultura*, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización”

French y Bell (1981) "esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación" (p, 17).

Esa definición incluye los siguientes significados (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1995, pp, 421-422):

a) "Procesos de solución de problemas. Se refieren a los métodos por medio de los cuales la empresa se enfrenta con las amenazas y oportunidades en su ambiente y soluciona situaciones sin solución o difíciles" (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1995, pp, 421-422)

b) "Procesos de renovación. Son las formas por las cuales los gerentes adaptan sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los objetivos del Desarrollo Organizacional es mejorar los procesos organizacionales de autorrenovación, mediante la transformación de los gerentes para que puedan adaptar y cambiar su estilo gerencial frente a los problemas y oportunidades" (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1995, pp, 421-422)

c) "Administración participativa. Otro objetivo del Desarrollo Organizacional es compartir la administración con los empleados. La administración participativa — el Sistema 4 de Likert— significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y dan a los empleados un papel importante en la toma de decisiones. Para obtener ese cambio, los gerentes deben conscientemente cambiar la cultura organizacional por medio del cambio de actitudes, creencias y actividades de todas las personas" (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1995, pp, 421-422)

d) "Desarrollo y fortalecimiento (empowerment) de equipos. El

Desarrollo Organizacional utiliza equipos con un enfoque participativo. Empowerment se refiere al fortalecimiento - de los equipos para darles libertad de actuación. de participación en las decisiones, plena autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad por la tarea total y por sus resultados. El empowerment permite que el equipo administre sus actividades (en lugar de ser administrado) y el gerente pasa del papel de jefe al de orientador y estimulador” (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1995, pp, 421-422)

e) “Investigación-acción. El DO utiliza la investigación para el diagnóstico y la acción del cambio. Con la investigación, los agentes de cambio aprenden sobre los diferentes aspectos de las necesidades organizacionales de mejora y cómo la organización puede ser ayudada a hacer, ella misma, esas mejoras. La investigación-acción requiere de los siguientes pasos: Diagnóstico preliminar del problema; obtención de datos para apoyo (o rechazo) del diagnóstico; retroalimentación de datos a los participantes de la organización; exploración de los datos por los participantes de la organización; planeación de la acción apropiada por los participantes; y, ejecución de la acción apropiada” (Chiavenato, 2007, p. 327)

En base a lo descrito, Chiavenato, (2007) agrega que “la cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa” (p. 319).

1.3.3.2 Dimensiones

Las dimensiones de la variable referida a la organización de la empresa guardan relación con la situación problemática, por consiguiente, según el criterio del investigador se ha determinado las siguientes:

A. Comunicación organizacional

Para tener una mejor comprensión de esta dimensión es necesario tener claridad la propuesta de Piñuel (1993) quien “hace una distinción entre comunicación empresarial y comunicación institucional. En cuanto a la comunicación empresarial la define como “dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con sus públicos externos (comunicación externa) tratando de asentar su notoriedad social o de mejorar su imagen, o con su propio personal (comunicación interna) tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento”.

Mientras que a la comunicación institucional la define como el “conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen. Cuando se trata de una empresa, se habla mejor de comunicación corporativa. La comunicación institucional se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o servicio” (Piñuel, 1993)

Para Jablin (1987) la comunicación en empresas e instituciones es “un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social [...] que implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.”

Según Martín (1995) se trata de “toda actividad de gestión

relacionada con la información, que diariamente se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación”

Fernández, (1997), define que la comunicación es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también lo interpreta como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Desde lo descrito Lacasa (2000 - 1998), asevera que “las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre está y la organización se produce un proceso de retroalimentación. La comunicación tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones comunicativas que lleva a cabo la organización puede alcanzar los objetivos empresariales”.

Asimismo, en la opinión de (Álvarez y Caballero, 1998), “la comunicación ha ido cobrando importancia en la medida en que podía ser utilizada como herramienta de gestión empresarial. Dentro de éste ámbito empresarial la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los conocimientos y comportamientos. Los miembros de la organización necesitan y quieren estar totalmente informados de las diferentes políticas y planes de la organización. Igualmente, la dirección necesita información para tomar las mejores

decisiones y elaborar los mejores planes para su empresa”.

“La buena comunicación y el acuerdo entre las autoridades de los distintos niveles jerárquicos son fundamentales en todo momento, pero resultan particularmente cruciales cuando la organización está transitando el camino hacia la mejora de sus condiciones de conciliación con corresponsabilidad laboral, pues este proceso de cambio implica la toma de decisiones, la asignación de recursos y el establecimiento de definiciones estratégicas en un área innovadora para la mayoría de las empresas e, incluso, para algunos sectores de la sociedad”. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013, p. 20)

La comunicación “es un elemento principal para vincular al individuo, grupo u organización dentro de una empresa, ya que todos tienen la responsabilidad en la toma de decisiones, primeramente, se debe tener la información para luego ser comunicada con sencillez, honestidad y respeto. Todos los agentes que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación con el fin de fortalecer y crecer en conjunto para cumplir sus metas deseadas como empresa”. (Bianca-Martínez, 2015).

Chiavenato, (2007), afirma que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”, ya que el proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas.

B. Clima organizacional

Chiavenato (1990), considera que “el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad

de la organización”

“El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización (Frederick, 1976, p. 80). El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales”. (Chiavenato, 2007, p. 321)

Por su parte Goncalves (1997) sustenta que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

“A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos” (Goncalves, 1997):

“El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente” (Goncalves, 1997)

“El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual” (Goncalves, 1997)

“Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y

de una sección a otra dentro de una misma empresa” (Goncalves, 1997)

“El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico”. (Goncalves, 1997)

(García, 2009) expresa: “El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas”. (p. 47)

El clima organizacional “es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, incluye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”. (García, 2009, p. 47)

Brunet (2011) considera “el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (Brunet, 2011, p.19). “Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales”.

C. Compromiso organizacional

Por otra parte, Allen y Meyer (1990), mencionan que “el compromiso organizacional es un estado psicológico que ata al individuo a una organización. Para Dwyer, Schurr y Oh (1987) el compromiso se define como la disponibilidad a hacer sacrificios a corto plazo para obtener beneficios de la relación a largo plazo”.

“El compromiso organizacional es un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones” (Salancik, 1977).

“El compromiso organizacional refleja la relación del empleado con la organización, y las implicaciones que tiene en su decisión de continuar perteneciendo a ella” (Meyer y Allen, 1997).

Para Díaz (2003), “el compromiso organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella. El empleado toma la organización como de él, siente que el triunfo de esta es el suyo y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia buscando el bienestar de la organización y de todos los que la integran”.

“El compromiso organizacional es el grado en que un empleado tiene un sentido de lealtad a su empleador. Uno de los modelos más usuales de compromiso organizativo es el Modelo de los Tres Componentes, en el que se distinguen tres tipos de compromiso organizativo: (1) el compromiso afectivo, (2) el compromiso normativo y (3) el compromiso de continuidad o permanencia” (Sallan, Simo, Fernández y Enache, 2010).

“El compromiso afectivo consiste en la existencia de un vínculo de carácter afectivo hacia una organización y su identificación con la

misma, un individuo con compromiso afectivo elevado refleja lealtad, basada en el agrado por la organización, desea pertenecer a la organización, y se siente identificado con ésta” (Sallan, et al 2010).

“Para Meyer y Allen, el compromiso afectivo se refiere a los lazos emocionales que los empleados forjan con la organización deseando permanecer en la misma (Salgado, 1997), a la identificación con y a la implicación en la organización (Topa, Lisbona, Palací y Alonso, 2004), a la dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores” (Robbins y Judge 2009)

“Cuando existen altos niveles de compromiso afectivo, existe una probabilidad mayor de que los empleados se adhieran a las políticas organizacionales, actúen de conformidad con las decisiones estratégicas internas y correspondan de diversas formas a la organización” (Sallan, et al 2010).

“Los individuos con un elevado compromiso normativo sienten la obligación de permanecer en la organización, basada en sus creencias sobre lo que deben hacer, reflejan lealtad con la organización que surge de un sentido de fidelidad” (Sallan, et al 2010).

“Los individuos que presentan compromiso de continuidad o permanencia, sienten la necesidad de pertenecer a la organización, sin que existan necesariamente vínculos emocionales con ésta, reflejan lealtad debido a que es poco probable que la persona pudiera obtener un mejor puesto en otra parte” (Sallan, et al 2010).

“El compromiso normativo muestra tanto la reciprocidad empleado-empresa como las creencias normativas conductuales subjetivas, producto de los distintos procesos de influencia social que se desarrollan en la empresa. En el aspecto de reciprocidad, cuando los empleados perciben que tienen beneficios que les brinda la empresa, se crean sentimientos de obligación que motivan a los empleados a actuar, valorando a su organización” (Betanzos y Paz, 2007).

“Un individuo con compromiso de continuidad elevado percibe que necesita permanecer en la organización, esta necesidad nace de las elecciones vinculantes de los individuos, los empleados son conscientes de que los costes que les supondrían dejar la organización son percibidos como mayores a los asociados a permanecer en ella (Sallan, Simo, Fernández y Enache, 2010). Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renuncia” (Robbins y Judge, 2009).

Actualmente según (Flores, 2013) “el gran reto de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Si se consigue que los empleados de las organizaciones estén identificados e implicados con la empresa en la que trabajan, mayores serán las probabilidades que permanezcan en la misma; de esta manera altos niveles de compromiso posibilitan que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr” (p. 18).

D. Comportamiento organizacional

Robbins (2013) define al comportamiento organizacional como un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (p.10). A este concepto, Hellriegel y Slocum Jr. (2009) Agregan “que la efectividad de los individuos, los grupos y las organizaciones se ven influenciados por los procesos y las prácticas internas”

Por su parte Chiavenato (2009), afirma que “el comportamiento

organizacional analiza la retroalimentación que se da entre los individuos y las organizaciones y la retrata. Además, sostiene que el comportamiento organizacional es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.” (p. 6)

“El comportamiento organizacional ayuda a las personas en las organizaciones (gerentes, empleados, etc.) a tener un mejor manejo y mejorar la eficacia² (Chiavenato, 2009). Para este autor, “un gerente que entiende el comportamiento organizacional puede tomar decisiones más adecuadas en relación con situaciones específicas; y hace más fácil su capacidad de resolver problemas y ayudar a personas y grupos a alcanzar sus objetivos de la mejor manera. Chiavenato resume su argumentación en los siguientes postulados, que se citan textualmente, sobre el comportamiento organizacional” (Chiavenato, 2009):

- “Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada” (Chiavenato, 2009)

- “Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo” (Chiavenato, 2009).

- “Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo” (Chiavenato, 2009)

- “Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones” (Chiavenato, 2009).

- “Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable”. (Chiavenato, 2009, p.18)

Hellriegel y Slocum Jr. (2009), “muestran coincidencias con las afirmaciones de Chiavenato, al afirmar que el estudio del comportamiento organizacional ayuda a adquirir el conocimiento y las competencias necesarias para ser un empleado, líder de equipo, gerente y/o directivo efectivo.” (p.4). También “indican que el conocimiento y las competencias permiten identificar lo que está sucediendo, entender y explicar las situaciones, y actuar de forma consecuente. La capacidad de poder anticipar, manejar y responder a cambios del entorno determinaran la eficacia a largo plazo”. (Rodríguez, 2016, p, 64)

“El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional” (Champoux, 2011).

“La organización buscará que el individuo desarrolle conductas innovadoras que se ajusten a las distintas situaciones que se puedan producir, como las conductas de cooperaciones entre compañeros, las conductas de protección a la organización, las sugerencias que puedan tener los miembros para mejorar los procesos de producción o mantenimiento, auto-entrenar a los miembros para que realicen mejor las tareas o mejorar su preparación para afrontar más responsabilidades, y otros muchos”. (García, 2009, p. 21)

Dentro de este contexto McGregor, (2001), afirma “con irrefutables evidencias que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un ente público, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario”.

E. Estructura organizativa

Para Brunet (2011) “el vocablo *estructura organizacional* abarca los siguientes elementos: La envergadura del control administrativo; el tamaño de la organización (número de empleados); el número de niveles Jerárquicos; la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización; la configuración jerárquica de puestos (organigrama); el grado de centralización de la toma de decisiones; la especialización de funciones y tareas; el aspecto normativo; la formalización de procedimientos organizacionales; el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas”.

“Por su parte el proceso organizacional, se manifiesta sobre los siguientes elementos: El liderazgo, los estilos y niveles de comunicación; el ejercicio del control, el modo de la resolución de conflictos; el tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos; los incentivos utilizados para motivar a los empleados; el mecanismo de selección de los empleados; el estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades; los mecanismos para socializar a los empleados; grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea; De esta forma, el vocablo “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos”. (Brunet, 2011, p. 15)

La estructura organizativa “utilizada en las instituciones es uno de los mecanismos clave para cumplir de una manera eficiente con los objetivos establecidos². (Gonzales, 2014, p. 3). asimismo, 2la estructura organizacional de una institución está dada por la excelencia en el manejo de sus operaciones, celeridad y eficacia en la ejecución de procesos, oportuna atención al cliente y por un ambiente laboral óptimo que permita desarrollar a la empresa². (Toala, et al, 2017, p. 31).

2La estructura de la organización favorece las relaciones muy particulares entre los empleados, los superiores y colegas, también produce que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertas formas de comunicación y esquemas de calidad, de igual manera se debe tener en cuenta que, para cumplir con sus objetivos, es necesario tener una organización bien definida y un ambiente profesional agradable”. (Toala, et al, 2017, p. 27).

“La estructura organizativa resulta un punto de influencia clave en la creación del ambiente que fomente la creatividad organizativa, grupal e individual, toda vez que se convierte en el soporte de la estrategia y permite su implantación. Así, la manera en que organicemos los recursos disponibles y el modo en que tratemos de conseguir los no disponibles facilitará o entorpecerá el proceso de ajuste, debiendo adoptar aquellos esquemas de organización más favorecedores para nuestros fines, abandonando los que ya no generen utilidad”. (López, 2005, p. 74)

Por lo tanto, según Sacristan, (2014) “es fundamental que el trabajo en equipo sea un motivador de las responsabilidades compartidas, ya que, si la empresa aumenta sus ingresos económicos y corporativos, esta última actuando manera honesta, deberá ceder parte de aquellos ingresos a través de recompensas o estímulos económicos y laborales que garanticen la entrega del personal a la misión y visión estipulada en la creación de la empresa. De lo contrario, los empleados menguaran en la producción, fragmentaran el clima organizacional y

harán solamente lo que les corresponda hacer” (p. 32)

1.3.4 Plan de acción estratégica

1.3.4.1 Definición

Las definiciones que se asumen en el trabajo de investigación son diversas y corresponden al campo de la planificación estratégica, sin embargo, para una mejor comprensión de la variable se conceptualizarán en un primer momento de acuerdo a cada término para luego definir el constructo objeto de estudio.

Terry (1986) “La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”

Reyes, (s/f) citado por Muñoz, (2013, p. 27-28), “planear es hacer las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido, equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción”.

Muñoz, (2013) “establece que planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos, así como la forma en la que vamos a conseguirlos. La Planificación es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y porqué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios, pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar” (p. 28)

En lo referente al término estratégico, de acuerdo con Koontz y Wehrich (2001), “la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”

Para Garrido (2006, p. 229), “la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán

utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición”.

“Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros: Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; la evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores; la evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos; las acciones de la competencia”. (Bojórquez, y Pérez, 2003, p. 6)

Castañeda (2009), considera “que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores”.

Porter (2008), considera que “las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional” (p. 3).

Ross y Kami (1973), definen a “las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998), “la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no

económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”.

Bojórquez, y Pérez, (2003) “del análisis de las anteriores definiciones, concluyen que la estrategia es vista como la piedra angular de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica” (p. 7)

El plan estratégico “es el documento formal en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano o largo plazo. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”. (Muñoz, 2013, p. 33).

“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”. (Guía de la calidad)

La planificación estratégica ha sido definida por diferentes autores en diferentes etapas de tiempo, a continuación, se presentan las que consideramos son las más precisas:

Para Steiner, (1983) “la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (p. 21). Asimismo, Steiner (2007) considera “que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los

elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente” (p. 76)

Serna (1994, 17-18), “el planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

Goodstein y Nolan (1998), “La Planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

El “Instructivo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público”, define al planeamiento estratégico como un proceso y un instrumento:

“En cuanto a proceso, constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una Entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la Visión de la Organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro . . . En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta a la Gestión Institucional con el objeto de llegar a realizar la Visión (Imagen Futura) de la Entidad, el cual se plasma en el Plan Estratégico Institucional”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2000, p. 4)

Garrido (2003), “La Planificación Estratégica implica partir de donde estamos para reflexionar acerca de hacia dónde queremos ir, y por último determinar la mejor forma para llegar. Solamente si se tiene claro de donde se parte y cuál es la meta a alcanzar puede determinarse el mejor camino”

Muñoz, (2013) “de acuerdo a las definiciones planteadas menciona que la planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica estas políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización” (p. 31).

“Es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de análisis, de escudriñamiento del futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de los planes estratégicos”. (Muñoz, 2013, p. 31)

La planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección”. (Muñoz, 2013, p. 31)

En esta misma línea de análisis, “el plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”. (Definición.De, s/f)

El plan de acción “es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como

una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados². (Significados, s/f).

El plan de acción ²es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. Además, permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, el Plan de Acción permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones”. (Escribd, s/f/)

Dentro de una empresa, “un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto². (Definición.De, s/f)

El plan de acción ²propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable” (Definición.De, s/f)

Según la Unidad de Desarrollo Territorial (1997), “es una herramienta de gestión que permite a cada dependencia de la administración municipal, orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles, hacia el logro de objetivos y metas anuales, a través de la ejecución de acciones y proyectos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo. Es el instrumento en el cual se programa toda la ejecución de las acciones y/o proyectos que se ejecutarán durante un año². (Castro, 2003, p. 5).

El Plan de acción como instrumento de gerencia pública “busca articular los objetivos, estrategias, metas y programas del Plan de Desarrollo, con la misión y funciones de las entidades públicas y de estas con las políticas, programas y proyectos de inversión programados en cada vigencia”. (Dirección de Desarrollo Territorial, 2001)

La formulación de un plan de acción “nos permite priorizar las iniciativas más relevantes del espacio de participación en articulación con la organización de la empresa para cumplir con los objetivos planteados, ayuda a darle seriedad al trabajo, estableciendo plazos y responsabilidades. El propósito final del plan de acción es trabajar en forma coordinada, las actuaciones que corresponden a cada uno de los miembros para avanzar y lograr los objetivos que se plantean en el marco de una eficiente gestión para el sector”. (Ministerio de Cultura, 2010)

1.3.4.2 Pasos para elaborar el plan de acción

El Ministerio de Cultura, (2010) establece los siguientes pasos:

- “Se formula el objetivo general directamente relacionado con cada actividad priorizada, especificando el tiempo en que se piensa alcanzarlo”.
- “Se formulan los objetivos específicos en un cuadro, los cuales deben estar directamente relacionados con actividades priorizadas o

problemas detectados en el Diagnóstico. Es importante que se tenga un objetivo para cada actividad”.

- “Se definen las metas para cada objetivo específico que corresponde a cada actividad o causa del problema; asimismo, se hace un listado con todas las actividades que tengan relación directa con alguno de los objetivos”.

- “Se analizan las actividades y se decide cuáles son posibles de hacer”.

- “Se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades”.

- “Se hace un listado de cuáles serían las alianzas necesarias para realizar las actividades propuestas”.

- “Se establece quiénes serán los responsables de cada una de las actividades, se recomienda colocar el nombre completo de los responsables”.

- “Se determina el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades”.

1.3.4.3 Dimensiones

las dimensiones que se asumen tiene relación con la propuesta de Rosas (2016), y se fundamenta en el enfoque de la planeación estratégica, a continuación, se detalla:

A. Conocimiento

El conocimiento “es una reproducción conceptual de la realidad y como tal es una elaboración que se produce en el cerebro de los hombres como una formulación” (Jaramillo, 1998).

El conocimiento “es un proceso por el cual el hombre refleja en su cerebro las condiciones características del mundo circundante” (Sabino, 1998, citado por Rosas, 2016).

El cerebro humano “la forma de reflejo del mundo en el cerebro humano: los conceptos, los principios, las leyes, los axiomas y las categorías². (Bermúdez y Rodríguez, 2013).

Para la realización del Plan de acción estratégico, 2en un primer momento se conocerá y analizará críticamente el planeamiento estratégico de la empresa (misión y visión; objetivos de la empresa; valores institucionales, filosofía de la empresa; indicadores de evaluación; políticas de calidad, diagnóstico situacional, propuesta de gestión, entre otros); sobre la base de esta información articular la propuesta con el propósito de mejorar la organización de dicha entidad; por tanto, no se pretende alterar los instrumentos de gestión institucional” (Rosas, 2016)

“Dentro del proceso reflexivo, cada problema puede ser visto como una oportunidad de cambio. Este proceso está basado en los valores y percepciones del aquel que toma la decisión. Incluye la consideración de alternativas y opciones a través de una evaluación periódica de las decisiones y sus efectos”. (Rosas, 2016)

B. Participación

Para la realización de un buen Plan de acción estratégica requiere de la participación de los miembros de la organización.

La planeación estratégica “siempre debería estar acompañada por una buena motivación por parte de los directivos. Al participar en la elaboración de los planes los directivos deberían obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Ellos saben lo que se espera de ello y el cumplir con las exigencias será muy satisfactorio. Al mismo tiempo la seguridad personal puede

aumentar y se establece una confianza”. (Rosas, 2016)

Hoy en día, “las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización”. (George, 2013)

CEPLAN (2016) menciona que “el rol de este espacio de coordinación es asegurar el flujo y las características técnicas de la información necesaria para el seguimiento. El órgano de planeamiento estratégico será el responsable de convocar su constitución, solicitando la designación de un miembro titular y su alterno a los diferentes órganos de la entidad”.

Rosas (2016), “en este segundo momento nos enseña el diseño de un Plan de acción estratégica”:

- “Define los objetivos. Dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. No puedes iniciar un plan de acción si no sabes lo que quieres lograr con él ni en cuanto tiempo”.

- “Detalla las estrategias. A partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción” (Rosas, 2016).

- “Plantea las tareas. Luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario” (Rosas, 2016)

- “Elabora una Carta Gantt. Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito” (Rosas, 2016).

- “Designa responsables. Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción” (Rosas, 2016).

Culminado este proceso, Rosas (2016) considera “que cada responsable debe saber las tareas que debe ejecutar para cumplir con las estrategias planteadas y lograr el objetivo final del plan de acción estratégica”.

C. Evaluación.

CEPLAN (2016) menciona que “los indicadores de evaluación a nivel de objetivos de planeamiento estratégicos son de impacto o resultado; y en el caso, de los objetivos estratégicos institucionales, estos resultados” son:

- “Cada objetivo estratégico contenga un solo indicador. Excepcionalmente, si no es capaz de ser representado por un solo indicador, se podrá formular más de uno”. (CEPLAN, 2016)

- “El sujeto del indicador y meta guarde correspondencia con el sujeto del objetivo estratégico. En caso de no estar especificado, que éste se encuentre implícito en el atributo a medir” (CEPLAN, 2016)

- “El atributo del indicador y meta aludan directamente a la condición de cambio del objetivo estratégico, esto es, que sean específicos: ¿mide el indicador lo que realmente queremos medir” (CEPLAN, 2016)

- “El indicador (unidad de medida, atributo) sea el más apropiado

para medir (la condición de cambio) el objetivo estratégico, esto es, que sea relevante. ¿es el más apropiado para medir el objetivo estratégico, existe información disponible o es posible su recopilación” (CEPLAN, 2016)

- “El atributo y el sujeto inmersos en la meta guarden correspondencia con el atributo y el sujeto del indicador, esto es, que sean iguales La meta sea precisa, alcanzable, en el tiempo previsto y que guarde correspondencia con la unidad de medida del indicador y el verbo del objetivo estratégico”. (CEPLAN, 2016).

Rosas (2016), “en este tercer momento establece que un indicador de desempeño, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados”

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características deben tener el Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de Jaén, Cajamarca?

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Teórico. Esta investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente; asumió las Teorías sobre el desarrollo organizacional y la autocrítica organizada cuyos postulados se centran en el cambio y adaptación de la organización, condiciones básicas para la supervivencia y desarrollo de la empresa; así como para enfrentar la incertidumbre y los desafíos de la sociedad moderna.

Epistemológico. Desde la perspectiva epistemológica la investigación se interesó por descubrir, verificar o identificar relaciones causales entre los

fundamentos teóricos previos que asume el informe contrastándolos con la construcción de un nuevo conocimiento producto de la aplicación del método científico y del análisis crítico reflexivo e interpretativo del objeto de estudio, así como de los efectos válidos y objetivos que generan las acciones estratégicas que se pretenden implementar para solucionar la situación problemática.

Práctico. En este contexto la investigación planteó una solución basada en la propuesta de un Plan de acción estratégico, el mismo que comprende un conjunto de procesos, estrategias, y recursos disponibles cuya intención es orientar el logro de los objetivos y metas relacionados con la organización de la empresa; asimismo, este Plan contiene actividades teórico – práctica, orientadas a promover espacios vivenciales, significativos, de participación activa y de reflexión autocrítica de los trabajadores que forman parte de la organización.

En el aspecto legal, la organización de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca, está regulada de acuerdo a la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades (1998) - Sección Tercera, sobre Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada; (artículos, 283 – 294).

Metodológico. Desde esta perspectiva la investigación presentó un diseño descriptivo propositivo y tuvo como propósito aportar en el campo de la organización empresarial mecanismos viables y factibles de planificación como el Plan de acción, el mismo que pretende dinamizar y articular la estructura interna de la organización en sus diferentes áreas administrativas y de atención al usuario.

1.6 HIPÓTESIS

Si se propone un Plan de acción estratégico entonces se mejorará el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 General

Proponer un Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén,

Cajamarca.

1.7.2 Específicos

a) Analizar el nivel de desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

b) Diseñar el Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

c) Validar el Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

II. MÉTODO

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación por su finalidad fue básica, estuvo orientada a la explicación de un problema, y pretende ampliar el conocimiento sobre esta realidad; por su alcance, se correspondió con los estudios de tipo descriptivo – prospectivo, porque el investigador interactuó con el objeto de estudio, y se propuso medir, evaluar, caracterizar, y describir el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca; la información obtenida permitió el diseño de Plan de acción estratégico funcional y pertinente con el propósito de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Asimismo, el presente informe tuvo relación con el enfoque cuantitativo, por tanto, guardó coherencia con el diseño no experimental: Descriptivo propositivo; es decir, se trató de estudios donde no se hizo variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p, 151). Se representó en el siguiente esquema:

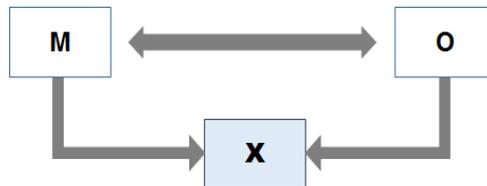


Figura Esquema diseño de investigación

Donde:

M: Representó la muestra constituida por los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

O: Representó la información que se recogió producto de la aplicación del instrumento.

X: Propuesta de un Plan de acción estratégico.

2.2 VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN

2.2.1 Variable independiente: Plan de acción estratégica

2.2.2 Variable dependiente: Desarrollo organizacional

2.2.3 Definición conceptual

Variable independiente: Plan de acción estratégica	Variable dependiente: Desarrollo organizacional
<p>“Es un instrumento de planificación estratégica que nos ayuda a trazar la ruta que debe seguir el espacio de participación, articulación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa para alcanzar sus objetivos. Nos permite decidir con anticipación las actividades que se deberán realizar, cómo se realizarán, en qué periodo de tiempo se harán, quiénes serán los responsables de su cumplimiento y la forma en la que se evaluarán los resultados. Es el punto en el cual nos encontramos y a dónde queremos ir”. (Ministerio de Cultura, 2010)</p>	<p>“Desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, que contribuyen a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores”. (Sánchez, 2009, p. 247- 248)</p>

2.2.4 Definición operacional

Variable independiente: Plan de acción estratégica	Variable dependiente: Desarrollo organizacional
<p>Es una herramienta de gestión que plasma la planificación de acción de una empresa a través de sus dimensiones expresadas en el</p>	<p>Procesos de cambios intencionados y consensuados orientados a buscar la mejora continua de la empresa en sus dimensiones. comunicación,</p>

<p>conocimiento; es decir, es el proceso por el cual se conoce la realidad de la empresa producto de un análisis y reflexión crítica entre los responsables de la organización; en la participación, para determinar y asignar en forma democrática las actividades y/o tareas que se pretenden realizar a través del trabajo en equipo; definir las estrategias, los plazos de tiempo, y calcular los recursos con el fin de lograr un objetivo. Y en la evaluación, esto último, con el propósito de verificar y controlar que todas las acciones se han desarrollado en forma lógica y coherente con lo planificado.</p>	<p>clima, compromiso y, comportamientos organizacionales, asimismo, en su estructura organizativa con el propósito de mejorar la interdependencia y articulación de las diferentes áreas tanto administrativas, comerciales, contables, finanzas, abastecimientos y de recursos humanos, a fin de garantizar una atención y servicio de calidad al usuario.</p>
---	---

2.2.5 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos / Categorías
Variable dependiente: Desarrollo organizacional	Comunicación organizacional	Comunicación horizontal	Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca. Categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Muy bueno • Bueno • Regular • Malo
		Comunicación empática	
		Comunicación asertiva	
		Comunicación ascendente y descendente	
		Comunicación interpersonal	
	Clima organizacional	Relaciones interpersonales	
		Trabajo en equipo	
		Toma de decisiones	
		Resolución de conflictos	
		Manejo de emociones	
	Compromiso organizacional	Identidad organizacional	
		Sentido de pertenencia	
		Compromiso personal	
		Lealtad y gratitud	
		Deber moral	
		Inversión valorada	
		Oportunidad de trabajo	
Comportamiento	Liderazgo		

	organizacional	Práctica de valores	
		Motivación laboral	
		Interaprendizajes	
		Percepción y actitudes	
	Estructura organizativa	Organigrama institucional	
		Articulación y coordinación	
		Manual de funciones	
		Interdependencia organizativa	
Variable independiente: Plan de acción estratégica	Conocimiento	Análisis del contexto externo de la organización.	Cuestionario para valorar el plan de acción. Categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Muy bueno • Bueno • Regular • Malo
		Análisis reflexivo de las demandas y necesidades de la realidad actual de la organización.	
		Análisis crítico de los instrumentos de gestión de la empresa: Planeamiento estratégico de la empresa, planes operativos anuales.	
	Participación	Definen el objetivo general y los específicos directamente relacionados con actividades prioritizadas o problemas detectados en el análisis situacional.	
		Detallan las estrategias para alcanzar los objetivos	
		Plantean las tareas o procesos a seguir de cada una	

		de las estrategias	
		Determinan los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.	
		Designan responsables de cada una de las tareas	
		Determinan el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades.	
	Evaluación	Establecen criterios e indicadores para evaluar los objetivos.	
		Contrastan los diferentes procesos del plan de acción a fin de detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos de la empresa.	
		Evalúan si todas las tareas se han desarrollado en forma lógica y coherente con los planificado	
		Retroalimentan actividades previstas en el plan, para establecer las medidas correctivas necesarias.	

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra representativa fue no probabilística y estuvo conformada por 56 trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca; conformada por 01 funcionario de confianza; 52 empleados a plazos indeterminados; 01 suplente, 01 a plazo fijo, y 01 por labores específicas. Para la determinación de los sujetos de estudio se consideró el criterio de conveniencia del investigador, debido a que existieron mejores condiciones, así como un mejor acceso y voluntad para realizar la investigación.

Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.		f		Total	%
		H	M		
Grupo de estudio	Gerente	01	-	01	1.79
	Empleados a plazos indeterminados	46	06	52	92.84
	Suplente	-	01	01	1.79
	Trabajador a plazo fijo	-	01	01	1.79
	Trabajador por labores específicas	01	-	01	1.79
Total		56		56	100

Fuente: Cuadro de asignación personal de la “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

2.4 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

2.4.1 Técnicas de gabinete

a) Ficha de resumen. Consistió en obtener del análisis e interpretación crítica de un artículo, una investigación y un libro la información valiosa y coherente con el estudio, contenida tanto en una fuente virtual o física, la misma que se plasma en forma sintetizada y/o concreta.

b) Ficha textual. Permitió que el investigador realice la transcripción de un párrafo o texto, así como ideas y afirmaciones relevante en para el trabajo de investigación.

c) Ficha de comentario. Facilitó expresar y explicitar las apreciaciones

e interpretaciones críticas de los antecedentes de estudio y las teorías que se pretenden incluir en la investigación; en estas fichas, además, se plasman opiniones y criterios propios que articularan los propósitos de la investigación con los enfoques y trabajos previos; registrando cuidadosamente los datos de la fuente de la información.

d) Ficha bibliográfica. Permitted ordenar según las normas APA (2016) un conjunto de datos que facilitó la identificación de algunas publicaciones o parte de ellas las mismas que servirán para el marco teórico.

2.4.2 Técnicas de campo e instrumentos

a) Encuesta. Para Hurtado (2000) la encuesta es una técnica basada en la interacción personal, permite obtener la información directamente de los sujetos en estudio dando oportunidad para la interacción persona a persona. La técnica será aplicada en un momento en particular, obteniendo directamente de los trabajadores la información y datos útiles para la presente investigación,

Esta técnica se implementó a través de un cuestionario. Es un instrumento que agrupó una serie de preguntas, fue elaborado por el investigador; y permitió evaluar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de Jaén; además, en su estructura y contenido tuvo en cuenta los indicadores y dimensiones de la variable dependiente, garantizando de esta forma su objetividad y coherencia lógica.

b) La observación. La observación es un proceso sistemático cuya función será recoger información sobre el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca que se tomó en consideración. Esta técnica permitió realizar un registro visual de las situaciones reales que suceden dentro de la organización por parte del investigador sin involucrarse en las mismas y así clasificar los acontecimientos pertinentes para describirlos en el planteamiento del problema.

Para determinar la validación del instrumento se aplicó la técnica de

juicios de expertos; la misma que consistió en consultar a tres expertos en gestión pública, quienes emitirán juicios y sugerencias, que se tendrán en cuenta para dar consistencia y pertinencia a dicho instrumento. Y, la confiabilidad, se realizó a través de la prueba estadística Coeficiente Alfa – Cronbach.

2.5 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

El método de análisis es el cuantitativo, y los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se organizaron en tablas de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, a partir de las cuales se elaborarán las tablas y figuras respectivas.

Para el análisis y procesamiento se utilizó la estadística descriptiva y programas aplicativos como el Office 2010 – (Word, Excel) para la diagramación de barras, columnas y otros.

2.6 ASPECTOS ÉTICOS

Los sujetos de estudio que son parte de la muestra representativa, así como a los responsables directos (Gerente) de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede se les comunicó oportunamente de los propósitos de la investigación para tener de ellos su aceptación y consentimiento; asimismo, se aseguró que la participación de los trabajadores en la aplicación del instrumento de recolección de datos sea en forma consciente y voluntaria. También se hizo saber de la confidencialidad de la información; del respeto a las normas institucionales, y el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.

En el marco de la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General, la investigación respetó las normas Internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas; asimismo, los datos e información que se presentan en su contenido gozan de originalidad y veracidad.

III. RESULTADOS.

3.1 Descripción de los resultados

3.1.1 Análisis del desarrollo organizacional por dimensiones

Tabla 1
Niveles de Comunicación organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
Regular	36	64.3
Malo	20	35.7
Total	56	100

Fuente: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional, Jaén- 2017

Figura 1



Figura 1: Comunicación organizacional

Descripción:

Del análisis de la Tabla 1, se observa que la mayoría de los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede – Jaén, evaluados a través de un cuestionario expresan que los niveles de comunicación organizacional, comprende un nivel **Regular** (64,3%), y **Malo** (35,7%). Por tanto, se puede inferir que, en la entidad los sujetos de estudio presentan dificultades para establecer una comunicación horizontal, empática, asertiva, ascendente, descendente e interpersonal.

Tabla 2
Niveles de Clima organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
Regular	32	57.1
Malo	24	42.9
Total	56	100

Fuente: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional, Jaén - 2017

Figura 2

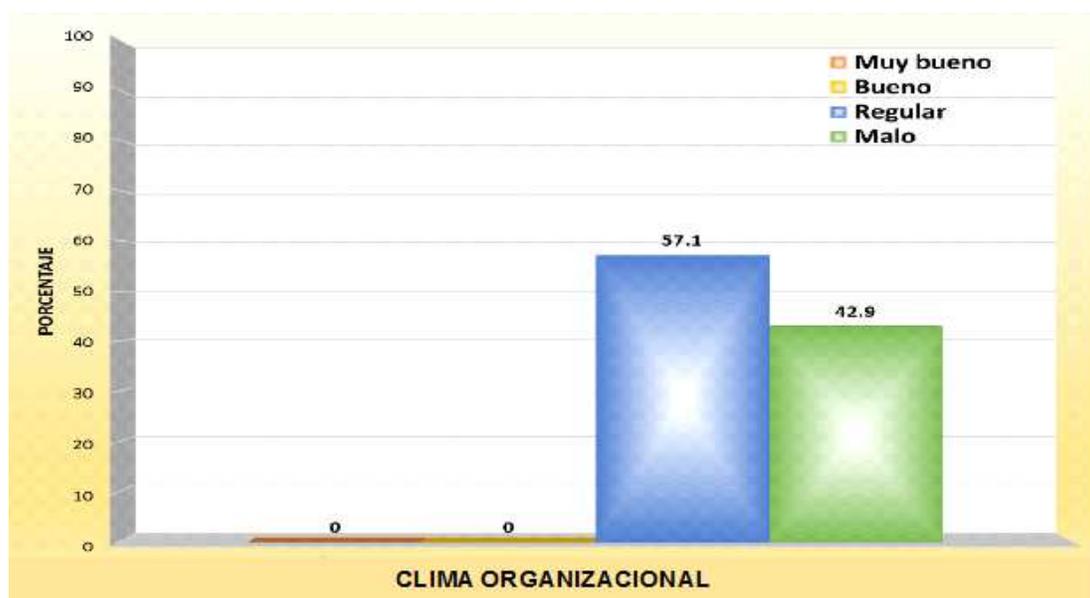


Figura 2: Clima organizacional

Descripción:

Del análisis de la Tabla 2, también se aprecia que la mayoría de los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede – Jaén, evaluados a través de un cuestionario perciben que los niveles del clima organizacional, expresa un nivel **Regular** (57,1%), y **Malo** (42,9%). Por consiguiente, se puede deducir que, en la empresa los sujetos de estudio tienen limitaciones en sus relaciones interpersonales, para trabajar en equipo, tomar decisiones consensuadas, en la resolución de conflictos, y en el manejo de emociones.

Tabla 3
Niveles de Compromiso Organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	5	8.9
Regular	44	78.6
Malo	7	12.5
Total	56	100

Fuente: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional, Jaén - 2017

Figura 3



Figura 3: Compromiso organizacional

Descripción:

Del análisis de la Tabla 3, se evidencia que la mayoría de los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede – Jaén, evaluados a través de un cuestionario manifiestan que los niveles del compromiso organizacional, se expresan en un nivel **Regular** (78,6%), **Malo** (12,5%); sin embargo, un porcentaje significativo indica que es **Bueno** (8,9%). En ese sentido, se puede determinar que, en esta dimensión existe una relativa identidad organizacional, sentido de pertenencia, compromiso personal, lealtad y gratitud con la empresa, cumplimiento del deber moral; así como, reconocimiento a la inversión valorada, la valoración de la oportunidad de trabajo.

Tabla 4
Niveles de Comportamiento Organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	6	10.7
Regular	39	69.7
Malo	11	19.6
Total	56	100

Fuente: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional, Jaén - 2017

Figura 4



Figura 4: Comportamiento organizacional

Descripción:

Del análisis de la Tabla 4, se evidencia que la mayoría de los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede – Jaén, evaluados a través de un cuestionario expresan que los niveles del comportamiento organizacional, se ubica en un nivel **Regular** (69,7%), **Malo** (19,6%); no obstante, un porcentaje significativo de los sujetos manifiesta que es **Bueno** (10,7%). Por tanto, se puede corroborar que en cierta medida se aprecia el fomento del liderazgo compartido, la práctica de valores, la motivación laboral, la promoción de espacios de interaprendizajes, y actitudes que favorezcan una convivencia armónica.

Tabla 5
Niveles de Estructura Organizativa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	3	5.4
Regular	24	42.9
Malo	29	51.7
Total	56	100

Fuente: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional, Jaén - 2017

FIGURA 5



Figura 5: Estructura organizativa

Descripción:

Del análisis de la Tabla 5, se aprecia que los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede – Jaén, evaluados a través de un cuestionario expresan que los niveles de la estructura organizativa, comprende un nivel **Malo** (51,7%); **Regular** (42,9%); sin embargo, un porcentaje mínimo de los sujetos manifiesta que es **Bueno** (5,4%). Estos resultados indican que, existe cuestionamientos adversos al organigrama institucional, presenta escasa articulación y coordinación entre las diferentes áreas, el manual de funciones debe reestructurarse, y carece de un sistema de interdependencia organizativa.

3.1.2 Análisis comparativo del desarrollo organizacional según dimensiones

Tabla 6

Nivel de las dimensiones – Desarrollo organizacional

Nivel	Trabajadores de la EPS Marañón. SRL				
	Comunicación organizacional	Clima organizacional	Dimensiones Compromiso Organizacional	Comportamiento Organizacional	Estructura Organizativa
Muy bueno	0	0	0	0	0
Bueno	0	0	8.9	10.7	5.4
Regular	64.3	57.1	78.6	69.7	42.9
Malo	35.7	42.9	12.5	19.6	51.7
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional, Jaén - 2017

Descripción:

Del análisis comparativo de la Tabla 6, se evidencia que los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede – Jaén, evaluados a través de un cuestionario expresan que, el desarrollo organizacional comprende los niveles **Regular**, 78,6%, dimensión compromiso organizacional; 69,7% comportamiento organizacional; 64,3% comunicación organizacional, 57,1% clima organizacional, y 42,9% estructura organizativa; asimismo, presenta el nivel **Malo**, encontrando el mayor porcentaje en la dimensión estructura organizativa con el 51,7%; seguido de clima organizacional 42,9%; comunicación organizacional, 35,7%; comportamiento organizacional, 19,6%; y, compromiso organizacional, 12,5%. No obstante, se puede resaltar que en algunas dimensiones alcanza el nivel **Bueno**, como el 10,7% en la dimensión comportamiento organizacional; 8,9% en el compromiso organizacional; y 5,4%, en lo referente a la estructura organizativa. En conclusión, frente a los resultados que arrojó el instrumento existieron razones suficientes para diseñar y proponer un Plan de acción estratégica.

Figura 6

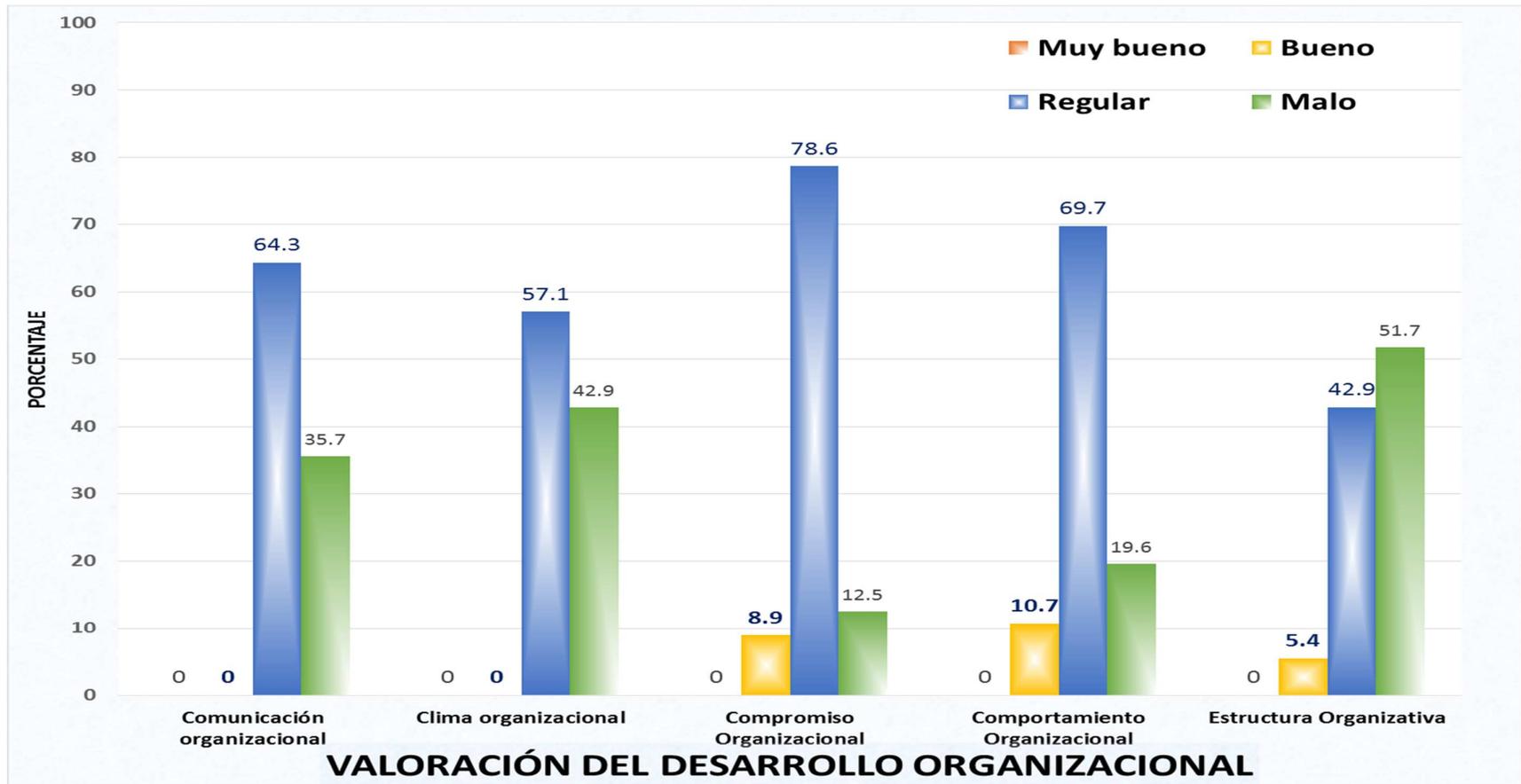


Figura 6: Valoración del desarrollo organizacional

3.1.3 Análisis global de la variable de estudio

Tabla 7
Niveles del Desarrollo Organizacional

Nivel	Trabajadores de la EPS Marañón. SRL	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
Regular	54	96.4
Malo	2	3.6
Total	56	100

Fuente: Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional, Jaén - 2017

Figura 7



Figura 7: Desarrollo organizacional

Descripción:

Del análisis de la Tabla 7, referidos a los resultados globales del desarrollo organizacional, los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede – Jaén, evaluados a través de un cuestionario manifiestan que comprenden los niveles **Regular** (96,4%) y **Malo** (3,6%), percibiéndose de esta manera la importancia de proponer un Plan de acción estratégico para mejorar la comunicación, el clima, compromiso, y comportamiento organizacional, así como su estructura orgánica de dicha empresa.

3.1.4 Parámetros estadísticos descriptivos de tendencia central y variabilidad

Tabla 8
Estadísticos descriptivos

Parámetros		Dimensiones del desarrollo organizacional					Escala General
		Comunicación organizacional	Clima organizacional	Compromiso Organizacional	Comportamiento Organizacional	Estructura Organizativa	
N	Válido	56	56	56	56	56	56
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		20,09	9,18	20,70	10,02	5,20	65,18
Mediana		23,00	8,00	21,50	10,00	4,00	67,00
Moda		13	7	22	6 ^a	4	70 ^a
Desviación estándar		5,505	2,405	4,682	2,597	1,600	10,273
Varianza		30,301	5,786	21,924	6,745	2,561	105,531
Asimetría		-,432	,644	,111	-,085	1,296	-,329
Error estándar de asimetría		,319	,319	,319	,319	,319	,319
Curtosis		-1,675	-1,097	-,195	-,479	,828	-,410
Error estándar de curtosis		,628	,628	,628	,628	,628	,628
Rango		13	7	19	10	6	43
Mínimo		13	7	13	6	4	43
Máximo		26	14	32	16	10	86
Suma		1125	514	1159	561	291	3650
Percentiles	25	13,00	7,00	17,00	8,00	4,00	58,00
	50	23,00	8,00	21,50	10,00	4,00	67,00
	75	25,00	11,00	24,00	12,00	6,00	72,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Descripción

Los parámetros estadísticos (Tabla 8), en la dimensión **Comunicación organizacional**, de acuerdo a los resultados del cuestionario, se evidencia una media cuyo valor es 20,09, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [14 – 26 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 23 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 13, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos, con respecto a la desviación estándar alcanza un valor de 5,505, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 13 y 26; por otro lado, la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 1125, es decir, es la suma de los 56 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Clima organizacional**, los resultados del cuestionario, muestran una media cuyo valor es 9,18, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [08 – 14 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 8 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 7, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por su parte, la desviación estándar alcanza un valor de 2,405, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 7 y 14; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 514, es decir, es la suma de los 56 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Compromiso Organizacional** según los resultados del cuestionario, se aprecia una media cuyo valor es 20,70, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [14 – 26 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 21,50 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 22, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; en relación a la

desviación estándar obtiene un valor de 4,682, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se ubica entre 13 y 32; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 1159, es decir, es la suma de los 56 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Comportamiento Organizacional**, los resultados del cuestionario, indican una media cuyo valor es 10,02, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [07 – 12 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 10,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 6a, y representa al valor menor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; asimismo, la desviación estándar obtiene un valor de 2,597, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 6 y 16; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 561, es decir, es la suma de los 56 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, en la dimensión **Estructura Organizativa**, los resultados del cuestionario, expresan una media cuyo valor es 5,20, de acuerdo a la escala valorativa específica se encuentra entre [05 – 08 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana es de valor 4,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); la moda es 4, y representa al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por su parte, la desviación estándar obtiene un valor de 1,600, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 4 y 10; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 291, es decir, es la suma de los 56 sujetos de estudio.

Los parámetros estadísticos, según los resultados globales del cuestionario, muestran una media cuyo valor es 65,18, de acuerdo a la escala valorativa general se encuentra entre [44 – 86 puntos], (Ficha técnica - Anexo N° 02) ubicándose en el nivel Regular; la mediana comprende el valor 67,00 manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado

(50%); la moda es 70a, y representa al valor menor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; por otro lado, la desviación estándar obtiene un valor de 10,273, la misma que expresa la dispersión de los datos obtenidos según los resultados del cuestionario; el puntaje mínimo y máximo se encuentra entre 43 y 86; y la sumatoria de los puntajes para esta dimensión es 3650, es decir, es la suma de los 56 sujetos de estudio.

IV. DISCUSIÓN

Para evaluar el logro del objetivo general referido a Proponer un Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca se realizó un diagnóstico a través de la aplicación de un cuestionario, y en cuyos resultados globales se demostró que, el desarrollo organizacional de la entidad presentaba un nivel Regular (96,4%), y Malo (3,6%), desde un análisis cualitativo esta afirmación expresa limitaciones para establecer canales democráticos en las diferentes formas de comunicación institucional; en la percepción desfavorable del clima organizacional; asimismo, en el escaso compromiso, y la práctica de comportamiento incoherentes entre los trabajadores; además, indica cuestionamiento a la estructura organizativa de la empresa debido que no está favoreciendo un trabajo sinérgico, intencionado y con una visión corresponsable de todos los sujetos de estudio.

Este análisis se contrapone con los planteamientos de Bennis, (1966) quien “considera al desarrollo organizacional como una adecuada respuesta al cambio, es la capacidad de generar una estructura de aprendizaje con el firme propósito de cambiar creencias, valores y estructura en las organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse más fácilmente a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y al constante cambio en sí mismo”. De igual forma, Beckhard, (1969), expresa “que se basa en el fortalecimiento de aquellos procesos humanos, estructurales y tecnológicos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento operativo para alcanzar las metas propuestas”; para (Schein, 2004), “es un esfuerzo planificado de toda la organización para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas”; y según Beckhard, (1969), “los modelos de desarrollo organizacional tienen en cuenta el respeto por las personas, confianza, apoyo, apertura, generación de un clima organizacional solidario, participación y confrontación sana de los problemas”.

La evaluación crítica antes descrita contribuyó en la elaboración de un Plan de acción estratégico el mismo que tiene el propósito de revertir la problemática

que tuvo como línea de base la investigación, en ese sentido, con esta propuesta se pretende sensibilizar y reflexionar a los trabajadores para reorientar, valorar y unir los esfuerzos de todos y todas; poner en práctica capacidades y actitudes en favor de una convivencia sana, transparente y afectuosa; así como promover y construir una cultura dialógica, participativa e inclusiva que beneficien los intereses, objetivos y metas institucionales.

Para tener una mejor comprensión del objetivo general, se plantearon objetivos específicos, donde se precisa a través de un análisis crítico propositivo, los resultados de cada una de las dimensiones; y los procesos que permitieron diseñar y validar el Plan de acción estratégica; seguidamente se describen:

Con respecto al primer objetivo específico orientado a analizar el nivel de desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca; de acuerdo a los resultados de las dimensiones de la variable son los siguientes:

En la dimensión referida al Comunicación organizacional, la misma que se considera al igual que (Castro, 2012) “como uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo” (p. 65).

Presenta según la distribución porcentual de los resultados del cuestionario los niveles, Regular (64,3%); y Malo (35,7%), esto demuestra que en la empresa regularmente se promueve una comunicación horizontal orientada a establecer diálogos constructivos y prospectivos; presenta dificultades para establecer canales de coordinación de las acciones de trabajo y buscar posibles soluciones a los problemas, logrando satisfacciones individuales y de grupo; es poco probable que se comuniquen de manera abierta y efectiva con sus compañeros y superiores, así como intercambiar mensajes y opiniones de interés institucional;

existen limitaciones entre los trabajadores para practicar una comunicación empática que favorezca los lazos de amistad, de comprensión y de ayuda mutua; muchas veces cuando hay un mal entendido entre los trabajadores, tienen dificultades para explicar el suceso, comprometiéndose a no volver a caer en el error o intentar entender lo que está sintiendo o pensando su compañero de trabajo; asimismo, los trabajadores y funcionarios en sus interacciones poco utilizan la comunicación asertiva para expresar su forma de pensar y sentir; prefieren resaltar lo negativo antes de reconocer, valorar y comunicar las potencialidades que presentan los sujetos de estudio; de igual forma, expresan limitaciones para entablar una comunicación interpersonal sincera, de respeto y valoración mutua que ayude a una convivencia armónica y democrática, tratando de mantener un clima favorable con los demás en la organización; sobre esta afirmación sus opiniones, no gozan de claridad y coherencia; por lo que sus propuestas no tienen la menor intención de buscar llegar a soluciones de grupo, además, la comunicación ascendente y descendente de la información difícilmente expresa fluidez, dinamismo y transparencia.

En base a la afirmación previa, Gómez (2007), propone que “la organización debe comunicarse con sus empleados y con su entorno inmediato (clientes, competidores, proveedores y público en general), a través de distintos medios; afirma, además, que el establecimiento de una buena comunicación con los empleados favorece el ambiente de trabajo y contribuyen a la consecución tanto de las metas empresariales, como de las individuales de cada empleado (autorrealización)”.

Cronin (1985) por su parte considera “que las empresas e instituciones tienen necesidad de una información a medida, pertinente, práctica y útil. Convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, no sólo desde la famosa máxima de la *información es poder*, sino desde la convicción de que sin ella es imposible realizar ninguna tarea mínimamente válida. La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando aumenta su papel en aquello que puede afectar a las organizaciones y cuando incide en la acertada toma de decisiones”.

En relación a la dimensión Clima organizacional, el desarrollo organizacional de la empresa comprende los niveles Regular (57,1%); y Malo (42,9%). Estos resultados indican que las relaciones interpersonales de los trabajadores se caracterizan por la desconfianza y la escasa presencia de actitudes de amistad y afecto; en la empresa no se promueve el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de atención; se toman decisiones en forma vertical y sin la participación activa de los trabajadores; además, no considera al usuario como referencia principal en la toma de decisiones programadas por la empresa; los responsables directos de la organización demuestran incapacidad para plantear decisiones programadas y coordinadas donde definan los problemas, y sean capaces de desplegar alternativas en la solución de las mismas; de igual forma, los trabajadores de la empresa desconocen mecanismos democráticos de resolución de conflictos en sus relaciones e interacciones; así como, presentan limitaciones para regular y manejar sus emociones frente a una adversidad o situación conflictiva.

En lo referente a la dimensión Compromiso organizacional, la distribución porcentual del desarrollo organizacional se ve reflejada en los niveles Regular (78,6%); Malo (12,5%), y Bueno (8,9%). Esto evidencia que los trabajadores de la empresa regularmente se identifican con la organización y se preocupan por alcanzar los objetivos institucionales; con frecuencia se observa el poco respeto de los valores, creencias y diferencias, demuestran escaso sentido de pertenencia con la empresa y estar orgullosos de trabajar en ella; Peiró y Prieto (1996), resaltan “la vertiente actitudinal del compromiso, entendiendo como un estado en el que las personas se identifican con la organización y con sus metas y desean seguir siendo miembros de la misma. Como toda variable actitudinal refleja la liga afectiva entre el empleado y su organización, que presenta un triple componente: cognitivo, afectivo y comportamental”.

La mayoría presenta limitaciones para expresar su lealtad, estar dispuestos a dar mucho de ellos si la empresa lo requiera; aportar sus conocimientos e iniciativas, sentirse felices, ser parte la familia, a pesar que muchos de ellos han logrado satisfacer sus necesidades e intereses personales y profesionales; y las oportunidades de trabajo que les pueda brindar; Sennet (2000), menciona que “la

moderna organización flexible presenta tres grandes déficits sociales de difícil solución y gestión, a saber: la escasa lealtad institucional, la disminución de la confianza informal entre los trabajadores y el debilitamiento del conocimiento institucional. La categoría de lealtad implica una relación de participación en la que empresa y trabajador cooperan y se responsabilizan por sacar un proyecto en común adelante. No puede esperarse lealtad de quien carece de marcos de referencia a largo plazo, o de quien es obligado a desarrollar un proyecto fugaz en el que no ha participado por bello o lógico que éste sea”.

Asimismo, se puede agregar que los trabajadores difícilmente muestran actitudes de gratitud hacia la entidad, cumplir con su deber moral de respetar las normas organizativas y administrativas; es decir, considerar como obligación moral el cumplimiento de su labor administrativa; también, se puede percibir que no conscientes de valoran la inversión que la empresa ha puesto a su disposición para mejorar su desempeño profesional; en parte se debe a que la empresa poco valora su formación y capacidad profesional.

Por su parte, en la dimensión Comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional se encuentra entre los niveles Regular (69,7%); Malo (19,6%); y Bueno (10,7), los resultados cualitativamente demuestran que en la empresa el liderazgo relativamente es compartido y goza de la aceptación de todos los trabajadores, según Luthans y Avolio, (2003) “los líderes deben reconocer y valorar las diferencias individuales y ser capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo y ayudarles a fortalecerlas”; y de acuerdo con Alamillo (2011) citado por Flores, (2013, p. 41). “el líder debe consciente de sus decisiones por que estas tendrán un impacto positivo o negativo en las actitudes, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional, el desempeño individual y finalmente la calidad de vida laboral. Además, existe poca práctica de valores personales e institucionales; además, la motivación laboral de los sujetos es mínima, generando que muchos de los trabajadores tengan dificultades para expresar sus iniciativas de trabajo, predisposición para mejorar, creatividad e innovación en sus labores”. Amorós, (2011, pág. 103) manifiesta que “el comportamiento organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el

comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente”.

En base a las afirmaciones, “se asume que la motivación laboral influye en la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta, además de que induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, les permite saber qué tan realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo” (Meyer, Becker y Vandenberghe 2004).

También se toma en cuenta a García (2012) quien expresa: “Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. (...) La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores” (p. 6)

Por otro lado, se percibe que la empresa rara vez estimula y promueve los interaprendizajes entre ellos a fin de compartir experiencias y mejorar los desempeños laborales; de igual modo, los responsables directos de la organización son indiferentes para promover y desarrollar talleres, jornadas, charlas de capacitación e implementación en la empresa.

Asimismo, en la dimensión Estructura organizativa, según los resultados del cuestionario los sujetos evaluados manifiestan que el desarrollo organizacional se encuentra entre nivel Malo (51,7%); Regular (42,9%); y Bueno (5,4%). Demostrando que, los trabajadores tienen una percepción de la empresa negativa y sus actitudes son adversas para alcanzar los objetivos y metas; indica, además, que el organigrama institucional de la empresa no expresa canales democráticos del trabajo institucional y está centrado en lo material y económico antes que en la dimensión humana; de igual manera, la estructura orgánica de la empresa carece de puentes que ayuden la articulación y coordinación entre todas las áreas

administrativas, lo que no garantiza ofrecer un servicio de calidad al usuario; complementa lo anterior, la presencia de un Manual de Funciones desfasado que no describe y precisa los desempeños de cada uno de los trabajadores, y por tanto, es muy difícil que se promueva la interdependencia organizativa entre los trabajadores, a fin de construir las sinergias y la cooperación hacia una visión y misión corresponsable.

En esta misma línea de análisis, en cuanto al segundo objetivo específico referido a diseñar el Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa, se tuvo en cuenta tres procesos lógicos concatenados de manera coherente y pertinente; el primero tiene relación con el conocimiento previo de la realidad organizativa donde se pretende intervenir; se realizó un análisis reflexivo y crítico del contexto externo de la organización; se determinó las demandas y necesidades de la realidad actual de la empresa; asimismo, se hizo un análisis documental de los instrumentos de gestión de la empresa como: el planeamiento estratégico de la empresa, planes operativos anuales; por su parte, en el segundo proceso referido a la participación, se procedió a definir el objetivo general y los específicos directamente relacionados con actividades priorizadas o problemas detectados en el análisis situacional, se detallaron las estrategias para alcanzar los objetivos; las tareas o procesos a seguir de cada una de las estrategias; los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades; se designaron los responsables de cada una de las tareas; y se determinó el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades. Y en el tercer proceso relacionado con la evaluación, se establecen los criterios e indicadores para evaluar los objetivos; se proponen mecanismos para contrastar los diferentes procesos del plan de acción a fin de detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos de la empresa; se plantean instrumentos para evaluar si todas las tareas se han desarrollado en forma lógica y coherente con lo planificado; asimismo, se promueve la retroalimentación de las actividades previstas en el plan, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Por su parte, el tercer objetivo relacionado a validar el Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “, se puede confirmar que se alcanzó, porque su contenido fue valorado por especialistas y

expertos en gestión pública, además, se propone un cuestionario cuyo propósito es contrastar cualitativa y cuantitativamente las limitaciones y fortalezas del Plan de acción estratégico con criterios de valoración: Malo, Regular, Bueno y Muy bueno.

V. CONCLUSIONES

1. El desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca de acuerdo a los resultados globales del cuestionario se encuentra entre los niveles Regular (96,4%) y Malo (3,8%); por consiguiente, la propuesta constituye una herramienta de gestión pública pertinente y funcional para transformar el problema objeto de estudio.
2. El diseño del Plan de acción estratégico estuvo estructurado en tres procesos articulados en forma lógica y coherente, parte del conocimiento y análisis situacional de la empresa; seguido de la participación, para determinar los objetivos, estrategias, tareas, recursos, responsables y tiempo; y se concluye con la evaluación y retroalimentación.
3. La validación del Plan de acción estratégico en su contenido e implementación fue valorada como Muy bueno por los especialistas y expertos en gestión pública; se sustentó en las teorías del desarrollo organizacional donde se precisa que el cambio y la interacción responsable ayuda a la organización ser efectiva y exitosa; y la autocrítica organizada, por que propone un sistema de interdependencias para enfrentar la incertidumbre y adversidad.

VI. SUGERENCIAS

- 1.** A los responsables directos, realizar sobre la base de la investigación un diagnóstico integral que permita conocer la realidad organizacional de la empresa en sus diversos contextos, y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para tomar decisiones participativas y consensuadas, y realizar las adaptaciones, así como los cambios pertinentes.
- 2.** La empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca promover acciones estratégicas que favorezcan una mejor articulación y comunicación de las diferentes áreas administrativas; de igual forma, motivar constantemente a sus trabajadores a trabajar en equipo y/o colaborativamente, así como incentivar la creatividad e innovación para propiciar un servicio de calidad.
- 3.** Los trabajadores de la empresa poner en práctica actitudes y comportamientos coherentes con los principios éticos y morales de la empresa; promover en sus interacciones y relaciones interpersonales un dialogo constructivo, afectivo y sincero; además, asumir compromisos e involucrarse en las diferentes actividades de la empresa, con el propósito de construir una cultura organizativa expresada en la confianza, confiabilidad, en el respeto y apoyo mutuo.
- 4.** La empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca planificar y organizar eventos de capacitación como talleres y jornadas a sus trabajadores para potenciar y fortalecer sus desempeños y funciones; asimismo, empoderar e institucionalizar el Plan de acción estratégica con el fin de dinamizar y operativizar los diferentes instrumentos de gestión pública, y lograr un desarrollo organizacional eficiente y sostenible.

VII. PROPUESTA

I. DENOMINACIÓN

Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

II. DATOS GENERALES

- 2.1 Empresa** de : “E.P.S. Marañón S.R.L.”
saneamiento
- 2.2 Ambito de servicio** Jaén, Bellavista y San Ignacio
- 2.3 Memoria** : Resolución Directoral N' 015-2015-EF/51.01
Directiva N" 003.2015-EF/51.01
- 2.4 Responsable** : Br. Edgar Eduardo Baca Castillo
- 2.5 Duración** : Octubre - diciembre 2017

III. PRESENTACIÓN

La Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento EPS Marañón S.R.L., “es una entidad de derecho privado con autonomía técnica y administrativa, normada por la Ley N° 26338 Ley General de Servicio de Saneamiento y Reglamento aprobado con el Decreto Supremo N° 09-95-PCM, y la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades; presupuestalmente comprendida dentro de las entidades de tratamiento empresaria, bajo el ámbito de la Dirección General de Presupuesto Público; teniendo como finalidad la prestación de los servicios de saneamiento de agua potable, alcantarillado sanitario, (sede central), provincia de San Ignacio y distrito de Bellavista” (EPS Marañón, 2014).

Tiene como visión “ser una organización líder y ambientalmente sostenible, en el sector saneamiento y, que satisfaga en términos de calidad, la demanda de los servicios de agua potable y alcantarillado requeridos por usuarios de la EPS Marañón SRL. Y, su misión se expresa en la prestación de los servicios de saneamiento integral, en las ciudades comprendidas dentro de su ámbito, tanto en agua potable, alcantarillado y disposición final de aguas residuales, procurando

mantener estándares de calidad y ampliar cobertura de usuarios” (EPS Marañón, 2014).

Entre sus propósitos se plantea “brindar agua de alta calidad con una continuidad de 24 horas y una cobertura aproximada del 65.00%; enfrentar retos los próximos años; ampliar, mejorar y rehabilitar las redes de agua y alcantarillado y el adecuado manejo de aguas residuales; reponer equipos de laboratorio, operacionales y de computo, asegurar la no contaminación de sus cuencas; y buscar financiamiento teniendo un pasivo a largo plazo debido a su deuda con FONAVI” (EPS Marañón, 2014).

La Empresa reconoce que, “para enfrentar estos retos, solucionar sus problemas y encaminarse a un futuro prometedor, es necesario e indispensable implementar un sistema de planeamiento, en base a esta necesidad se enmarca la propuesta de un Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén” (EPS Marañón, 2014).

La propuesta presenta en su estructura, el objetivo general que pretende alcanzar, los objetivos específicos; los medios y materiales; la fundamentación teórica del Plan; el cronograma de actividades; los pasos a seguir del Plan de acción estratégica; el desarrollo de cada una de las actividades; y el modelo teórico de la propuesta.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca, a través de un conjunto de acciones estratégicas pertinentes e intencionadas en las diferentes áreas administrativas.

4.2 Objetivos específicos

- Promover el desarrollo de canales y capacidades de comunicación organizacional entre los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

- Potenciar las variables y sistemas administrativos del clima organizacional en los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.
- Promover e incentivar el compromiso organizacional en los trabajadores para elevar su desempeño y la eficiencia del servicio que ofrece la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.
- Establecer en forma consensuada y democrática normas y/o reglas de comportamiento organizacional en los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.
- Configurar en forma horizontal e interdependiente la estructura organizativa de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca, garantizando la articulación y coordinación de conjunto de relaciones formales e informales de los trabajadores.

V. MEDIOS Y MATERIALES

- Humanos: Investigador, trabajadores, especialistas en gestión pública; comunicación organizacional y psicología organizativa.
- Económicos: autofinanciado.
- Materiales: Proyector multimedia, documentos de trabajo, papelotes, plumones, lapiceros, papel bond, proyectos multimedia, dispositivos, videos, laminas, fichas de autoevaluación, etc.

VI. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Plan de acción estratégico se sustenta en la teoría del Desarrollo Organizacional específicamente en los postulados referidos a las personas que son parte de la empresa, la organización propiamente dicha y el ambiente; sobre lo primero precisa que el comportamiento y los compromisos de los trabajadores se autorregulan o varían por el medio donde se desenvuelven que puede ser en favor

o en contra de la organización; desde esta perspectiva el Plan entre sus actividades establece actividades reflexivas y vivenciales orientadas al desarrollo individual, mejorar el desempeño organizacional y la práctica de actitudes empáticas, asertivas, que favorezcan las relaciones interpersonales, solución de los problemas y el trabajo en equipo.

En base a lo segundo, considera que la organización debe configurarse como un sistema integrado, flexible y dinámico de tal forma que pueda adaptarse a las demandas de la sociedad global, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos, esto implica según (Chiavenato, 2007, p. 328 y 330) que la empresa funcione como un todo, donde todas sus partes trabajen con eficiencia y eficacia para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen; asimismo, propone la necesidad de los constantes cambios en la organización que garanticen la sostenibilidad, sustentabilidad y supervivencia de la empresa logrando de esta forma su desarrollo y la reduciendo de incertidumbres, y amenazas externas. Sobre este análisis, el Plan en sus actividades también parte de un análisis situacional de la empresa y pretende realizar reajustes en su organización interna para asegurar sus eficiencia y eficacia, sensibiliza al personal través de charlas, talleres y jornadas sobre la necesidad de los cambios que deben realizarse en la entidad partiendo del mismo trabajador y de la estructura orgánica de la empresa que permita una mejor coordinación entre las diferentes áreas, articulación de los deberes y funciones que establece el MOF, así como, dinamizar los procesos de comunicación organizacional sistemas que van a favorecer los niveles de información, potenciar los diálogos empáticos, asertivos y horizontales, de igual modo, las relaciones interpersonales, y el cumplimiento de la documentación formal de la empresa.

Con respecto al tercer postulado de la teoría referido al ambiente, Chiavenato, (2007, p. 327 y 328), plantea que la empresa debe construir un ambiente inclusivo, afectivo, positivo para el trabajo óptimo y eficiente, y ser capaz de satisfacer las exigencias y necesidades de los trabajadores; todo esto traería consigo, un mejor desempeño representado en: competencias, habilidades y destrezas; mayor productividad; identidad y sentido pertenencia; y motivación laboral; la fusión y cohesión de los objetivos que tienen los trabajadores con los objetivos de la

organización, aspectos que van a contribuir en ellos su predisposición para dar su mejor contribución y, al mismo tiempo, tener conciencia de la necesidad de ir adaptándose a los continuos cambios de la empresa. Desde el Plan de acción este postulado se pretende abordar promoviendo las bases para cimentar un clima organizacional basado en la mejora continua de las relaciones interpersonales, el fomento del trabajo en equipo donde las sinergias e independencias converjan en el desarrollo de la empresa; asimismo, pretenden reorientar los procesos de toma de decisiones las mismas que en adelante sean consensuadas y democráticas; de igual forma, se propone capacitar en el manejo de mecanismo de resolución de conflictos utilizando el dialogo como instrumento que ayude a la satisfacción de las partes y los acuerdos beneficien a los intereses de la empresa; además, se ha planificado actividades orientadas al manejo de emociones con el propósito que los trabajadores demuestren su capacidad para autorregular sus impulsos y contralar sus conductas en sus interacciones personales y coordinaciones laborales.

De la teoría de la autocrítica organizada propuesta por Maturana, se asume que la organización es un sistema vivo que necesita de adaptaciones a los cambios constantes para crecer y desarrollarse sin perder de vista su identidad, autonomía, no obstante, necesita de su entorno para su sobrevivencia, por tanto, debe ofrecer un servicio eficiente y de calidad que satisfaga las necesidades y demandas de los usuarios. Según esta teoría, la organización esta predeterminada a desaparecer si los sistemas organizativos dejan de existir; y si su estructura organizativa esta desarticulada física y funcionalmente. El plan desde esta perspectiva, se enfoca en el desarrollo humano de la organización brindando herramientas de gestión y potenciando el desempeño profesional de los trabajadores; asimismo, se interesa por establecer una estructura organizativa dinámica que articula e integra todas las áreas administrativas y de servicios; de igual forma, precisa los niveles de comunicación, coordinación para poner en práctica el manual de organización y funciones de los trabajadores.

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Procesos	Actividades	Cronograma											
		Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocimiento	Reunión de coordinación con el Gerente General de la empresa para la aprobación e implementación del Plan de acción estratégica.	X											
	Análisis, evaluación e interpretación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), de la organización.		X	X									
	Análisis reflexivo y crítico de la situación organizacional.		X	X									
	Análisis crítico de los instrumentos de gestión de la empresa: Planeamiento estratégico de la empresa, planes operativos anuales.				X								
Participación	Definición de los objetivos general y específicos relacionados con actividades priorizadas o problemas detectados en el análisis situacional.					X	X	X	X				
	Selección y organización de las estrategias para alcanzar los objetivos					X	X	X	X				
	Descripción de las tareas o procesos a seguir en cada una de las estrategias					X	X	X	X				
	Determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.					X	X	X	X				
	Designación de los responsables directos e indirectos de cada una de las tareas					X	X	X	X				
	Dosificación del tiempo para el desarrollo de cada una de las actividades.					X	X	X	X				
Evaluación	Propuesta de criterios e indicadores para evaluar los objetivos.										X		
	Contrastación de los diferentes procesos del plan de acción a fin de detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos de la empresa.										X	X	X
	Evaluación de las tareas a desarrollar en forma lógica y coherente con los planificado											X	
	Retroalimentación de las actividades previstas en el plan, para establecer las medidas correctivas necesarias.												X

VIII. PASOS A SEGUIR EN LA PARTICIPACIÓN.

MATRIZ LÓGICA DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo General	Estrategias	Tareas o procesos	Recursos	Responsables	Dosificación
Mejorar el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca a través de un conjunto de acciones estratégicas pertinentes e intencionadas en las diferentes áreas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres participativos • Charlas de sensibilización • Jornadas de trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los objetivos • Análisis y expectativas • Desarrollo temático • Reflexión y compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Trabajadores, especialistas en gestión pública. • Económicos: autofinanciado. • Materiales: Proyector multimedia, documentos de trabajo. 	Investigador y trabajadores de la empresa	Noviembre 2017
Objetivos específicos	Estrategias	Tareas o procesos	Recursos	Responsables	Dosificación
Promover el desarrollo de canales y capacidades de comunicación organizacional entre los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres participativos, reflexivos y vivenciales • Análisis situacional • Lectura y comprensión de documentos de trabajo • Trabajo en equipo • Sociodramas • Puesta en común • Compromisos • Autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los objetivos del taller. • Motivación y expectativas a trabajar. • Presentación de diapositivas, videos, laminas motivadoras • Desarrollo del campo temático: Comunicación organizacional. • Lectura individual y grupal • Conformación de equipos de trabajo • Elaboración del guion para el sociodrama • Presentación de la estrategia. • Reflexión y conclusiones • Resuelven una ficha de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscripción. • Ficha de asistencia de entrada y salida. • Diapositivas, videos, laminas • Proyector multimedia • Documentos de trabajo • Papelotes y plumones • Cinta makistape • Guión • Ficha de autoevaluación 	Investigador, especialista en comunicación organizacional y trabajadores de la empresa	02 de noviembre, 2017

<p>Potenciar las variables y sistemas administrativos del clima organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres participativos reflexivos y vivenciales • Análisis y diagnóstico de la problemática • Lectura y análisis crítico de documentos de trabajo • Trabajo en equipo • Exposición de trabajos • Compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los propósitos del taller. (diálogo interactivo y consensuado) • Motivación y expectativas a trabajar. • Presentación de diapositivas, videos, laminas motivadoras • Desarrollo del campo temático: Clima organizacional. • Lectura reflexiva individual y grupal de la información referida al tema • Conformación de equipos de trabajo • Desarrollo de actividades referidas al tema. (eligen un coordinador y expositor) • Presentación de los responsables de la exposición. • Reflexión y conclusiones. • Resuelven una ficha de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscripción. • Ficha de asistencia de entrada y salida. • Diapositivas, videos, laminas • Proyector multimedia • Documentos de trabajo • Papelotes y plumones • Cinta makistape • Ficha de autoevaluación 	<p>Investigador, especialista en gestión pública y trabajadores de la empresa</p>	<p>09 de noviembre, 2017</p>
<p>Promover e incentivar el compromiso organizacional en los trabajadores para elevar su desempeño y la eficiencia del servicio que ofrece la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres participativos reflexivos y vivenciales • Análisis y diagnóstico de la problemática • Lectura y análisis crítico de documentos de trabajo • Trabajo en equipo • Juego de roles • Participación activa • Compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los propósito y objetivos del taller. • Diálogo preliminar y democrático para el desarrollo del taller • Motivación y expectativas a trabajar. • Presentación de diapositivas, videos, laminas motivadoras • Desarrollo del campo temático: Compromiso organizacional. • Lectura individual y grupal de los documentos de trabajo • Conformación de equipos de trabajo. • Distribución de roles de acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscripción. • Ficha de asistencia de entrada y salida. • Diapositivas, videos, laminas • Proyector multimedia • Documentos de trabajo • Papelotes y plumones • Cinta makistape • Papel bond. 	<p>Investigador, experto en gestión pública y trabajadores de la empresa</p>	<p>16 de noviembre, 2017</p>

		<p>a la situación que van a representar los grupos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los equipos de trabajo. • Reflexión y compromisos de cambios • Resuelven una ficha de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Si fuese posible los roles que se van a representar a tener la vestimenta adecuada. • Ficha de autoevaluación 		
<p>Establecer en forma consensuada y democrática normas y/o reglas de comportamiento organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Charla de sensibilización para elaborar las normas y reglas de comportamiento organizacional. • Análisis crítico y reflexivo de documentos de trabajo. • Trabajo en equipo • Cuadro comparativo • Exposición de los coordinadores • Elaboración de conclusiones • Compromisos • Autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los propósitos de la charla de sensibilización • Dialogo interactivo para consensuar aspectos que se va a desarrollar en la charla. • Motivación y expectativas a trabajar. • Presentación de diapositivas, videos, laminas motivadoras • Desarrollo del campo temático: Comportamiento organizacional. • Conformación de equipos de trabajo. • Contrastación y análisis del Reglamento Interno con el comportamiento organizacional. • Reflexión sobre las formas de actuar y comportarse y las posibles medidas correctivas. • Conclusiones • Compromisos de cambio de los sujetos de estudio • Resuelven una ficha de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscripción. • Ficha de asistencia de entrada y salida. • Diapositivas, videos, laminas • Proyector multimedia • Documentos de trabajo • Reglamento Interno • Papel bond • Papelotes y plumones • Cinta makistape • Acta de compromisos. • Ficha de autoevaluación 	<p>Investigador, especialista en psicología organizacional y trabajadores de la empresa</p>	<p>23 de noviembre, 2017</p>
<p>Configurar en forma horizontal e interdependiente la estructura organizativa de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de trabajo colaborativo • Análisis documental • Presentación virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los propósitos de la jornada de trabajo colaborativo • Dialogo interactivo para 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscripción. • Ficha de asistencia de 	<p>Investigador, especialista en gestión pública y creación de</p>	<p>30 de noviembre,</p>

<p>empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca, garantizando la articulación y coordinación de conjunto de relaciones formales e informales de los trabajadores.</p>	<p>de organigramas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura de imágenes • Trabajo en equipo • Configuración sistémica y horizontal del organigrama institucional. • Exposición de los grupos • Conclusiones • Compromisos • Evaluación cualitativa 	<p>consensuar aspectos que se va a desarrollar en la jornada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación y expectativas a trabajar en la jornada. • Presentación de diapositivas, videos, laminas motivadoras. • Presentación de la estructura orgánica de la empresa • Análisis sobre los niveles de coordinación y articulación de las áreas. • Desarrollo del campo temático: estructura organizativa. • Lectura y comprensión crítica de los documentos de trabajo. • Conformación de equipos de trabajo para evaluar y proponer una nueva configuración de la estructura organiza de la empresa. • Presentación de los organigramas propuestos. • Conclusiones • Compromisos de cambio de la estructura organiza de la empresa. • Resuelven una ficha de autoevaluación 	<p>entrada y salida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas, videos, laminas • Proyector multimedia • Documentos de trabajo • Papelotes y plumones • Organigramas • Cinta makistape • Ficha de autoevaluación 	<p>empresas; y trabajadores de la empresa</p>	<p>2017</p>
---	---	--	---	---	-------------

IX. DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES

1. Reunión de coordinación con el Gerente General de la empresa para la aprobación e implementación del Plan de acción estratégica.

Esta actividad tiene como propósito sensibilizar y concientizar a los directivos de la empresa (gerente y equipo técnico) de la importancia de implementar un Plan de acción estratégica para mejorar el desarrollo organizacional en sus diferentes dimensiones y campos de acción; el responsable investigador respetando la formalidad y los conductos regulares emitirá un documento a la entidad solicitando una reunión orgánica a través de mesa de partes; luego, aceptada esta petición explicará y detallará la importancia y valoración del instrumento de gestión pública; culminada esta reunión se debería asumir compromisos para su posible aprobación y ejecución.

2. Análisis, evaluación e interpretación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), de la organización.

El propósito de esta actividad es analizar la situación actual de la organización para tomar decisiones y solucionar problemas; para tal fin, la técnica FODA nos va a permitir obtener información objetiva y oportuna, tanto de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas, es decir conocer el contexto interno o elementos que están alrededor de la organización y que la condicionan.

A continuación, se describen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

ANÁLISIS FODA: EPS MARAÑÓN

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Existencia de fuentes de abastecimiento de agua Jaén, y San Ignacio. • “Existencia de un programa de reposición de medidores” • “Información financiera oportuna, a las entidades reguladoras, supervisoras y de control (MVCS, SUNASS, CONTRALORIA, MEF, SUNAT)”. • “Pago oportuno de remuneraciones a los trabajadores y proveedores”. • “Porcentaje de cobertura de micro medición al 95 % en Jaén y 100 % Bellavista” • Costos de producción son bajos, comparados con otras EPS. • Calidad del servicio de agua cumple con los parámetros Físico químicos y bacteriológicos establecidos por la OMS, OPS y MINSA para el consumo humano. • Recaudación mensual está en un 96% del total facturado. • La información de usuarios se encuentra sistematizado (Sistema SIINCO) y Catastro actualizado. • Procesos de cortes y reaperturas se atienden dentro lo establecido por la SUNASS. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bosques de Huamantanga y otras áreas están constituidas como Área de Conservación natural. • La Municipalidad Provincial está ejecutando proyectos de mejoramiento y ampliación de la infraestructura sanitaria actual. • Ampliación de cobertura de agua y alcantarillado para nuevos usuarios vía convenio con particulares. • La población de nuestro ámbito está tomando conciencia de la importancia de consumir agua potable. • Existencia de un mercado de usuarios potenciales. • Acertada regulación normativa por parte del ente rector (MVCS), orientada a despolitizar las EPS.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje de agua no contabilizada (Conexiones clandestinas, baypass con las redes de comités, pérdidas técnicas y comerciales). • Existencia de Sub registro en los medidores. • No hay supervisión de EPS en obras nuevas ejecutadas por municipio para verificar los correctos empalmes y/o conexiones clandestinas • Existencia de pérdidas de agua en las redes de distribución. • Ausencia de represas como contingencia ante desastres naturales. • Falta de trabajo en equipo e identificación con la empresa. • Líneas de conducción son vulnerables a los efectos naturales. • La falta de tratamiento de aguas residuales. • Ausencia de instrumentos de gestión (CAP, PAP, MOF, ROF). • Ausencia de laboratorios acreditados en la zona. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de tala de árboles en cabecera de cuenca, en las zonas de amortiguamiento. • Cambio Climático. • Existencia de deuda con FONAVI. • Existencia de Comités de Agua informales. • Injerencia en la continuidad de las políticas de la empresa. • Denuncia por DIGESA, OEFA, ANA por contaminación ambiental • “Desabastecimiento de agua a la población en épocas de lluvias por colapso de líneas de conducción y captaciones”. • Rechazo de la población a Cambios tarifarios.

Fuente: Plan estratégico de la Empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca. Enero, 2017.

3. Análisis reflexivo y crítico de la situación organizacional.

3.1 Situación institucional

- En estos últimos años la empresa ha seguido incrementando la cobertura del servicio, tanto de agua potable como alcantarillado, a nuevos usuarios.
- Se ha realizado “la difusión de las diversas actividades que realiza /a EPS Marañón. en radio televisión, entrevistas directas, con un programa de educación sanitaria buenos hábitos de consumo del agua potable y un buen uso de /as redes de alcantarillado, como también implementación del D.S. N°. 021-2009- Vivienda y su Reglamento, sobre los valores máximos admisibles sanitarios, tanto en la ciudad de Jaén, Bellavista y San Ignacio” (EPS Marañón, 2014).
- Con el nuevo enfoque de la EPS MARAÑÓN S.R.L., “se dio diversas charlas en las instituciones educativas, temas educativos alusivos al buen uso del agua potable cuadros estadísticos de consumo del agua potable siendo un objetivo importante trabajar con el sector educación, participación con instituciones públicas, sobre temas relacionados con la contaminación de las aguas y consecuencias para la humanidad, se distribuyó material impreso educativo stickers, sobre beneficios de consumir agua potable, en el área urbana y Rural -Institución Educativa del caserío Nuevo Jerusalén donde existe dos vertimientos de agua a la Ciudad de Jaén” (EPS Marañón, 2014).
- También se realizó diversas reuniones con la autoridad local del Agua, DISA Jaén, Defensoría del Pueblo, Municipalidad Provincia de Jaén y EPS. Marañón SRL, con la finalidad que los comités ilegales de agua en la ciudad de Jaén dejen de funcionar, porque están generando serios problemas de salud en diversos sectores de la ciudad de Jaén población que consumen agua entubada - agua totalmente contaminada directo de los canales, como también el compromiso de la Autoridad Local del Agua (ALA) no emita más autorizaciones de uso del agua a estos comités.

- La presencia de la EPS MARAÑÓN, ha continuado posesionándose en la población, con baja cultura sanitaria, en todo el ámbito de la EPS. Marañón.

3.2 Gerencia de administración

- Se ha dado cumplimiento con la información financiera a los diversos organismos del sector correspondiente, Ministerio de Economía y Finanzas, Presupuesto Público, Contraloría General de la Republica, Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, Organismo Técnico de Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS, y Superintendencia Nacional de Saneamiento SUNASS, en los plazos establecidos.
- Se ha tenido un control del movimiento de los ingresos, depósitos, de todas las cuentas que tiene la EPS Marañón en las Entidades Bancarias-extractos Bancarios, Conciliaciones.
- Se ha atendido los compromisos económicos, Remuneraciones, Bienes y Servicios de Consultorías entre otros gastos gracias a la mejor eficiencia en recaudación.
- Se continúa con implementación de nuevos equipos de informática. Y otros bienes en las diversas oficinas de la institución.
- Se ha realizado el trabajo coordinado con las Gerencias de Línea y jefaturas de áreas de la Empresa con la finalidad de darle solución a los requerimientos solicitados, para un mejor funcionamiento de las metas de la institución.
- Se continúa facilitando la capacitación a todo et personal en eventos organizados por entidades tanto del sector público como privado.

3.3 Gerencia Comercial

- “En el año 2016, se ha incrementado en 809 nuevos usuarios e instalado medidores. Localidad de Jaén, (747 Nuevos Usuarios); Localidad de Bellavista, (43 Nuevos Usuarios); Localidad de San Ignacio, (19 Nuevos Usuarios); y la recaudación ejecutada al 31 de diciembre 2016 ha llegado a S/. 4 575 245.62 Soles.” (EPS Marañón, 2014)
- “Se ha realizado charlas educativas a nuevos usuarios en diversos sectores sobre el uso eficiente del servicio de agua potable, en coordinación con DISA - Jaén y Autoridad Local del Agua, medios de Prensa, la iglesia católica. Municipalidad provincial de Jaén” (EPS Marañón, 2014).
- “Se continúa con detección de clandestinajes o hurto de agua; asimismo, con la Educación Sanitaria a todos los usuarios, incidiendo en las instituciones Educativas. Buenos hábitos del uso del agua potable como el buen uso de las redes de alcantarillado” (EPS Marañón, 2014).
- “Sensibilización a la población sobre interconexión el agua de la EPS. Marañón con agua del comité. Que está generando contaminación del agua potable de la EPS. Marañón” (EPS Marañón, 2014).
- “Al 31 de diciembre 2016, el avance del catastro comercial de la EPS. Marañón se encuentra al 100 % meta establecida por SUNASS y PMO”.
- “Se continuó con los cortes del servicio de agua potable a usuarios con más de 02 meses de deuda con la finalidad de disminuir la morosidad. Además, se continúa mejorando el programa SIINCO, en la Gerencia comercial con la finalidad de tener un mejor control con las ventas de los servicios de agua alcantarillado, colaterales” (EPS Marañón, 2014).
- “Se continúa con los Centros Autorizados de Recaudación teniendo al 31 de diciembre 2016 08 CAR. Con la finalidad de descentralizar los pagos por parte de los usuarios que generan largas colas en la institución, para

cancelar sus recibos de consumo de agua potable” (EPS Marañón, 2014).

- En cuanto a las ventas anuales del servicio en las 3 localidades fueron de la siguiente manera: Localidad de Jaén (s/. 4 349 222.92); Localidad de Bellavista, (s/. 152 100.20); y Localidad de San Ignacio, (s/. 73 922.50).

3.4 Gerencia técnica

- En el 2014 se concluyó con la obra de Saneamiento Mejoramiento y Ampliación de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado Ciudad de Jaén Grupo "C", y se coordinó con Gerencia General para Liquidación y Transferencia a la EPS. Marañón.
- En el año 2016 se ejecutó el programa de limpieza y desinfección de los Reservorios en las localidades de Jaén Bellavista y San Ignacio en cumplimiento a las directivas de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS.
- En la Localidad de Jaén en el año 2016 se continuó programando el volumen del tratamiento de aguas residuales en la planta I y II, instaladas en el sector Linderos, arrojando valores dentro de los rangos permitidos.
- Se continuó con programas de capacitación a personal de la Gerencia Técnica. Tanto en la institución como en otras ciudades del país.
- En la localidad de San Ignacio, en el mes de abril 2010, se ha iniciado la fase constructiva del proyecto de mejoramiento y ampliación de los sistemas de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, estando la obra sustancialmente terminada a la fecha esta obra ha sido transferida a la EPS. Marañón para su operación y mantenimiento según convenio entre ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, Municipalidad provincial de San Ignacio y la EPS Marañón SRL.
- Esta obra al momento de la transferencia estuvo funcionando, pero por razones de servidumbre la línea de desagüe colector ha sido averiada por

tercos generando problemas de contaminación en la parte baja de San Ignacio. Se está coordinando con la Nueva Gestión Municipal para dar solución y corregir algunos problemas técnicos de la Obra de saneamiento. La PTAP de san Ignacio está en operación por parte de la EPS. Marañón. se está distribuyendo agua potable a la población.

- En la localidad de Bellavista y caseríos anexos, se viene ejecutando el proyecto integral de agua potable alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, estando a la fecha en su etapa final. Esta obra está paralizada al 31 de diciembre 2016, en espera que se concluya y luego ser transferida a la EPS Marañón.
- La obra del Proyecto mantenimiento por emergencia financiada por el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento al 31 de diciembre 2016, se encuentra paralizada por problemas de Resolución de contrato con la Empresa Ejecutora CONSORCIO ESTANDAR- informando sobre el caso al OSCE determinando en un Arbitraje. El catastro técnico se encuentra en un avance del 100 % at 31 de diciembre 2016.
- Mantenimiento continuo de los buzones de desagüe en la ciudad de Jaén, Bellavista y San Ignacio.
- La producción de agua potable al mes de diciembre 2016 fue de 8,161,569.00 M3.
- “Fuente de abastecimiento de agua. La totalidad de agua que suministra la EPS Marañón, es superficial, teniendo como única fuente de abastecimiento el Rio Amaju, el agua se capta a través de 2 tipos de infraestructura en forma independiente, una capta la devolución de aguas turbinadas de la hidroeléctrica la pelota, que abastece de energía a la ciudad de Jaén y la otra a través de una bocatoma tipo barraje con una capacidad de 490 l/s construido el año 2012 en el marco del proyecto integral de agua y saneamiento grupo C Jaén ambas captaciones confluyen en un punto próximo a los desarenadores de los cuales se

conduce el agua hasta la planta de tratamiento a través de una tubería de 20 " y un Recorrido de 1.8 km" (EPS Marañón, 2014).

- “Planta de tratamiento de agua. Actualmente la EPS. MARAÑON cuenta con dos plantas de tratamiento de agua potable, planta N°. 01 Construida el año 1992 de tipo filtración rápida de lecho mixto, arena antracita. Con capacidad de 240 l/s. Planta N° 02 construida el año 2012 en el marco del proyecto integral de agua y alcantarillado ciudad de Jaén grupo C dicha planta es de filtración rápida de lecho simple arena con una capacidad de 200 l/s” (EPS Marañón, 2014).
- “Con fecha 02 de octubre del 2012 se dio inicio al funcionamiento de la Nueva planta de tratamiento de agua potable de filtración rápida de tasa declinante con capacidad de producción de 200 l/s.” (EPS Marañón, 2014)
- “Desarenador de 02 naves, unidad de mezcla rápida canaleta parshal, 02 unidades de floculación con capacidad de 100 l/s cada una, 04 decantadores, 08 filtros rápidos de lecho filtrante de arena, unidad de desinfección con un tiempo de retención de 30 minutos” (EPS Marañón, 2014).
- “En la Provincia de San Ignacio se capta et agua de un manantial a la planta antigua y de la quebrada Botijas con una captación desarenador y línea de conducción de aproximadamente 21 kilómetros que llega a la planta nueva de agua potable construida en la parte alta de San Ignacio para procesarlo y distribución a la población” (EPS Marañón, 2014).

3.5 Gerencia de proyectos

- Se ha elaborado 43 estudios para ampliación de redes de agua y alcantarillado de las ya existentes de los cuales se han ejecutado 25 estudios por la modalidad vía convenio entre las partes EPS. MARAÑON S.R.L, y los comités de usuarios, habiéndose ampliado conforme al siguiente detalle. Red agua potable, 2,231.00 Metros Lineales; y Red de alcantarillado, 648.00 Metros Lineales.

- Durante el año 2016, mediante la ejecución de los convenios se han registrado 106 nuevos usuarios que se suman como clientes de la EPS. MARAÑON SRL.
- Se han evaluado, normado y otorgado 15 certificados de factibilidad de agua potable y alcantarillado, los cuales fueron solicitados por instituciones y otros por usuarios como requisito para el registro de sus propiedades en SUNARP. Y, Se han supervisado 02 convenios de habilitaciones urbanas EL Olivar, Buenos Aires y Dorita Velasco. ejecutados por sus propietarios con sus recursos privados.

3.6 Evaluación del presupuesto: Ingreso, gasto e inversión

- **Ingreso por venta de servicios:** “Los principales ingresos que conforman este rubro son: venta de servicio de agua potable, alcantarillado y servicios colaterales. El volumen de agua facturado durante el año 2016, alcanzó un monto de S/. 4' 578,796.00 que incluye conexiones y servicios colaterales” (EPS Marañón, 2014)
- “Lo facturado durante el año 2016, es de s/. 4' 578,796.00 que significa s/. 873,006 So/es, más, con relación a lo facturado durante el año 2015” (EPS Marañón, 2014).
- “Con referencia a la cobranza efectuada durante et año 2016 es de s/. 4' 534,504 soles, que significa un incremento de s/. 497,014 soles, en relación al año 2015. Esto demuestra que se ha realizado una cobranza eficiente con respecto al año anterior, debido a mayores recursos económicos obtenidos y contar con personal para la ejecución de un programa de cortes de servicios domiciliarios por morosidad, lo cual nos ha dado un resultado positivo durante el año 2016” (EPS Marañón, 2014).
- **Egresos del presupuesto:**
Gastos de personal y obligaciones sociales. Se presupuestado por el año 2016: s/.2' 481,783.00, no hubo Créditos Suplementarios aprobado por la Dirección General del Presupuesto Público teniendo un total s/ 2'

481.783.00 y se ejecutó s/. 2' 226,362; lo que significa el 10.29 %, menos, de lo presupuestado.

Gastos corrientes. Se ha presupuestado para el año 2016: s/. 2' 135,261.00, más los Créditos Suplementarios aprobado por la Dirección General del Presupuesto Público s/ 972,099.00 teniendo un total s/ 3' 107,360 y lo ejecutado es de: s/. 2' 115,552; lo que significa el 31.92 %, menos, de lo presupuestado.

Otros gastos de capital.

Gastos de Capital. Durante el año fiscal 2016, se presupuestó s/. 268,302.00 más los Créditos Suplementarios aprobado por la Dirección General del Presupuesto Público s/ 57,898.00, teniendo un total s/ 326,200.00 y lo ejecutó es de s/. 38,571.00 so/es; lo que equivale al 88.17 %o menos de lo presupuestado.

3.7 Evaluación financiera y patrimonial

- Al finalizar el año 2016, la situación financiera de la EPS se encuentra reflejada en los Estados Financieros y Presupuestarios programados y ejecutados:

- **Balance general**

Activos

Activo corriente: El activo corriente está formado por las Cuentas del Balance General durante el Ejercicio Económico suma s/.3' 004,927 ejecutado y presupuestado s/. 1' 181,185 que significa el 154.40 % más de lo presupuestado. Las variaciones están determinadas por los intereses que corresponde a la deuda de UTE FONAVI, por la Ley N° 12223, no precisa como aplicar estos intereses moratorios en la EPS, se está esperando de su reglamento para su aplicación correctamente.

Activo no corriente: El activo no corriente, está formado por las Cuentas del Balance General (inmuebles, Maquinarias y Equipo (Neto), y Activo intangible Neto, durante el ejercicio 2016, ejecutado, suma s/.99'

156,882.00; y presupuestado s/. 100' 094,651; lo cual significa el 0.94 %, menos, de lo presupuestado. Está determinado por la compra de Bienes de Activos fijos que son necesarios para el funcionamiento de nuestra EPS.

Pasivo

Pasivo corriente: “El Pasivo corriente, está expresado por las cuentas por pagar comerciantes, otras cuentas por pagar a Corto Plazo, Provisiones de Litigios Laborales y Compensación por Tiempo de Servicios. Ascende como Ejecución s/ 864' 287.00 y Presupuestado s/. 134,225; que significa el 543.91 %, más de lo presupuestado. La variación está determinada por la transferencia del Ministerio de Vivienda, construcción y saneamiento por el Fenómeno del Niño s/ 473,764.42 y por la Supervisión de Obra Mejoramiento de Agua Potable Bellavista que a la fecha no se ejecutan, la deuda a la Autoridad Nacional del Agua por Retribución Económica por Vertimiento de Agua Residual s/ 22,157.00” (EPS Maraón, 2014).

Pasivo no corriente: “En lo que respecta al Pasivo No Corriente, está reflejado por la deuda UTE FONAVI, por s/. 672,269 como capital inicial durante el año 2016 se actualizaron los intereses por s/ 3' 067,723.00 soles teniendo un total acumulado de s/ 3' 739,992.00 soles.” (EPS Maraón, 2014)

Patrimonio. En el presente año el Patrimonio neto ejecutado, es de s/. 97' 557,530.00 soles frente a un total presupuestado de S/. 97'488,067 que significa el 0.07 96, más de lo presupuestado. Diferencia que está reflejada por la utilidad del presente ejercicio de la EPS.

Estado de pérdidas y ganancias

Ventas netas. Refleja las Ventas por Pensiones de Agua y Otros Servicios Colaterales, durante el presente ejercicio, siendo el total ejecutado s/. 4' 578,796, frente a un total presupuestado de s/. 4' 980,996; existiendo una diferencia de 8.07 % menos de lo programado. Esta

diferencia se debe que en presupuesto de apertura el total de incremento de nuevos usuarios no se incorporó a nuestra EPS.

Costo de producción – venta. Refleja el costo de producción que requiere la EPS, para producir agua apta para el consumo humano durante el presente año, el total ejecutado es de s/. 2' 960,760.00; frente a un total presupuestado de s/. 2' 647,429.00; que representa el 8.06 %, más, de lo presupuestado. Lo cual se debe a una mayor adquisición de insumos para el tratamiento de agua por efectos de turbidez, siendo variable de acuerdo a los cambios climatológicos.

Gastos de venta – comercialización. Refleja los gastos que realiza el Área de Comercialización, para poder realizar la cobranza del consumo de agua y las diferentes acciones, para poder resolver los reclamos de nuestros usuarios. Durante el presente año, como ejecutado tenemos la suma de s/. 1' 066,332.00, frente a un total presupuestado de: s/ 1' 143,083.00; lo que representa el 6.71 % menos de lo programado, debido a que el Área de comercialización, realizó un menor gasto para recuperar la cartera morosa y el clandestinaje de agua.

Gastos de administración. Refleja los gastos administrativos que realiza la EPS, para poder cumplir sus objetivos. En el presente año, se ha ejecutado s/. 854,223 frente a lo presupuestado s/ 956,525.00 lo que representa el 10.70 % menos de lo presupuestado por los gastos administrativos.

4. Análisis crítico de los instrumentos de gestión de la empresa: Planeamiento estratégico de la empresa, planes operativos anuales.

Según lo que indica el análisis FODA una de sus debilidades de la empresa “es la falta de trabajo en equipo e identificación con la empresa, así como la ausencia de instrumentos de gestión (CAP, PAP, MOF, ROF), esto demuestra una gestión empresarial sin ningún rumbo u horizonte, es decir, el desarrollo organizacional de la entidad se caracteriza por su actividades rutinarias y normativas, además, esta inercia no permite una dirección, planificación y organización que garantice en el

futuro una mayor productividad y la calidad del servicio que ofrece; si existe es por el paternalismo estatal y por algunas iniciativas aisladas de trabajadores comprometidos e identificados con su trabajo; como es el caso que, a inicios de año se reunieron varios funcionarios para elaborar un Plan estratégico, el mismo que esta inconcluso y hasta la fecha no viene siendo trabajado” (EPS Marañón, 2014).

“La ausencia de estas herramientas de gestión, desfavorece la implementación de políticas internacionales como la establecidas en la Asamblea General de las Naciones Unidas del 12 de agosto del 2015, donde se establecieron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre ellos en el Sexto Objetivo: plantean Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. De igual forma, en el contexto nacional, las Políticas de estado como el eje programático: Equidad y Justicia Social; el eje estratégico: Oportunidad y acceso a los Servicios; los objetivos, de igualdad de oportunidad y acceso universal a los servicios básicos; el acceso universal de la Población a servicios adecuados de agua y electricidad; y ampliar el acceso de los servicios de agua potable y saneamiento asegurando su calidad, sostenibilidad y viabilidad” (EPS Marañón, 2014)

En esta misma línea de análisis también “se puede agregar la desconexión con lo señalado en el Plan estratégico de desarrollo nacional; en su Eje N° 2: Oportunidades y acceso a los servicios, propone como Objetivo Estratégico Nacional: Garantizar el acceso del servicio de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población en condiciones equitativas y sostenibles; asimismo, en los Lineamientos de Política al 2021: Asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rurales y urbanos – marginal” (EPS Marañón, 2014)

Por último, la empresa al no contar con estos instrumentos es ajena al Plan Sectorial de desarrollo del MVCS, por tanto, el Objetivo Estratégico Sectorial (OES) expresado en Incrementar el acceso de la población urbana a servicios de agua y saneamiento sostenible de calidad posiblemente que no se logre; se suma a todo

lo descrito, los Planes de Desarrollo Regional y Provincial Concertado: Cajamarca y Jaén al 2021, este último, propone promover el ejercicio digno de la ciudadanía y liderazgo para el buen vivir en los pobladores de la provincia de Jaén.

5. Propuesta de criterios e indicadores para evaluar los objetivos.

Objetivo General	CRITERIOS	INDICADORES
<p>Mejorar el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca a través de un conjunto de acciones estratégicas pertinentes e intencionadas en las diferentes áreas administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y maneja los sistemas de comunicación organizacional para obtener información válida y confiable, asimismo, para coordinar las tareas y motivar para el logro de los objetivos. • Promueve un clima organizacional democrático y de respeto mutuo a través de espacios de consensos, trabajo en equipo y la práctica de actitudes inclusivas y afectivas. • Demuestra que es capaz de asumir compromisos organizacionales para mejorar su desempeño profesional y la productividad de la entidad expresando su identidad, lealtad y sentido de pertenencia. • Expresa un comportamiento organizacional proactivo y competente en su actuar profesional, asimismo, pone en práctica actitudes y conductas coherentes con los valores institucionales. • Promueve la configuración de una estructura organizativa horizontal y articulada que permita una misión corresponsable y la interdependencia entre las diferentes administrativas e institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación organizacional permite obtener información objetiva para coordinar las tareas y motivar al personal. • Se percibe un clima organizacional democrático, de respeto mutuo, se promueve los consensos, trabajo en equipo y la práctica de actitudes inclusivas y afectivas. • El compromiso organizacional mejora el desempeño profesional y la productividad de la entidad expresando su identidad, lealtad y sentido de pertenencia. • El comportamiento organizacional se expresa en lo proactivo, competente y en práctica de actitudes y conductas coherentes con los valores institucionales. • La estructura organizativa es horizontal, articulada y permite la corresponsabilidad e interdependencia entre las diferentes administrativas e institucionales.
Objetivos específicos	CRITERIOS	INDICADORES
<p>Promover el desarrollo de canales y capacidades de comunicación organizacional entre los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la comunicación horizontal en la organización a fin de garantizar un mayor dinamismo y coordinación en el trabajo, así como la solución inmediata de los diferentes problemas de la organización. • Expresa una comunicación empática en sus interacciones personales y de trabajo, escuchando activamente, y comprendiendo las necesidades a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa promueve una comunicación horizontal orientada a establecer diálogos constructivos y prospectivos. • Entre los trabajadores de la empresa se practica una comunicación empática que favorezca los lazos de amistad, de comprensión y de ayuda mutua.

	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra que es capaz de comunicarse asertivamente con sus compañeros de trabajo expresando y defendiendo con propiedad y sinceridad lo que piensa y siente sin alterar los niveles de confianza y su relación con los demás. • Reconoce la formalidad e importancia de los sistemas de comunicación ascendente y descendente en la organización con el fin de garantizar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones administrativas • Promueve en sus relaciones una comunicación interpersonal basada en la confianza y en el dialogo constructivo y ético para fortalecer los vínculos de afecto, aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, y promover el entendimiento entre todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores y funcionarios en sus interacciones utilizan la comunicación asertiva para expresar sus formas de pensar y sentir. • En la empresa la comunicación ascendente y descendente de la información presenta fluidez, dinamismo y transparencia. • Los trabajadores de la empresa presentan una comunicación interpersonal de respeto y valoración mutua que ayuda a una convivencia armónica y democrática.
<p>Potenciar las variables y sistemas administrativos del clima organizacional en los trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa actitudes positivas que contribuyan en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para construir lazos de amistad y afecto, así como para compartir experiencias laborales y socializar objetivos y metas profesionales. • Promueve el trabajo en equipo para realizar las diferentes actividades organizacionales, participando de manera activa y sinérgica, coordinando, y contribuyendo al éxito de todos. • Demuestra que es capaz y consciente de tomar de decisiones oportunas, consensuadas y pertinentes, que ayuden a mejorar situaciones adversas de la organización, así como realizar cambios significativos en favor de los intereses institucionales. • Establece y pone en práctica mecanismos democráticos de resolución de conflictos para solucionar situaciones problemáticas en forma pacífica, contribuyendo en alcanzar acuerdos donde ambas partes alcancen la satisfacción de sus intereses. • Conoce y maneja sus emociones, autorregulando y controlando sus impulsos y conductas que alteren su personalidad y alteren sus relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa se caracterizan por la confianza y la presencia de actitudes de amistad y afecto. • La empresa promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de las diferentes áreas de atención. • La empresa toma decisiones en forma consensuada y con la participación activa de los trabajadores. • Los trabajadores de la empresa conocen, manejan y ponen en práctica mecanismos democráticos de resolución de conflictos en sus relaciones e interacciones. • Los trabajadores de la empresa demuestran su capacidad para regular y manejar sus emociones frente a una adversidad o situación conflictiva.

<p>Promover e incentivar el compromiso organizacional en los trabajadores para elevar su desempeño y la eficiencia del servicio que ofrece la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueven la identidad organizacional como un valor que les brinda la oportunidad de ser únicos y diferentes en su desempeño; así como tener una imagen organizativa que expresa rasgos y características propias. • Expresa su sentido de pertenencia a la organización a través de acciones que lo hacen sentir orgulloso de ser parte de la empresa y estar satisfecho de lo que obtiene de ella. • Demuestra un compromiso personal para contribuir en el logro de los objetivos de la empresa y se compromete a trabajar por el bienestar de todos y la sostenibilidad de la organización • Expresa lealtad y gratitud a la organización y se preocupa por mejorar su desempeño, los servicios que brinda, e incrementar la productividad de la empresa. • Pone de manifiesto su deber moral cumpliendo sus deberes y funciones con responsabilidad y entrega, favoreciendo los intereses y cumpliendo a cabalidad los objetivos de la empresa. • Valora la inversión que la empresa ha hecho en la mejora de sus capacidades profesionales y asume el compromiso de transferirlas en el desarrollo de su trabajo; además, comparte sus saberes con los demás para obtener un beneficio común. • Valora la oportunidad de trabajo que le ofrece la empresa y se siente identificado con ella, demostrando recíprocamente eficiencia en lo que realiza, y se esfuerza para mantener la confianza y su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La identidad organizativa promueve en los trabajadores el respeto de los valores, creencias y diferencias institucionales. • Los trabajadores presentan sentido de pertenencia con la empresa y están orgullosos de trabajar en ella. • Los trabajadores demuestran un compromiso personal responsable con la empresa asumiendo y cumpliendo a cabalidad sus funciones. • Los trabajadores expresan lealtad y gratitud con la empresa y están dispuestos a dar mucho de ellos si la empresa lo requiera. • Los trabajadores de la empresa manifiestan un deber moral de respetar y cumplir con las normas organizativas y administrativas. • Los trabajadores son conscientes y valoran la inversión que la empresa ha puesto a su disposición para mejorar su desempeño profesional. • Los trabajadores valoran la oportunidad de trabajo que les brinda la empresa y están satisfechos de los beneficios que obtienen de ella.
<p>Establecer en forma consensuada y democrática normas y/o reglas de comportamiento organizacional en los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueven un liderazgo compartido que involucra a todos los responsables de las áreas administrativas y de servicios para tomar decisiones consensuadas, solucionar los problemas de manera creativa, y designar tareas en forma democrática. • Práctica los valores institucionales y personales como el respeto, la 	<ul style="list-style-type: none"> • En la empresa el liderazgo es compartido y goza de la aceptación de todos los trabajadores. • La empresa promueve en los trabajadores la práctica de valores personales e

<p>trabajadores de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.</p>	<p>responsabilidad, puntualidad, solidaridad, entre otros, con el propósito de promover un clima de armonía y paz; de igual forma, hacer de la empresa un modelo del valor humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve la motivación laboral en los trabajadores a través de estímulos, incentivos que favorezca la innovación, creatividad, investigación, así como poner de manifiesto un mayor esfuerzo e identidad con la empresa. • Crea espacios de interaprendizajes a través de círculos de trabajo interáreas, reuniones de trabajo planificado, donde se comparta experiencias, vivencias y sientan la necesidad de mejorar permanentemente. • Promueve eventos de capacitación que ayuden a construir una percepción positiva de la empresa, y el desarrollo de actitudes favorables para brindar un servicio de calidad a los usuarios. 	<p>institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa promueve en los trabajadores la motivación laboral valorando sus iniciativas de trabajo, predisposición para mejorar, creatividad e innovación en sus labores. • En la empresa se estimula y promueve los interaprendizajes a fin de compartir experiencias y mejorar los desempeños laborales. • Los trabajadores tienen una percepción de la empresa positiva y sus actitudes son recíprocas para alcanzar los objetivos y metas.
<p>Configurar en forma horizontal e interdependiente la estructura organizativa de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca, garantizando la articulación y coordinación de conjunto de relaciones formales e informales de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la configuración de un organigrama institucional que permita la horizontalidad en las responsabilidades, dinamice la fluidez de la información, además, articule e integre todas las áreas administrativas. • Pone en práctica sistema de articulación y coordinación a fin de garantizar un trabajo integral, eficaz, eficiente, donde los trabajadores participen según su campo de acción y función que le compete. • Conoce y maneja el manual de funciones con la intención de delimitar sus responsabilidades y respetar la de los demás, asimismo, evitar duplicidad o usurpación de funciones, y cumplir eficientemente lo que según la norma administrativa le indique. • Promueve la interdependencia organizativa, donde el éxito de uno es el éxito de todos, consolidando de esta forma, un ejercicio democrático de equidad y de valoración mutua; así como reducir los indispensables o perfectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El organigrama institucional de la empresa expresa canales democráticos del trabajo institucional y está centrado en la dimensión humana. • La estructura orgánica de la empresa expresa una articulación y coordinación que garantiza ofrecer un servicio de calidad al usuario. • El manual de funciones de la empresa describe y precisa los desempeños de cada uno de los trabajadores y se cumple de manera responsable. • Entre los trabajadores se promueve la interdependencia organizativa que permitan las sinergias y la cooperación hacia una visión y misión corresponsable

6. Contrastación de los diferentes procesos del Plan de acción a fin de detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos de la empresa.

El propósito del Plan de acción estratégico se orientó a Mejorar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca a través de un conjunto de acciones estratégicas pertinentes e intencionadas en las diferentes áreas administrativas, para alcanzar este objetivo se establecen un conjunto de actividades intencionadas según los procesos relacionados con el conocimiento, la participación y evaluación.

En el proceso referido al conocimiento de la problemática se parte del análisis del contexto externo de la empresa, así como de las demandas y necesidades de la realidad actual de la organización; de igual manera, de los instrumentos de gestión de la empresa como el Planeamiento estratégico y los planes operativos anuales; en contraste, en el plan se describen las actividades que dan operatividad lo descrito, partiendo de la reunión de coordinación con el Gerente General de la empresa para la aprobación e implementación del Plan de acción estratégica; se describe el análisis, evaluación e interpretación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), de la organización; además, se complementa con el análisis reflexivo y crítico de la situación organizacional; y de los instrumentos de gestión; concluyendo, que existe la necesidad de implementar un Plan de acción debido a la problemática que atraviesa la entidad en su desarrollo organizacional.

Por su parte, en el proceso de Participación del Plan, cuyos indicadores se expresan en: definir el objetivo general y los específicos directamente relacionados con actividades priorizadas o problemas detectados en el análisis situacional, detallar las estrategias para alcanzar los objetivos; plantear las tareas o procesos a seguir de cada una de las estrategias, determinar los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades; designar responsables de cada una de las tareas; y determinar el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades, todos estos indicadores están explícitos y desarrollados en la matriz lógica del Plan; los objetivos tienen relación con la variable dependiente; las estrategias que se proponen son talleres reflexivos y vivenciales, charlas, jornadas, sociodramas, juego de roles, debates, exposiciones y trabajo en equipo; las tareas

se describen en función a la temática; los recursos de igual forma; los responsables son el investigador, especialistas en gestión pública, comunicación y psicología organizacional, y los trabajadores de la empresa; asimismo, el tiempo se dosifica por las tardes, y su desarrollo se pretende ejecutar en el mes de noviembre.

Con respecto al proceso evaluación del Plan de acción, donde se definen los criterios e indicadores para evaluar los objetivos; la contrastación de los diferentes procesos del plan de acción; la evaluación de las tareas a desarrollar en forma lógica y coherente con los planificado; y la retroalimentación de las actividades previstas en el plan, para establecer las medidas correctivas necesarias; también en el Plan se desarrollan, se precisan los criterios e indicadores del objetivo general y de los objetivos específicos teniendo en cuenta las dimensiones de la variable dependiente; la contrastación también se realiza, la evaluación que se propone es una autoevaluación y la retroalimentación se sugiere abordarlo de acuerdo a la necesidad que se presente.

En contraste, los procesos del Plan de acción establecidos en la operacionalización de las variables, son desarrollados al 100%, su ejecución y verificación de las actividades que puedan optar por otras orientaciones va a depender del responsable que lo implemente o ejecute; la instigación por ser propositiva solo puede sugerir.

7. Evaluación de las tareas a desarrollar en forma lógica y coherente con los planificado.

La evaluación es un proceso intencionado que favorece la apreciación y valoración sistemática y objetiva, así como la eficiencia, efectividad de los procesos y los resultados del Plan de acción estratégica. A continuación, se conceptualiza la autoevaluación y se diseña un bosquejo del mismo como propuesta.

a) Autoevaluación.

“Es la evaluación realizada por uno mismo, a partir de algunos criterios determinados. Consiste en revisar las actitudes del personal de la empresa durante el trabajo administrativo que realizan para determinar un valor. La autoevaluación

se entiende, como una reflexión crítica, creativa y colaborativa, como una especie de compromiso sistemático, continuo y científico, hacia el conocimiento para conseguir una mejora; Asimismo, contribuye a la formación de determinados aspectos de la personalidad del sujeto al ser capaz de trazarse nuevas metas y alcanzar resultados eficientes y eficaces” (Juarez, 2015).

“Un proceso autoevaluador debe significar: Un compromiso de colaboración mutua; una dimensión diagnóstica; una orientación hacia la mejora del servicio que ofrecen; y un espacio crítico y creativo para el encuentro, el diálogo, el intercambio integrador y la reflexión compartida. Y todo ello desde una participación adecuada y que exige profundizar en la autonomía de los participantes” (Juarez, 2015).

La autoevaluación, “es imprescindible en cuanto se constituye en un momento de toma de conciencia de la propia realidad. Esta toma de conciencia es factor fundamental para impulsar al mejoramiento de los desempeños y la atención al usuario. Ha de reconocerse, sin embargo, que sola la autoevaluación conlleva el riesgo de enfatizar sólo aspectos positivos, dejando a un lado o minimizando los negativos” (Juarez, 2015).

Ficha de autoevaluación

Instrucciones: Lee detenidamente cada uno de los enunciados que se presentan y luego marca con un aspa según la percepción que tengas de las actividades que se proponen en el Plan de acción.

Lo criterios son: **Siempre** (S - 5); **Casi siempre** (CS – 4); **Medianamente** (M -3); **Pocas veces** (PV – 2); y, **Nunca** (N -1).

Institución Educativa		Valoración				
N°	Ítems	S	CS	M	PV	N
		A	B	C	D	E
		5	4	3	2	1
1.	El Plan de acción estratégica promovió la participación, el consenso y la igualdad de oportunidades de todos los participantes.					
2.	La implementación de los talleres, jornadas, charlas favoreció el desarrollo organizacional.					
3.	Los temas que se abordaron en los talleres, jornadas, charlas son significativos y ayudaron a mejorar la comunicación, los compromisos, regular los comportamiento y el manejo de emociones en los trabajadores de la empresa.					
4.	Los especialistas que participaron en los talleres, jornadas, charlas demostraron manejo de la temática, y cumplieron con las expectativas de los participantes					
5.	Los materiales y recursos durante el desarrollo de los talleres, jornadas, charlas fueron oportunos y tuvieron al alcance de todos.					
6.	Las estrategias que se utilizaron en el desarrollo de los talleres, jornadas, charlas permitieron recrear y modelizar situaciones problemáticas de la empresa.					
7.	Los proceso del Plan de acción se trabajaron a cabalidad en el desarrollo de las diferentes actividades.					
8.	En el desarrollo del Plan de acción estratégica asumiste con responsabilidad las actividades propuesta y cumpliste con los objetivos.					
9.	En el trabajo de equipo pusiste en práctica habilidades sociales como la actitud de escucha, la empatía con los demás y aportaste con tus conocimientos.					
10.	Los compromisos que se asumieron fueron conscientes y goza de la aceptación de todos los trabajadores.					
SUB TOTAL						
TOTAL						
VALORACIÓN						

Criterio de valoración	Escala de evaluación	Rango de puntaje	Valorización
Siempre	S	41 - 50	A
Casi siempre	CS	31 – 40	B
medianamente	M	21 – 30	C
Pocas veces	PV	11 – 20	D
Nunca	N	01 - 10	E

8. Retroalimentación de las actividades previstas en el plan, para establecer las medidas correctivas necesarias.

La retroalimentación expresa opiniones, juicios fundados sobre los procesos del Plan de acción estratégica, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de los trabajadores que participan.

Esta actividad está orientada a verificar si los objetivos del Plan están siendo encaminados según lo planificado, y si los participantes están internalizando y asumiendo con responsabilidad la propuesta, para ello se debe evaluar constantemente y de manera oportuna recogiendo información que ayudaría a implementar procesos de retroalimentación.

“Se sugiere utilizar la técnica sándwich de feedback, esta técnica consiste en introducir el comentario crítico que se quiere transmitir entre dos comentarios positivos. Es decir; Comunicar a los trabajadores lo que está haciendo bien. (Positivo)(Alabanza), decirle lo que debería mejorar. (A mejorar) (Corrección); y resaltar los aspectos positivos de su desempeño en general. (Positivo / Dar un ejemplo)” (Pérez, 2016).

“La retroalimentación puede ser verbal, no verbal o por escrito: es imprescindible que examinemos las señales no verbales que le entregamos a los participantes. Debemos poner en práctica como utilizar un lenguaje asertivo, detalles de acercarnos con amabilidad y afecto para volver a explicar o dar respuestas a sus dudas. Las expresiones faciales y los gestos también son medios eficaces de entrega de retroalimentación” (Educar Chile, 2013)

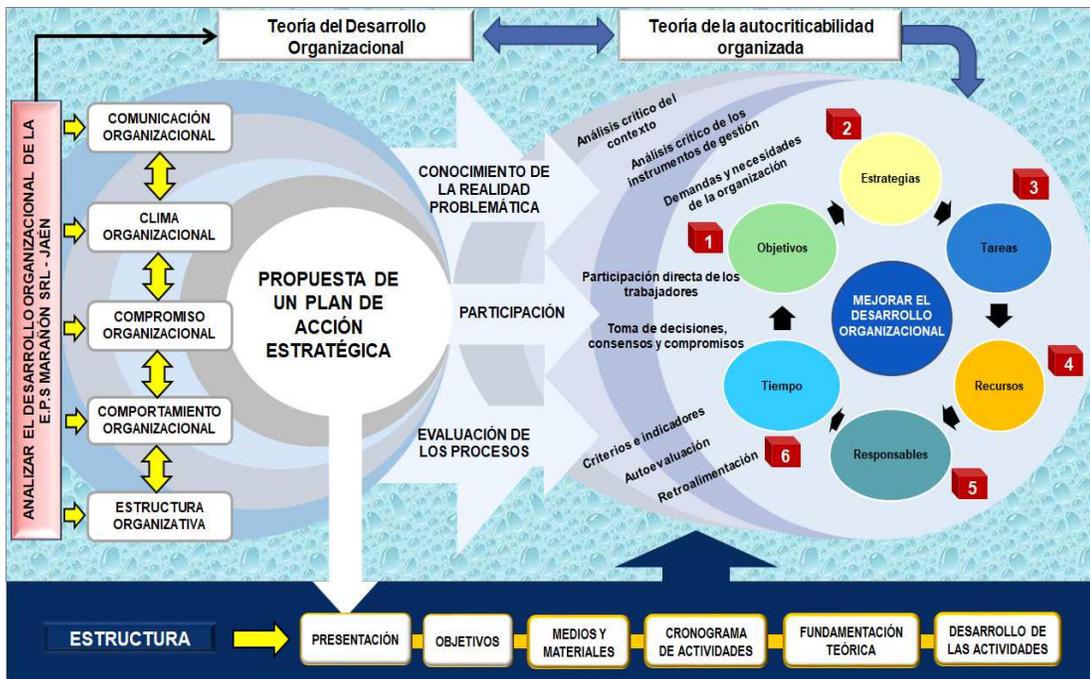
“Una retroalimentación bien llevada beneficia tanto al trabajador como al gerente y, por supuesto, a la organización” (ESAN, 2017).

En el caso de los trabajadores, “la retroalimentación les da confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien. También los ayuda a saber qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo. Un tercer punto importante es que la retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del gerente por el trabajador como persona” (ESAN, 2017).

“En el caso de los gerentes y la empresa la retroalimentación les abre una comunicación en las dos direcciones sobre el desempeño, es decir, también el gerente puede descubrir cómo contribuir a mejorar el rendimiento del trabajador. Otro aspecto es que ayuda a los trabajadores a aprender cómo auto capacitarse; asimismo, la retroalimentación mejora el desempeño profesional del equipo de trabajo” (ESAN, 2017).

X. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

MODELO TEÓRICO PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO



Fuente: Br. Edgar Eduardo Baca Castillo (2017), asesor: Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo.

VIII. REFERENCIAS

- Acevedo, A. y Linares, C. (2009). *La resolución de problemas en el mundo de la empresa*. Estudio exploratorio sobre relativismo decisonal. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* Vol. 12(2): pp 81-88 (2009) UNMSM ISSN: 1560-9146 (Impreso) / ISSN: 1810-9993 (Electrónico)
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Valparaíso.
- Alarco, H. (2014). *Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard*. Universidad de San Martín. Escuela Profesional de Ingeniería Estadística e Informática. Lima – Perú.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1998). *Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Amorós, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía. USAT.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Tercera Edición. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>.
- Audirac, C. A... et. al. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato – Ecuador.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional estrategias y modelos*. Universidad de Michigan.
- Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*, São Paulo, Edgard Biücher, p. 19.
- Bennis, W. (1966). *Teoría del Desarrollo Organizacional*.
- Bennis, W. (1972) *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, São Paulo, Edgard Blücher, p. 15.
- Bermúdez, L. T., y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: Ecoe ediciones.

- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. *Anales de Psicología*, 23, 207-215.
- Betzhold, J. (2006). *Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional*. Tesis. Universidad de Chile.
- Bianca-Martínez. (2015). *Marco teórico*, TESIS [1]. Consultado el 01 de agosto del 2017, del sitio web: <http://documents.mx/documents/marcoteoricotesis1.html#>
- Bojórquez, M. y Pérez, A. (2003). La planeación estratégica. un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, I Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Págs. 4-19.
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas. Pág. 15
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Ediciones Poder
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Castro, R. (2003). *Guía para el taller de formulación del plan de acción*. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá.
- CEPLAN. (2016). *Fase de seguimiento del proceso de planeamiento estratégico para sectores*. Lima.
- Champoux, J. (2011) *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (4th edn). New York, NY: Routledge.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª. Edición, McGraw Hill, capítulo 14. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cronin, B. (ed). *Information Management. From Strategies to Action*. Londres: Aslib, 1985.
- Definición.De. (s/f). *Plan de acción*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://definicion.de/plan-de-accion/>
- Díaz, J. (2003) El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional. *Revista venezolana de ciencias sociales, julio-diciembre*. Volumen 7, numero 002.Universidad Nacional Experimental Rafael Maria Baralt. (UNERMB) Venezuela.

- Díaz, R. (2014). *Propuesta de un modelo meta teórico del desarrollo orgnizacional de la nueva organización*. Chile: Universidad de Chile.
- Dirección de Desarrollo Territorial. (2001). *Bases para la elaboración del Plan de Acción en las Entidades Territoriales*. En Documentos para el Desarrollo Territorial No. 43. Departamento Nacional de Planeación, Mimeografiado.
- Dwyer, F, Schurr, P. y Oh, S. (1987). *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, vol. 51, April.
- Escribd. (s/f). *Plan de acción*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <https://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion>
- Educar Chile. (28 de Diciembre de 2013). *Feedback para el aprendizaje*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=224178>
- EPS Marañón. (2014). *Memoria Anual 2014*. Jaén: EPS Marañón.
- ESAN. (17 de Marzo de 2017). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (15 de Mayo de 2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación. Bellaterra, Barcelona.
- Faria de Melo, F. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas. Consultado el 01 de agosto del 2017, del sitio web: <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Ferrer, L. (2003). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Flores, O. (2013). *Diagnóstico de compromiso organizacional, enfocado al fortalecimiento de la afiliación y la retención del personal de una empresa de giro hidráulico*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Posgrado de Psicología. Monterrey, Nuevo León. México.
- Frederick, G (1976). *Psicología Social das Organizações*, Río n- de Janeiro, Zahar

- Editores, p. 80.
- French, W. y Bell, C. (1981). *Desarrollo Organizacional: Intervenciones de Ciencias del Comportamiento para el Mejoramiento Organizacional*. Englewood Cliff, N.J., PrenticeHall.
- Gairín (2000. “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden”. *En, Revista Educar*, No. 27, Págs. 31-85. Barcelona: UAB.
- García, V. (2012) La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid. España.
- García. M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Editorial: Universidad del Valle. Colombia.
- Garrido, B. (2003). *Dirección Estratégica*, MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. 2a ed. España: Mc Graw Hill.
- George, A. S. (2013). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber* Editorial Continental. México: Editorial Continental.
- Gestión. (2012). Sunass: Las 50 empresas de agua potable que operan a nivel nacional exigen mayor autonomía. *Diario de economía y negocios del Perú*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://gestion.pe/economia/sunass-50-empresas-agua-potable-que-operan-nivel-nacional-exigen-mayor-autonomia-2053959>
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación. España.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gonzales, F. (2014). *Tendencias actuales en organización y dirección de empresas, nuevas formas organizativas*. Universidad de Cantabria. Grado en Administración y Dirección de Empresas. España.
- Goodstein, L. y Nolan, T. (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*, MC Graw – Hill, Colombia.
- Guía de la calidad. (s/f). *Plan estratégico*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2000), *Metodología de la Investigación Holística*. (3ª. ed.). Fundación SYPAL. Caracas.
- Jablin, F.M. et al. (1987) *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. California: Sage Publications.
- Jaramillo, G. R. (2012). *Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón tena, provincia de napo*. (Tesis de grado), Riobamba.
- Juarez, A. (25 de Enero de 2015). *Seminario de evaluación de los aprendizajes*. Obtenido de <https://myslide.es/documents/seminario-de-evaluacion-de-los-aprendizajes-docente-licda-ana-vanessa-juarez-gomez-curso-de-formacion-pedagogica-para-profesionales.html>
- Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership. *Journal of Change Management*. 6 (1), p. 3-20.
- King, S. y Wright, M. (2007). Building internal change management capability at constellation energy. *Organization Development Journal*. 25 (2), p. 57-63
- Koontz, H y Wehrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global*. 11ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Lacasa, A. (2000 - 1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1972). *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e acáo*, São Paulo, Edgard Blücher, p. 3.
- Lewin, K., Lippett, R. and White, R. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.
- López, (2013). *El costo de la desorganización en las empresas*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_814/contrapartida_814.asp
- López. C. (2005) *Creatividad e innovación en la práctica Empresarial*. Universidad

- Miguel Hernández de Elche. España.
- Luhman, N. (1990). *La ciencia de la sociedad*, México, Anthropos.
- Luthans, F., y Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco Berrett-Koehler
- Manene, L. (2011), *La organización empresarial: definiciones, evolución y escuelas organizativas*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Universidad Salamanca.
- Martínez, A. (2006). *Capacidades competitivas en la industria del calzado de León*. México, Plaza y Valdez.
- Maturana, H. y Varela, F. (1980), *Autopoiesis and Cognition; The Organization of the Living*, Boston: Reidel.
- Maturana, H. y Varela, F. (1984). *El Árbol del Conocimiento. Las Bases Biológicas del Entendimiento Humano*. Editorial Universitaria, Santiago.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mcgregor, D. (2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Consultado el 01 de agosto del 2017, del sitio web: <http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-susfundamentos/>
- Mesa, C. (2000). *Programa de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a docentes de reciente ingreso al medio educativo rural del municipio Girardot del Estado Aragua*. Maracay. Estado Aragua.: Instituto Universitario Monseñor Arias Blanco.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. London: Sage.
- Meyer, J. y Allen, N (1990). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer; J. P; Becker, T. E. & Vandenbergue, C. (2004) Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model, *Journal of applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.

- Ministerio de Cultura. (2010). *Guía para elaborar un plan de acción*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://www.sedbolivar.gov.co/archivos/Normatividad/Avisos/2010/Guia%20plan%20de%20accion.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2000). *Instructivo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público*. Resolución Directoral N° 009-2000- EF- 76.01. Separata, Lima, p. 4.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1986). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Ra-Ma.
- Muñoz, L. (2013). *Propuesta de plan estratégico institucional para el ministerio de electricidad y energía renovable*. Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Económicas. Quito – Ecuador.
- Nava, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(2)101-111. Agosto 2013. ISSN 1870-557X. Consultado el 01 de agosto del 2017, del sitio web: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Parsons, T. (1956). *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*, Administrative Science Quarterly.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II. Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis
- Pérez, C. (21 de Noviembre de 2016). *25 maneras de dar retroalimentación a nuestros alumnos*. Obtenido de <https://www.aulapt.org/2016/11/21/20-maneras-dar-retroalimentacion-alumnos/>
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review. 35, 1-10.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013) *Guía para organizaciones: responsabilidades compartidas*.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Bucaramanga, Santander. Colombia.
- Richard J. C. Roeber. (1973) *The Organization tn a Changing Environment*, Reading, Mass., Addison-Wesiey Publishing Co., p. IX y X

- Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas *Gaceta Ideas CONCYTEG*, 2 (23).
- Rivas, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Universidad & Empresa, vol. 11, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 11-32. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.
- Robbins S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, H. (2016). *Programa de Comportamiento Organizacional de La Empresa Ingeniería de Apoyo y Servicios SAC, Para Optimizar los Servicios de Tercerización que Presta en La Sede Administrativa de Backus – Lima*. Universidad Ricardo Palma Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Lima, Perú.
- Rosas, N. (2016). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región puno, 2015 – 2016*. Universidad Andina. Néstor Cáceres Velásquez. Escuela De Posgrado. Juliaca Perú.
- Ross, J. y Kami, M. (1973). *Corporate management crisis Why the mighty fail?* Estados Unidos. Prentice Hall.
- Rubén, B. (1999). *Gesteio da Mudanga: Caos e Complexidade nos Organizagoes*, Sao Paulo, Editora Atlas, 1999. p. 34
- Sacristan, K. (2014). *Estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Programa de Administración de Empresas. Bogotá – Colombia.
- Salancik, G.R. (1977): "Commitment and the control of organizational behaviour and belief". En STAW; B.M.; SALANCIK G.R. (eds.): *New directions in organizational behaviour*, St. Clair, Chicago.
- Salgado, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios.
- Sallan, J.M., Simo, P., Fernández, V. & Enache, M. (2010). *La relación entre el compromiso organizacional y la intención de abandonar: un modelo de dos componentes del compromiso de continuidad*. Cuadernos de Gestión, 10 (2), 15-28.
- Salome, S. (2014). *La cibernética organizacional y balance scorecard como herramienta de gestión estratégica de la empresa Sedam Huancayo S.A.* Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú.

- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Anales de Documentación, núm. 12, 2009, pp. 235-254 Universidad de Murcia Espinardo, España. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Sánchez, G., & Angeles, M. (03 de Febrero de 2018). *El DO Evolución y Prospectiva , ante la nueva realidad empresarial de la sociedad del conocimiento*. Obtenido de http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/9_organizacion/9_4.pdf
- Schein, E. (2004). *La cultura organizacional y el liderazgo*.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ed. Granica.
- Sennett; R. (2000) *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis Editores, p.17-18.
- Significados. (s/f). *Significado de Plan de acción*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <https://www.significados.com/plan-de-accion/>
- Stanford, A. (2002). *Globalización: una tendencia de las organizaciones y de los negocios*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Consultado el 01 de agosto del 2017, del sitio web: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/531/1285>
- Steiner, G. (1983) *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México, D.F.: Continental, p. 21
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1995). *Administración*, Englewood Cliffs, N.J.
- Tapia, J. (2014). *Propuesta de mejoramiento y regulación de los servicios de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Santo Domingo*. Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador.
- Terry, G. (1986). *Principios de administración*, quinta edición, editorial Continental, S.A. México.
- Toala, S. et al (2017). *Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones. Universidad Estatal del Sur de

Manabí. Ecuador.

Topa, G., Lisbona, A., Palací, F. y Alonso, E. (2004). *La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo*. *Psicothema*, 16 (3), 363-368.

Unidad de Desarrollo Territorial. (1997). *Elementos sobre la gestión local orientada a resultados*. Departamento Nacional de Planeación.

Vega, Y. (2015). "Epsel sumido en carencias, mala gestión operacional y desorganización". *Diario La República*. Consultado el 29 de julio del 2017, del sitio web: <http://larepublica.pe/impresas/sociedad/714068-epsel-sumido-en-carencias-mala-gestion-operacional-y-desorganizacion>

Zerilli, A. (1994). *Fundamentos de Dirección y Organización General*, Ediciones Deusto, Bilbao.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “E.P.S. MARAÑÓN S.R.L.” DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA.

Estimado(a) trabajador: Este cuestionario tiene como objetivo analizar y evaluar el nivel de desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca, las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Por lo que le pedimos que sea muy sincero(a) al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar y es lo que se pide que se conteste.

Instrucciones: lea con cuidado cada una de las preguntas y elija aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y coloque un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente. El llenado tendrá los siguientes criterios de valoración: **Nunca** (1), **A veces** (2), **Casi Siempre** (3) y **Siempre** (4).

ÍTEMS		VALORACIÓN			
		N	AV	CS	S
		1	2	3	4
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1. En la empresa se promueve una comunicación horizontal orientada a establecer diálogos constructivos y prospectivos.				
	2. Existen canales para coordinar acciones de trabajo y buscar posibles soluciones a los problemas, logrando satisfacciones individuales y de equipo.				
	3. Se comunican de manera abierta y efectiva con sus compañeros y superiores e intercambian mensajes y opiniones de interés institucional.				
	4. Entre los trabajadores de la empresa se practica la comunicación empática que favorezca los lazos de amistad, de comprensión y de ayuda mutua.				
	5. Cuando hay un mal entendido entre los trabajadores, tratan de explicar el suceso, comprometiéndose a no volver a caer en error.				
	6. Los trabajadores intentan entender lo que está sintiendo o pensando su compañero de trabajo.				
	7. Los trabajadores y funcionarios utilizan en sus interacciones la comunicación asertiva para expresar sus formas de pensar y sentir.				
	8. Reconocen, valoran y comunican las potencialidades que poseen los trabajadores de la empresa.				
	9. Se comunican de manera sincera tratando de mantener un clima favorable con los demás en la organización.				
	10. En la empresa la comunicación ascendente y descendente de la información presenta fluidez, dinamismo y transparencia.				
	11. Los trabajadores de la empresa presentan una comunicación interpersonal de respeto y valoración mutua que ayuda a una convivencia armónica y democrática.				
	12. Expresan su opinión de una forma clara y coherente, después de haber pensado lo que realmente quieren transmitir.				
	13. Expresan sus opiniones, sentimientos y propuestas buscando sinceramente llegar a soluciones de grupo, no tratando de imponerse a él.				

CLIMA ORGANIZACIONAL	14. Las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa se caracterizan por la confianza y la presencia de actitudes de amistad y afecto.				
	15. En la empresa se promueve el trabajo en equipo entre los trabajadores de las diferentes áreas de atención.				
	16. En la empresa se toman decisiones en forma consensuada y con la participación activa de los trabajadores.				
	17. Se considera al usuario como referencia principal en la toma de decisiones programadas por la empresa.				
	18. Plantean decisiones programadas y coordinadas para definir problemas, y desplegar alternativas que conlleven a la solución.				
	19. Los trabajadores de la empresa conocen, manejan y ponen en práctica mecanismos democráticos de resolución de conflictos en sus relaciones e interacciones.				
	20. Los trabajadores de la empresa demuestran su capacidad para regular y manejar sus emociones frente a una adversidad o situación conflictiva.				
COMPROMISOS ORGANIZACIONAL	21. Los trabajadores de la empresa se identifican con la organización y se preocupan por alcanzar los objetivos institucionales.				
	22. La identidad organizativa promueve en los trabajadores el respeto de los valores, creencias y diferencias institucionales.				
	23. Los trabajadores presentan sentido de pertenencia con la empresa y están orgullosos de trabajar en ella.				
	24. Los trabajadores se sienten como parte de la familia de la empresa por las oportunidades que les brinda.				
	25. Los trabajadores demuestran un compromiso personal responsable con la empresa asumiendo y cumpliendo a cabalidad sus funciones.				
	26. Los trabajadores expresan que estarían muy felices de pasar el resto de su carrera profesional aportando sus conocimientos e iniciativas en la empresa.				
	27. Los trabajadores expresan lealtad con la empresa y están dispuestos a dar mucho de ellos si la empresa lo requiere.				
	28. Los trabajadores muestran actitudes de gratitud hacia la empresa porque consideran que han logrado satisfacer sus necesidades e intereses personales y profesionales.				
	29. Los trabajadores de la empresa respetan y cumplen con las normas administrativas y organizativas.				
	30. Los trabajadores manifiestan una obligación moral en el cumplimiento de sus labores administrativas.				
	31. Los trabajadores son conscientes y valoran la inversión que la empresa ha puesto a su disposición para mejorar su desempeño profesional.				
	32. Los trabajadores son conscientes que la empresa valora su formación y capacidad profesional.				
	33. Los trabajadores valoran la oportunidad de trabajo que les brinda la empresa y están satisfechos de los beneficios que obtienen de ella.				

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	34. En la empresa el liderazgo es compartido y goza de la aceptación de todos los trabajadores.				
	35. En la empresa los trabajadores demuestran práctica de valores personales e institucionales.				
	36. En la empresa se manifiesta en los trabajadores la motivación laboral expresado en sus iniciativas de trabajo, predisposición para mejorar, creatividad e innovación en sus labores.				
	37. En la empresa se estimula y promueve los interaprendizajes a fin de compartir experiencias y mejorar los desempeños laborales.				
	38. Los responsables directos desarrollan talleres, jornadas, charlas de capacitación e implementación en la empresa.				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	39. Los trabajadores tienen una percepción de la empresa positiva y sus actitudes son recíprocas para alcanzar los objetivos y metas.				
	40. El organigrama institucional de la empresa expresa canales democráticos del trabajo institucional y está centrado en la dimensión humana.				
	41. La estructura orgánica de la empresa expresa una articulación y coordinación que garantiza ofrecer un servicio de calidad al usuario.				
	42. El Manual de Funciones de la empresa describe y precisa los desempeños de cada uno de los trabajadores y se cumple de manera responsable.				
	43. Entre los trabajadores se promueve la interdependencia organizativa que permitan las sinergias y la cooperación hacia una visión y misión corresponsable.				

ANEXO N° 02

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

2. Autor del instrumento.

Creado por:
Br. Edgar Eduardo Baca Castillo

3. Objetivo instrumento.

Analizar y evaluar el nivel de desarrollo organizacional de la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

4. Usuarios.

Se recogió información de 56 trabajadores que actualmente están laborando en la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede Jaén, Cajamarca.

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario estuvo estructurado en 37 ítems. Del ítem 01 al 13 se evaluó la dimensión **Comunicación organizacional**; del 14 al 20 pertenecen a la dimensión **Clima organizacional**; del 21 al 33 se relacionan con la dimensión **Compromiso organizacional**; del 34 al 39 se refieren a la dimensión **Comportamiento organizacional**; y del 40 al 43 son coherentes con la dimensión **Estructura organizativa**, con criterios de valoración: *Nunca (1)*, *A veces (2)*, *Casi siempre (3)* y *Siempre (4)*, los cuales tuvieron relación con los indicadores de la variable: Desarrollo organizacional.

2º Los trabajadores desarrollaron el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3º El cuestionario se aplicó en forma intermitente y en ocasiones de manera simultánea de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los sujetos de estudio.

4º Su aplicación tuvo como duración 40 minutos aproximadamente, y los materiales que se utilizaron son: 1 bolígrafo, 1 lápiz, y sus respectivas explicaciones por parte del responsable de la investigación.

6. Estructura de los instrumentos

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Comunicación organizacional	1. Comunicación horizontal	Ítems 01, 02 y 03
	2. Comunicación empática	Ítems 04, 05 y 06
	3. Comunicación asertiva	Ítems 07, 08 y 09
	4. Comunicación ascendente y descendente	Ítems 10
	5. Comunicación interpersonal	Ítems 11, 12 y 13
Clima organizacional	6. Relaciones interpersonales	Ítems 14
	7. Trabajo en equipo	Ítems 15
	8. Toma de decisiones	Ítems 16, 17 y 18
	9. Resolución de conflictos	Ítems 19
	10. Manejo de emociones	Ítems 20
Compromiso organizacional	11. Identidad organizacional	Ítems 21 y 22
	12. Sentido de pertenencia	Ítems 23 y 24
	13. Compromiso personal	Ítems 25 y 26
	14. Lealtad y gratitud	Ítems 27 y 28
	15. Deber moral	Ítems 29 y 30
	16. Inversión valorada	Ítems 31 y 32
	17. Oportunidad de trabajo	Ítems 33
Comportamiento organizacional	18. Liderazgo	Ítems 34
	19. Práctica de valores	Ítems 35
	20. Motivación laboral	Ítems 36
	21. Interaprendizajes	Ítems 37 y 38
	22. Percepción y actitudes	Ítems 39
Estructura organizativa	23. Organigrama institucional	Ítems 40
	24. Articulación y coordinación	Ítems 41
	25. Manual de funciones	Ítems 42
	26. Interdependencia organizativa	Ítems 43

7. Escala.

7.1 Escala general.

Escala	Puntaje	Rango
Siempre (Muy bueno)	4	[130 - 172]
Casi siempre (Bueno)	3	[87 - 129]
A veces (Regular)	2	[44 - 86]
Nunca (Malo)	1	[01 - 43]

7.2 Escala específica.

Escala	Dimensiones				
	Comunicación organizacional	Clima organizacional	Compromiso organizacional	Comportamiento organizacional	Estructura organizativa
Siempre (Muy bueno)	[40 - 52]	[22 - 28]	[40 - 52]	[19 - 24]	[13 - 16]
Casi siempre (Bueno)	[27 - 39]	[15 - 21]	[27 - 39]	[13 - 18]	[09 - 12]
A veces (Regular)	[14 - 26]	[08 - 14]	[14 - 26]	[07 - 12]	[05 - 08]
Nunca (Malo)	[01 - 13]	[01 - 07]	[01 - 13]	[01 - 06]	[01 - 04]

8. Validación:

Por juicio de expertos, y a través de la estadística de fiabilidad con el Alfa de Cronbach (prueba piloto).

ANEXO N° 03
VALIDACIÓN DE EXPERTOS

INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA.

2. INSTRUMENTO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN.

3. EXPERTO (A)

NOMBRES APELLIDOS: ELMER RUFASO CASTRO

INSTITUCIÓN: IESPR "VICTOR ANDRÉS BELAUNDE"

GRADO ACADÉMICO: MAGISTER INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

REGISTRO A.N.R.: A01867194

4. INVESTIGADOR

Br. EDGAR EDUARDO BACA CASTILLO

5. VALORACIÓN DE ITEMS

VARIABLE: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado para su comprensión y análisis.																			✓		
VOCABULARIO	Es apropiado a los trabajadores de la empresa.																				✓	
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				✓	
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica y sistémica.																				✓	
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a los indicadores que se evaluarán.																					✓
INTENCIONALIDAD	Evalúa el desarrollo organizacional en las diferentes áreas de la entidad																				✓	
CONSISTENCIA	El instrumento se basa en las Teorías sobre el desarrollo organizacional y la autocrítica organizadora.																				✓	
COHERENCIA	El instrumento presenta coherencia entre ítems, indicadores, dimensiones y variable.																					✓
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																					✓

6. SUGERENCIAS

Es pertinente con el objeto de estudio.
Es coherente con las condiciones y tiene relación directa.

7. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Se sugiere su aplicación.
Tener en cuenta la confiabilidad y la validez del
instrumento.

8. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 94.44

9. LUGAR Y FECHA:


.....
Mg. Elmer Rufasto Castro
DNI. N° 27750527
FIRMA: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA.

2. INSTRUMENTO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN.

3. EXPERTO (A)

NOMBRES APELLIDOS: SARELA AMARI MALDONADO

INSTITUCIÓN: EDUCATIVA N° 16065 "SAN MARTÍN - JAÉN"

GRADO ACADÉMICO: DOCTORA EN EDUCACIÓN

REGISTRO A.N.R.: A01533809

4. INVESTIGADOR

Br. EDGAR EDUARDO BACA CASTILLO

5. VALORACIÓN DE ITEMS

VARIABLE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado para su comprensión y análisis.																			X	
VOCABULARIO	Es apropiado a los trabajadores de la empresa.																			X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				X
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica y sistémica.																				X
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a los indicadores que se evaluarán.																				X
INTENCIONALIDAD	Evalúa el desarrollo organizacional en las diferentes áreas de la entidad																			X	
CONSISTENCIA	El instrumento se basa en las Teorías sobre el desarrollo organizacional y la autocrítica organizadora.																			X	
COHERENCIA	El instrumento presenta coherencia entre ítems, indicadores, dimensiones y variable.																				X
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.																			X	

6. SUGERENCIAS

SE SUGIERE SU APLICACIÓN TENIENDO EN CUENTA EL CONTEXTO Y SU FUNCIONALIDAD

7. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES PERTINENTE Y VIABLE PUEDE APLICAR A LOS SUJETOS DE ESTUDIO

8. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 97.22

9. LUGAR Y FECHA: JAÉN - 21/09/2017


Sarela Amari Maldonado
DOCTORA EN EDUCACIÓN

FIRMA: _____

27722850

INFORME DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA.

2. INSTRUMENTO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN.

3. EXPERTO (A)

NOMBRES APELLIDOS: Armando Napoleli Cezar Reyes

INSTITUCIÓN: I.E.S. P.R. "VICTOR ANDRÉS DE LAUNDE" - JAÉN

GRADO ACADÉMICO: REGISTRAR EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA SUPERIOR

REGISTRO A.N.R.: 400512170

4. INVESTIGADOR

Br. EDGAR EDUARDO BACA CASTILLO

5. VALORACIÓN DE ITEMS

VARIABLE: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

6. SUGERENCIAS

Comunicar los propósitos de la investigación y garantizar su pertinencia, así como su confiabilidad

7. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento guarda consistencia en su contenido y se sugiere su aplicación a la muestra representativa.

8. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 97.22

9. LUGAR Y FECHA: JEN 25/09/2017


Armando Neptalí Cieza Neyra
DMI N° 27727367
MAGISTER EN INVESTIGACIÓN
Y DOCENCIA SUPERIOR

FIRMA: _____

ANEXO N° 04
ANÁLISIS DE FIABILIDAD ALFA DE CRONBACH
VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	56	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,871	43

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
IT01	1,50	,505	56
IT02	1,50	,505	56
IT03	1,63	,489	56
IT04	1,57	,499	56
IT05	1,52	,504	56
IT06	1,55	,502	56
IT07	1,54	,503	56
IT08	1,54	,503	56
IT09	1,61	,493	56
IT10	1,50	,505	56
IT11	1,54	,503	56
IT12	1,48	,504	56
IT13	1,63	,489	56
IT14	1,38	,676	56
IT15	1,36	,586	56
IT16	1,29	,563	56
IT17	1,18	,431	56
IT18	1,36	,554	56
IT19	1,34	,611	56
IT20	1,29	,494	56
IT21	2,00	,853	56
IT22	1,54	,631	56
IT23	1,68	,811	56
IT24	1,70	,711	56
IT25	1,54	,687	56
IT26	1,59	,596	56
IT27	1,86	,819	56
IT28	1,54	,571	56
IT29	1,68	,834	56
IT30	1,38	,648	56
IT31	1,55	,784	56
IT32	1,29	,530	56
IT33	1,46	,503	56
IT34	2,00	,853	56
IT35	1,54	,631	56
IT36	1,68	,811	56
IT37	1,70	,711	56

IT38	1,52	,660	56
IT39	1,59	,596	56
IT40	1,38	,676	56
IT41	1,36	,586	56
IT42	1,29	,563	56
IT43	1,18	,431	56

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
IT01	63,77	103,963	,422	,867
IT02	63,77	104,327	,386	,867
IT03	63,64	103,361	,500	,866
IT04	63,70	104,215	,402	,867
IT05	63,75	103,245	,494	,866
IT06	63,71	104,062	,415	,867
IT07	63,73	102,781	,542	,865
IT08	63,73	102,418	,578	,864
IT09	63,66	102,956	,536	,865
IT10	63,77	103,600	,459	,866
IT11	63,73	104,272	,393	,867
IT12	63,79	103,699	,449	,866
IT13	63,64	103,361	,500	,866
IT14	63,89	104,134	,288	,869
IT15	63,91	105,828	,199	,870
IT16	63,98	105,581	,230	,870
IT17	64,09	107,210	,131	,871
IT18	63,91	105,101	,278	,869
IT19	63,93	104,031	,333	,868
IT20	63,98	108,272	,005	,873
IT21	63,27	100,018	,458	,865
IT22	63,73	103,981	,325	,868
IT23	63,59	105,301	,156	,873
IT24	63,57	102,395	,393	,867
IT25	63,73	102,381	,411	,867
IT26	63,68	102,040	,512	,865
IT27	63,41	99,519	,513	,864
IT28	63,73	103,763	,385	,867
IT29	63,59	104,246	,213	,872
IT30	63,89	106,425	,128	,872
IT31	63,71	100,971	,443	,866
IT32	63,98	106,454	,167	,871
IT33	63,80	103,833	,436	,867
IT34	63,27	100,018	,458	,865
IT35	63,73	103,981	,325	,868
IT36	63,59	105,301	,156	,873
IT37	63,57	102,395	,393	,867
IT38	63,75	103,100	,375	,867
IT39	63,68	102,040	,512	,865
IT40	63,89	104,134	,288	,869
IT41	63,91	105,828	,199	,870
IT42	63,98	105,581	,230	,870
IT43	64,09	107,210	,131	,871

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
65,64	114,888	10,719	43

ANEXO N° 05
BASE DE DATOS

N°	Comunicación organizacional													Puntos	Total
	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	25	Regular
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	25	Regular
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
6	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	22	Regular
7	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	23	Regular
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
10	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	24	Regular
11	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	24	Regular
12	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	25	Regular
13	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	24	Regular
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
15	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	23	Regular
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
17	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	21	Regular
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
21	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	Regular
22	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	25	Regular
23	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	22	Regular
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
26	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	Regular
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
28	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	21	Regular
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
30	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	Regular

31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
35	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	24	Regular
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	Regular
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
39	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	24	Regular
40	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	20	Regular
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
43	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	23	Regular
44	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	22	Regular
45	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	23	Regular
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
48	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	23	Regular
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
50	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	Regular
51	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	23	Regular
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
53	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	21	Regular
54	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	25	Regular
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
56	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	Regular
X.med	1.50	1.50	1.63	1.57	1.52	1.55	1.54	1.54	1.61	1.50	1.54	1.48	1.63	20.09	
S	0.50	0.50	0.49	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.49	0.50	0.50	0.50	0.49	5.50	
CV%	33.63	33.63	30.06	31.78	33.22	32.29	32.77	32.77	30.66	33.63	32.77	34.02	30.06	27.40	

Clima organizacional							Puntos	Total
Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20		
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	2	1	1	8	Regular
1	1	1	2	1	2	1	9	Regular
2	2	2	2	2	1	2	13	Regular
2	2	2	2	2	1	2	13	Regular
2	1	2	1	1	2	2	11	Regular
1	1	1	1	2	2	1	9	Regular
1	1	1	1	1	2	1	8	Regular
2	1	2	1	2	2	2	12	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	2	1	2	2	1	1	10	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	2	1	1	2	2	10	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	2	1	1	3	1	1	10	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	2	1	1	8	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	2	3	1	2	3	1	13	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
3	1	1	1	1	1	2	10	Regular
2	1	2	1	2	1	2	11	Regular
1	2	1	1	2	2	2	11	Regular
1	3	1	1	1	1	1	9	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	2	2	2	2	2	12	Regular
2	1	1	1	2	1	1	9	Regular
2	2	1	1	2	2	1	11	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo

2	2	1	2	2	2	2	13	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	2	1	1	1	1	1	8	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	3	3	1	1	2	2	13	Regular
1	2	1	1	1	1	2	9	Regular
3	1	1	1	1	3	2	12	Regular
2	2	2	1	2	3	1	13	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
3	2	2	3	1	1	1	13	Regular
1	1	1	1	1	1	2	8	Regular
3	3	1	2	3	1	1	14	Regular
3	2	3	1	1	1	1	12	Regular
3	2	1	2	2	3	1	14	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1	1	2	1	1	1	3	10	Regular
1	1	1	1	1	1	1	7	Malo
1.38	1.36	1.29	1.18	1.36	1.34	1.29	9.18	
0.68	0.59	0.56	0.43	0.55	0.61	0.49	2.41	
49.16	43.15	43.78	36.57	40.79	45.64	38.43	26.21	

Compromiso organizacional													Puntos	Nivel
Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33		
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	16	Regular
1	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	27	Bueno
3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	17	Regular
3	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	21	Regular
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
3	1	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	20	Regular
3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	3	23	Regular
3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	22	Regular
1	2	1	1	1	2	3	2	3	1	3	1	1	22	Regular
3	2	1	3	2	2	3	2	1	1	3	2	1	26	Regular
2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	20	Regular
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	18	Regular
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	17	Regular
1	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	18	Regular
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
1	2	3	1	1	1	3	2	3	1	2	1	1	22	Regular
1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	2	20	Regular
1	1	2	2	2	2	3	2	1	3	1	1	3	24	Regular
2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	18	Regular
3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	27	Bueno
2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	22	Regular
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	20	Regular
2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	23	Regular
2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	19	Regular
2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	21	Regular
2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	22	Regular
2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	1	2	1	25	Regular
2	3	3	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	23	Regular
2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	21	Regular
3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	24	Regular
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	Regular

2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	17	Regular
2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	1	1	22	Regular
1	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	22	Regular
2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	1	28	Bueno
3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	32	Bueno
3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	32	Bueno
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	18	Regular
3	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	1	3	26	Regular
1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	17	Regular
3	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	1	2	24	Regular
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	15	Regular
3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	22	Regular
2	1	1	1	3	2	1	1	3	3	2	1	1	22	Regular
3	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	23	Regular
3	1	2	1	2	2	3	2	3	1	3	1	1	25	Regular
3	1	1	3	1	2	3	2	1	1	3	2	1	24	Regular
3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	3	3	2	25	Regular
3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	19	Regular
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	Malo
3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	17	Regular
3	2	1	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	25	Regular
2.00	1.54	1.68	1.70	1.54	1.59	1.86	1.54	1.68	1.38	1.55	1.29	1.38	20.70	
0.85	0.63	0.81	0.71	0.69	0.60	0.82	0.57	0.83	0.65	0.78	0.53	0.65	4.68	
42.64	41.12	48.34	41.94	44.71	37.52	44.08	37.18	49.66	47.16	50.49	41.19	47.16	22.62	

Comportamiento organizacional						Puntos	Nivel	Estructura organizativa				Puntos	Nivel	TOTAL	NIVEL
Item34	Item35	Item36	Item37	Item38	Item39			Item40	Item41	Item42	Item43				
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	46	Regular
1	1	3	2	3	2	12	Regular	1	1	1	1	4	Malo	76	Regular
3	2	1	1	2	1	10	Regular	1	1	1	2	5	Regular	67	Regular
3	1	1	2	1	2	10	Regular	2	2	2	2	8	Regular	77	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	2	2	2	2	8	Regular	53	Regular
3	1	3	1	1	2	11	Regular	2	1	2	1	6	Regular	70	Regular
3	1	1	1	1	2	9	Regular	1	1	1	1	4	Malo	68	Regular
3	2	2	2	2	1	12	Regular	1	1	1	1	4	Malo	59	Regular
1	2	1	1	1	2	8	Regular	2	1	2	1	6	Regular	74	Regular
3	2	1	3	2	2	13	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	74	Regular
2	1	1	1	2	1	8	Regular	1	1	1	1	4	Malo	63	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	55	Regular
1	1	2	3	2	2	11	Regular	1	2	1	2	6	Regular	69	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	43	Malo
2	2	1	2	2	1	10	Regular	1	1	2	1	5	Regular	65	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	61	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	51	Regular
1	2	3	1	1	1	9	Regular	1	2	1	1	5	Regular	59	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	63	Regular
1	1	2	2	2	2	10	Regular	1	1	1	1	4	Malo	72	Regular
2	2	2	1	2	2	11	Regular	1	1	1	1	4	Malo	65	Regular
3	2	2	3	2	2	14	Bueno	1	2	3	1	7	Regular	86	Regular
2	2	3	2	1	2	12	Regular	1	1	1	1	4	Malo	67	Regular
2	2	1	2	1	1	9	Regular	3	1	1	1	6	Regular	58	Regular
2	1	3	2	2	2	12	Regular	2	1	2	1	6	Regular	65	Regular
2	1	2	2	1	1	9	Regular	1	2	1	1	5	Regular	69	Regular
2	2	3	2	1	2	12	Regular	1	3	1	1	6	Regular	61	Regular
2	2	2	2	1	1	10	Regular	1	1	1	1	4	Malo	64	Regular
2	1	3	2	1	2	11	Regular	1	1	2	2	6	Regular	67	Regular
2	3	3	2	1	1	12	Regular	2	1	1	1	5	Regular	74	Regular
2	2	3	2	1	1	11	Regular	2	2	1	1	6	Regular	75	Regular
3	2	1	2	2	1	11	Regular	1	1	1	1	4	Malo	72	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	43	Malo
1	1	1	3	1	1	8	Regular	1	1	1	1	4	Malo	47	Regular

2	2	1	2	1	2	10	Regular	2	2	1	2	7	Regular	71	Regular
2	2	3	2	1	2	12	Regular	1	1	1	1	4	Malo	58	Regular
1	3	3	1	1	2	11	Regular	1	1	1	1	4	Malo	70	Regular
2	2	3	3	2	3	15	Bueno	1	2	1	1	5	Regular	69	Regular
3	3	2	3	2	2	15	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	82	Regular
3	3	2	3	3	2	16	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	79	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	48	Regular
3	2	1	2	1	1	10	Regular	1	3	3	1	8	Regular	70	Regular
1	1	1	1	2	3	9	Regular	1	2	1	1	5	Regular	63	Regular
3	1	1	2	3	2	12	Regular	3	1	1	1	6	Regular	76	Regular
1	1	2	1	1	2	8	Regular	2	2	2	1	7	Regular	66	Regular
3	2	1	2	2	2	12	Regular	1	1	1	1	4	Malo	58	Regular
2	1	1	1	3	2	10	Regular	3	2	2	3	10	Bueno	68	Regular
3	1	2	2	2	2	12	Regular	1	1	1	1	4	Malo	70	Regular
3	1	2	1	2	2	11	Regular	3	3	1	2	9	Bueno	72	Regular
3	1	1	3	1	2	11	Regular	3	2	3	1	9	Bueno	81	Regular
3	2	1	1	2	3	12	Regular	3	2	1	2	8	Regular	82	Regular
3	2	2	2	1	1	11	Regular	1	1	1	1	4	Malo	54	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	51	Regular
1	1	1	1	1	1	6	Malo	1	1	1	1	4	Malo	55	Regular
3	1	2	1	2	1	10	Regular	1	1	2	1	5	Regular	55	Regular
3	2	1	2	3	2	13	Bueno	1	1	1	1	4	Malo	74	Regular
2.00	1.54	1.68	1.70	1.52	1.59	10.02		1.38	1.36	1.29	1.18	5.20		65.18	
0.85	0.63	0.81	0.71	0.66	0.60	2.60		0.68	0.59	0.56	0.43	1.60		10.27	
42.64	41.12	48.34	41.94	43.50	37.52	25.93		49.16	43.15	43.78	36.57	30.79		15.76	

Anexo N° 06

Validación de la propuesta

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con un PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en la gestión pública: 02 AÑOS DE EXPERIENCIA
- 1.2. Cargo que ha ocupado: SUB DIRECTOR
- 1.3. Institución donde labora actualmente: APLICACIÓN - I.E.D.P.P "VICENTE MARÉS SEBUNDE"
- 1.4. Especialidad: MATEMÁTICA
- 1.5. Grado académico alcanzado: MAGISTER EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	ELMER RUFASO CASTRO
--	----------------------------

Se ha elaborado un Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con las variables de estudio: Plan de acción estratégico y desarrollo organizacional; su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado	(MA)
Bastante adecuado	(BA)
Adecuado	(A)
Poco adecuado	(PA)
Inadecuado	(I)

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco por sus sugerencias.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Estructura del Plan de acción estratégico.	X				
2	Representación gráfica del Plan de acción estratégico.	X				
3	Procesos que comprende.	X				
4	Nombre de estos procesos.	X				
5	Elementos y componentes de cada una de sus procesos.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada uno de sus procesos.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1.	Coherencia lógica de la estructura del Plan de acción estratégico.	X				
2.	El Plan de acción estratégico está elaborado según la teoría.	X				
3.	El Plan de acción estratégico responde a las políticas de gestión de la Empresa.	X				
4.	Relación entre los componentes y procesos del Plan de acción estratégico.	X				
5.	Existe relación entre el Plan de acción estratégico y el tema de investigación.	X				
6.	Guarda relación el Plan de acción estratégico con el objetivo general.	X				
7.	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8.	Relaciones entre los objetivos específicos con las actividades del Plan de acción estratégico a trabajar.	X				
9.	Las pasos a seguir guardan relación con el Plan de acción estratégico.	X				
10.	El modelo teórico guarda relación con el Plan de acción estratégico.	X				
11.	Las actividades guardan relación con el Plan de acción estratégico.	X				
12.	El tema de investigación tiene relación con el Plan de acción estratégico.	X				
13.	La fundamentación teórica es coherente con el Plan de acción estratégico.	X				
14.	El cronograma de actividades está de acuerdo con el Plan de acción estratégico.	X				
15.	El monitoreo y la evaluación son adecuados al Plan de acción estratégico.	X				
16.	Los campos temáticos propuestos tienen impacto en el desarrollo organizacional.	X				
17.	El Plan de acción estratégico tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio.	X				
18.	El Plan de acción estratégico está insertado en la Investigación.	X				

19.	El Plan de acción estratégico cumple con los requisitos de la investigación.	X				
20.	El Plan de acción estratégico está elaborado en su totalidad.	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.					
2	Actualidad: El Plan de acción estratégico tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de la Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación del Plan de acción estratégico favorecerá el propósito de la tesis para su posible aplicación.	X				

Lugar y fecha: JAÉN 13 DE DICIEMBRE 2017


Mg. Elmer Rufasto Castro
 DNI. N° 27750527
 INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

Firma del experto

DNI N° 27750527

Teléf.: 958931719

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: Mg. ELMER RUFASTO CASTRO

Dirección electrónica: memerufa@gmail.com

Teléfono: 958931719

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS
VALIDACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto: RUFASTO CASTRO, ELMER
 1.2. Cargo e Institución donde labora: APLICACIÓN - I.E.S.P.P "V.A.B"
 1.3. Investigador/a: Dr. EDGAR EDUARDO BACA CASTILLO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado, sencillo y es de fácil comprensión.																X					
Vocabulario	Es apropiado para ser trabajado en la empresa.																	X				
Objetividad	Está expresado en indicadores precisos y claros.																			X		
Organización	Los ítems presentan una organización lógica.																			X		
Pertinencia	Los ítems corresponden al propósito que se va a evaluar.																			X		
Intencionalidad	Evalúa los objetivos y propósitos del Plan de acción estratégico.																					X
Consistencia	Está basado en los aspectos teóricos y científicos.																					X
Coherencia	Refleja coherencia en la redacción de los indicadores.																					X
Metodología	El Plan de acción estratégico responde al propósito de la investigación.																					X



III. SUGERENCIAS:

TENER SIEMPRE EN CUENTA LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA Y SER COHERENTE CON LOS OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

92-78

VI. LUGAR Y FECHA:

JAÉN 13 DE DICIEMBRE DEL 2017


Mg. Elmer Rufasto Castro

DNI. N° 27750527
FIRMA: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

DNI: 27750527

VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROFESIONAL EXPERTO: ELMER RUFASTO CASTRO

CENTRO LABORAL: APLICACIÓN - I. E.S.P.P. "V.A.D." CARGO: DOCENTE

INDICADORES DE CALIDAD DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Base teórica						
1. El Plan de acción estratégico responde a las bases teóricas de la Investigación.	1	2	3	4	5	
Objetivo						
2. El Plan de acción estratégico mejora el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén.	1	2	3	4	5	
Contenidos						
3. Contiene actividades para realizar un análisis reflexivo y crítico de la situación organizacional.	1	2	3	4	5	
4. Contiene actividades para analizar los diferentes instrumentos de gestión pública.	1	2	3	4	5	
5. Contiene actividades para establecer canales y capacidades de comunicación organizacional entre los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén.	1	2	3	4	5	
6. Contiene actividades para potenciar las variables y sistemas administrativos del clima organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.	1	2	3	4	5	
7. Contiene actividades para promover e incentivar el compromiso organizacional en los trabajadores para elevar su desempeño y la eficiencia del servicio que ofrece la	1	2	3	4	5	

empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.						
8. Contiene actividades para establecer en forma consensuada y democrática normas y/o reglas de comportamiento organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.	1	2	3	4	5	
9. Contiene actividades para configurar en forma horizontal e interdependiente la estructura organizativa de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca, garantizando la articulación y coordinación de un conjunto de relaciones formales e informales de los trabajadores.	1	2	3	4	5	
10. Contiene actividades para proponer criterios e indicadores de evaluación.	1	2	3	4	5	
11. Contiene actividades para la retroalimentación de las actividades previstas en el plan, así como establecer las medidas correctivas necesarias	1	2	3	4	5	
Calidad técnica						
12. El Plan de acción estratégico incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (general y específicos), fundamentación, duración, metodología y cronograma de actividades, pasos a seguir, desarrollo de actividades y modelo teórico.	1	2	3	4	5	
13. Existe coherencia interna entre los diversos componentes y procesos del Plan de acción estratégico y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	5	
14. Existe coherencia entre el Plan de acción estratégico y el objetivo de la Investigación.	1	2	3	4	5	
15. El Plan de acción estratégico responde a los resultados del pre test.	1	2	3	4	5	

Viabilidad						
16. El Plan de acción estratégico puede ser aplicado por cualquier funcionario de la empresa y no requiere de una capacitación especial.	1	2	3	4	5	
17. Las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales, recursos y estrategias apropiadas.	1	2	3	4	5	
18. La secuencia de las actividades del Plan de acción estratégico resulta coherente.	1	2	3	4	5	
Metodología	1	2	3	4	5	
19. La metodología tiene una base reflexiva, vivencial y pertinente.	1	2	3	4	5	
20. La metodología utilizada es apropiada para su implementación en la gestión pública.	1	2	3	4	5	
Evaluación	1	2	3	4	5	
21. El Plan de acción estratégico describe su forma de evaluación.	1	2	3	4	5	

ESCALA DE VALORACIÓN:

Categorías	Puntaje	Descripción
Muy malo	1 – 20	El Plan de acción estratégico no es aplicable
Malo	21 – 40	
Regular	41 – 60	Deben levantarse las correcciones
Bueno	61 – 80	El Plan de acción estratégico es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	81 – 100	El Plan de acción estratégico es aplicable.

OBSERVACIONES:

ES PERTINENTE Y FUNCIONAL, ABORDA LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

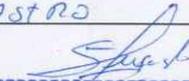
SUGERENCIAS:

RESULTADO DE LA VALIDACION

Puntaje obtenido: 105 PUNTOS - MUY BUENO

Nombre del experto: ELMER RUFASTO CASTRO

DNI: 27750572



Mg. Elmer Rufasto Castro
DNI. N° 27750527

INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

FIRMA

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS
VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con un PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en la gestión pública: 05 AÑOS
- 1.2. Cargo que ha ocupado: DIRECCIÓN
- 1.3. Institución donde labora actualmente: I.E SAN MARTÍN
- 1.4. Especialidad: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
- 1.5. Grado académico alcanzado: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	Dra. SARELA AMARZ MALDONADO
--	-----------------------------

Se ha elaborado un Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con las variables de estudio: Plan de acción estratégico y desarrollo organizacional; su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado	(MA)
Bastante adecuado	(BA)
Adecuado	(A)
Poco adecuado	(PA)
Inadecuado	(I)

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco por sus sugerencias.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Estructura del Plan de acción estratégico.	X				
2	Representación gráfica del Plan de acción estratégico.	X				
3	Procesos que comprende.	X				
4	Nombre de estos procesos.	X				
5	Elementos y componentes de cada una de sus procesos.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada uno de sus procesos.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1.	Coherencia lógica de la estructura del Plan de acción estratégico.	X				
2.	El Plan de acción estratégico está elaborado según la teoría.	X				
3.	El Plan de acción estratégico responde a las políticas de gestión de la Empresa.	X				
4.	Relación entre los componentes y procesos del Plan de acción estratégico.	X				
5.	Existe relación entre el Plan de acción estratégico y el tema de investigación.	X				
6.	Guarda relación el Plan de acción estratégico con el objetivo general.	X				
7.	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8.	Relaciones entre los objetivos específicos con las actividades del Plan de acción estratégico a trabajar.	X				
9.	Las pasos a seguir guardan relación con el Plan de acción estratégico.	X				
10.	El modelo teórico guarda relación con el Plan de acción estratégico.	X				
11.	Las actividades guardan relación con el Plan de acción estratégico.	X				
12.	El tema de investigación tiene relación con el Plan de acción estratégico.	X				
13.	La fundamentación teórica es coherente con el Plan de acción estratégico.	X				
14.	El cronograma de actividades está de acuerdo con el Plan de acción estratégico.	X				
15.	El monitoreo y la evaluación son adecuados al Plan de acción estratégico.	X				
16.	Los campos temáticos propuestos tienen impacto en el desarrollo organizacional.	X				
17.	El Plan de acción estratégico tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio.	X				
18.	El Plan de acción estratégico está insertado en la Investigación.	X				

19.	El Plan de acción estratégico cumple con los requisitos de la investigación.	X				
20.	El Plan de acción estratégico está elaborado en su totalidad.	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.					
2	Actualidad: El Plan de acción estratégico tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de la Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación del Plan de acción estratégico favorecerá el propósito de la tesis para su posible aplicación.	X				

Lugar y fecha: JAEN 15 DE DICIEMBRE 2017


 Sarela Amari Maldonado
 DOCTORA EN EDUCACIÓN

 Firma del experto
 DNI N° 27722850
 Teléf.: 318054

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: SARELA AMARE MALDONADO
 Dirección electrónica: samelis@hotmail.com
 Teléfono: 985196177



INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto: AMARI MALDONADO SARELO
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: DIRECTORA DE LA I-E SAN MARTIN
- 1.3. Investigador/a:

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado, sencillo y es de fácil comprensión.																				X
Vocabulario	Es apropiado para ser trabajado en la empresa.																			X	
Objetividad	Está expresado en indicadores precisos y claros.																			X	
Organización	Los ítems presentan una organización lógica.																			X	
Pertinencia	Los ítems corresponden al propósito que se va a evaluar.																				X
Intencionalidad	Evalúa los objetivos y propósitos del Plan de acción estratégico.																				X
Consistencia	Está basado en los aspectos teóricos y científicos.																				X
Coherencia	Refleja coherencia en la redacción de los indicadores.																				X
Metodología	El Plan de acción estratégico responde al propósito de la investigación.																				X



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

III. SUGERENCIAS:

EXPLICAR LOS PROPOSITOS DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

ES PROPUESTO

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

98.33

VI. LUGAR Y FECHA:

JACHA 15 DE DICIEMBRE 2017

Sarela Amari Maldonado
DOCTORA EN EDUCACIÓN

FIRMA:

DNI: 27722850

VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROFESIONAL EXPERTO: SARELO AMARI MALDONADO

CENTRO LABORAL: I. E - SAN MARTIN

CARGO: DIRECTORA

INDICADORES DE CALIDAD DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Base teórica						
1. El Plan de acción estratégico responde a las bases teóricas de la Investigación.	1	2	3	4	5	
Objetivo						
2. El Plan de acción estratégico mejora el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén.	1	2	3	4	5	
Contenidos						
3. Contiene actividades para realizar un análisis reflexivo y crítico de la situación organizacional.	1	2	3	4	5	
4. Contiene actividades para analizar los diferentes instrumentos de gestión pública.	1	2	3	4	5	
5. Contiene actividades para establecer canales y capacidades de comunicación organizacional entre los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén.	1	2	3	4	5	
6. Contiene actividades para potenciar las variables y sistemas administrativos del clima organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.	1	2	3	4	5	
7. Contiene actividades para promover e incentivar el compromiso organizacional en los trabajadores para elevar su desempeño y la eficiencia del servicio que ofrece la	1	2	3	4	5	

empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.						
8. Contiene actividades para establecer en forma consensuada y democrática normas y/o reglas de comportamiento organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.	1	2	3	4	5	
9. Contiene actividades para configurar en forma horizontal e interdependiente la estructura organizativa de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca, garantizando la articulación y coordinación de un conjunto de relaciones formales e informales de los trabajadores.	1	2	3	4	5	
10. Contiene actividades para proponer criterios e indicadores de evaluación.	1	2	3	4	5	
11. Contiene actividades para la retroalimentación de las actividades previstas en el plan, así como establecer las medidas correctivas necesarias	1	2	3	4	5	
Calidad técnica						
12. El Plan de acción estratégico incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (general y específicos), fundamentación, duración, metodología y cronograma de actividades, pasos a seguir, desarrollo de actividades y modelo teórico.	1	2	3	4	5	
13. Existe coherencia interna entre los diversos componentes y procesos del Plan de acción estratégico y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	5	
14. Existe coherencia entre el Plan de acción estratégico y el objetivo de la Investigación.	1	2	3	4	5	
15. El Plan de acción estratégico responde a los resultados del pre test.	1	2	3	4	5	

Viabilidad						
16. El Plan de acción estratégico puede ser aplicado por cualquier funcionario de la empresa y no requiere de una capacitación especial.	1	2	3	4	5	
17. Las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales, recursos y estrategias apropiadas.	1	2	3	4	5	
18. La secuencia de las actividades del Plan de acción estratégico resulta coherente.	1	2	3	4	5	
Metodología	1	2	3	4	5	
19. La metodología tiene una base reflexiva, vivencial y pertinente.	1	2	3	4	5	
20. La metodología utilizada es apropiada para su implementación en la gestión pública.	1	2	3	4	5	
Evaluación	1	2	3	4	5	
21. El Plan de acción estratégico describe su forma de evaluación.	1	2	3	4	5	

ESCALA DE VALORACIÓN:

Categorías	Puntaje	Descripción
Muy malo	1 – 20	El Plan de acción estratégico no es aplicable
Malo	21 – 40	
Regular	41 – 60	Deben levantarse las correcciones
Bueno	61 – 80	El Plan de acción estratégico es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	81 – 100	El Plan de acción estratégico es aplicable.

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

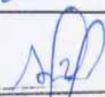
ES COHERENTE CON LOS PROCESOS DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

RESULTADO DE LA VALIDACION

Puntaje obtenido: 105 PUNTOS - MUY BUENO

Nombre del experto: SARELA AMARI MALDONADO

DNI: 27722850


Sarela Amari Maldonado
DOCTORA EN EDUCACIÓN

FIRMA

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS
VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con un PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en la gestión pública: 10 AÑOS DE EXPERIENCIA
- 1.2. Cargo que ha ocupado: DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIÓN
- 1.3. Institución donde labora actualmente: I.E.S.P.P VICTOR OYARZÚN BELAUNDE
- 1.4. Especialidad: INVESTIGADOR
- 1.5. Grado académico alcanzado: MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA SUPERIOR

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

2. EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	ARMANDO N. CIEZA NEYRA
---------------------------------	------------------------

Se ha elaborado un Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la Empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con las variables de estudio: Plan de acción estratégico y desarrollo organizacional; su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado	(MA)
Bastante adecuado	(BA)
Adecuado	(A)
Poco adecuado	(PA)
Inadecuado	(I)

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco por sus sugerencias.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Estructura del Plan de acción estratégico.	X				
2	Representación gráfica del Plan de acción estratégico.	X				
3	Procesos que comprende.	X				
4	Nombre de estos procesos.	X				
5	Elementos y componentes de cada una de sus procesos.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada uno de sus procesos.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1.	Coherencia lógica de la estructura del Plan de acción estratégico.	X				
2.	El Plan de acción estratégico está elaborado según la teoría.	X				
3.	El Plan de acción estratégico responde a las políticas de gestión de la Empresa.	X				
4.	Relación entre los componentes y procesos del Plan de acción estratégico.	X				
5.	Existe relación entre el Plan de acción estratégico y el tema de investigación.	X				
6.	Guarda relación el Plan de acción estratégico con el objetivo general.	X				
7.	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8.	Relaciones entre los objetivos específicos con las actividades del Plan de acción estratégico a trabajar.	X				
9.	Las pasos a seguir guardan relación con el Plan de acción estratégico.	X				
10.	El modelo teórico guarda relación con el Plan de acción estratégico.	X				
11.	Las actividades guardan relación con el Plan de acción estratégico.	X				
12.	El tema de investigación tiene relación con el Plan de acción estratégico.	X				
13.	La fundamentación teórica es coherente con el Plan de acción estratégico.	X				
14.	El cronograma de actividades está de acuerdo con el Plan de acción estratégico.	X				
15.	El monitoreo y la evaluación son adecuados al Plan de acción estratégico.	X				
16.	Los campos temáticos propuestos tienen impacto en el desarrollo organizacional.	X				
17.	El Plan de acción estratégico tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio.	X				
18.	El Plan de acción estratégico está insertado en la Investigación.	X				

19.	El Plan de acción estratégico cumple con los requisitos de la investigación.	X				
20.	El Plan de acción estratégico está elaborado en su totalidad.	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.					
2	Actualidad: El Plan de acción estratégico tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de la Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación del Plan de acción estratégico favorecerá el propósito de la tesis para su posible aplicación.	X				

Lugar y fecha: JAN 14 DE DICIEMBRE

Armando Neptali Cieza Neyra
DNI N° 27727367
MAGISTER EN INVESTIGACIÓN
Y DOCENCIA SUPERIOR

Firma del experto

DNI N° 27727367

Teléf.: 995699290

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: ARMANDO NEPTALI CIEZA NEYRA

Dirección electrónica: arnezce@outlook.com

Teléfono: _____

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto: CIEZA NEYRA ARMANDO NEPTALI
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE
- 1.3. Investigador/a: Dr. EDGAR EDUARDO BACA CASTILLO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado, sencillo y es de fácil comprensión.																					X
Vocabulario	Es apropiado para ser trabajado en la empresa.																					X
Objetividad	Está expresado en indicadores precisos y claros.																					X
Organización	Los ítems presentan una organización lógica.																					X
Pertinencia	Los ítems corresponden al propósito que se va a evaluar.																					X
Intencionalidad	Evalúa los objetivos y propósitos del Plan de acción estratégico.																					X
Consistencia	Está basado en los aspectos teóricos y científicos.																					X
Coherencia	Refleja coherencia en la redacción de los indicadores.																					X
Metodología	El Plan de acción estratégico responde al propósito de la investigación.																					X



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

III. SUGERENCIAS:

ESTABLECER MECANISMOS DE CONSENSO EN SU POSIBLE IMPLEMENTACIÓN

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

DEMOSTRA CONSISTENCIA CIENTÍFICA Y ES APLICABLE

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

100%

VI. LUGAR Y FECHA:

JAÉN 14 DE DICIEMBRE


Armando Neptali Cieza Neyra
DNI N° 27727367
MAGISTER EN INVESTIGACIÓN
Y DOCENCIA SUPERIOR
FIRMA:
DNI: 27227367

VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROFESIONAL EXPERTO: ANTONIO N. CIERS NEYRA

CENTRO LABORAL: I. E.S. P.P "VICTOR ANDRÉS BELUNDE"

CARGO: DOCENTE

INDICADORES DE CALIDAD DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Base teórica						
1. El Plan de acción estratégico responde a las bases teóricas de la Investigación.	1	2	3	4	5	
Objetivo						
2. El Plan de acción estratégico mejora el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén.	1	2	3	4	5	
Contenidos						
3. Contiene actividades para realizar un análisis reflexivo y crítico de la situación organizacional.	1	2	3	4	5	
4. Contiene actividades para analizar los diferentes instrumentos de gestión pública.	1	2	3	4	5	
5. Contiene actividades para establecer canales y capacidades de comunicación organizacional entre los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén.	1	2	3	4	5	
6. Contiene actividades para potenciar las variables y sistemas administrativos del clima organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.	1	2	3	4	5	
7. Contiene actividades para promover e incentivar el compromiso organizacional en los trabajadores para elevar su desempeño y la eficiencia del servicio que ofrece la	1	2	3	4	5	

empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.						
8. Contiene actividades para establecer en forma consensuada y democrática normas y/o reglas de comportamiento organizacional en los trabajadores de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca.	1	2	3	4	✓	
9. Contiene actividades para configurar en forma horizontal e interdependiente la estructura organizativa de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." de la sede Jaén, Cajamarca, garantizando la articulación y coordinación de un conjunto de relaciones formales e informales de los trabajadores.	1	2	3	4	✓	
10. Contiene actividades para proponer criterios e indicadores de evaluación.	1	2	3	4	✓	
11. Contiene actividades para la retroalimentación de las actividades previstas en el plan, así como establecer las medidas correctivas necesarias	1	2	3	4	✓	
Calidad técnica						
12. El Plan de acción estratégico incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (general y específicos), fundamentación, duración, metodología y cronograma de actividades, pasos a seguir, desarrollo de actividades y modelo teórico.	1	2	3	4	✓	
13. Existe coherencia interna entre los diversos componentes y procesos del Plan de acción estratégico y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	✓	
14. Existe coherencia entre el Plan de acción estratégico y el objetivo de la Investigación.	1	2	3	4	✓	
15. El Plan de acción estratégico responde a los resultados del pre test.	1	2	3	4	✓	

Viabilidad						
16. El Plan de acción estratégico puede ser aplicado por cualquier funcionario de la empresa y no requiere de una capacitación especial.	1	2	3	4	5	
17. Las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales, recursos y estrategias apropiadas.	1	2	3	4	5	
18. La secuencia de las actividades del Plan de acción estratégico resulta coherente.	1	2	3	4	5	
Metodología	1	2	3	4	5	
19. La metodología tiene una base reflexiva, vivencial y pertinente.	1	2	3	4	5	
20. La metodología utilizada es apropiada para su implementación en la gestión pública.	1	2	3	4	5	
Evaluación	1	2	3	4	5	
21. El Plan de acción estratégico describe su forma de evaluación.	1	2	3	4	5	

ESCALA DE VALORACIÓN:

Categorías	Puntaje	Descripción
Muy malo	1 – 20	El Plan de acción estratégico no es aplicable
Malo	21 – 40	
Regular	41 – 60	Deben levantarse las correcciones
Bueno	61 – 80	El Plan de acción estratégico es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	81 – 100	El Plan de acción estratégico es aplicable.

OBSERVACIONES:

La investigación es de carácter propositiva

SUGERENCIAS:

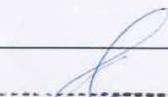
Sensibilizar y concientizar sobre la importancia del Plan Estratégico

RESULTADO DE LA VALIDACION

Puntaje obtenido: 105 PUNTOS

Nombre del experto: ARMANDO N. CIEZA NEYRA

DNI: 27727367



Armando Neptali Cieza Neyra
DNI N° 27727367
MAGISTER EN INVESTIGACIÓN
Y DOCENCIA SUPERIOR

FIRMA

ANEXO N° 07

Cuestionario para valorar el plan de acción

Objetivo: Contrastar cualitativa y cuantitativamente las limitaciones y fortalezas del Plan de acción estratégico para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa “E.P.S. Marañón S.R.L.” de la sede, Cajamarca.

Instrucciones: A continuación se presenta un conjunto de afirmaciones las mismas que serán evaluadas y analizadas por parte del investigador. Se marcará con un aspa (X) los criterios de valoración: **Nunca - Malo** (1), **A veces - Regular** (2), **Casi siempre - Bueno** (3) y **Siempre – Muy bueno** (4). **Variable independiente:** Plan de acción estratégico.

Ítems	Valoración			
	N	AV	CS	S
	1	2	3	4
1. Análisis del contexto externo de la organización.				
2. Análisis reflexivo de las demandas y necesidades de la realidad actual de la organización.				
3. Análisis crítico de los instrumentos de gestión de la empresa: Planeamiento estratégico de la empresa, planes operativos anuales.				
4. Definen el objetivos general y los específicos directamente relacionados con actividades priorizadas o problemas detectados en el análisis situacional.				
5. Detallan las estrategias para alcanzar los objetivos				
6. Plantean las tareas o procesos a seguir de cada una de las estrategias				
7. Determinan los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.				
8. Designan responsables de cada una de las tareas				
9. Determinan el tiempo en el que se desarrollarán cada una de las actividades.				
10. Establecen criterios e indicadores para evaluar los objetivos.				
11. Contrastan los diferentes procesos del plan de acción a fin de detectar y prever desviaciones en el logro de los objetivos de la empresa.				
12. Evalúan si todas las tareas se han desarrollado en forma lógica y coherente con los planificado				
13. Retroalimentan actividades previstas en el plan, para establecer las medidas correctivas necesarias.				

ANEXO N° 08

Autorización para la ejecución del proyecto de investigación



EPS "Marañón" S.R.L.
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO
JAÉN - PERÚ

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

**EI GERENTE DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN,
CAJAMARCA: QUE AL FINAL SUSCRIBE OTORGA LA PRESENTE;**

AUTORIZACIÓN

Al CPC. EDGAR EDUARDO BACA CASTILLO, participante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Filial Jaén; la aplicación del cuestionario para evaluar el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." del trabajo de investigación titulado: **PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA.**

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines pertinentes.

Jaén, 12 de octubre del 2017.


Econ. Roberto Alonso Enriquez Calderón
GERENTE GENERAL



ANEXO N° 09

Constancia de haber ejecutado el trabajo de investigación



EPS "Marañón" S.R.L.
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO
JAÉN - PERU

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

**EI GERENTE DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN,
CAJAMARCA: QUE AL FINAL SUSCRIBE OTORGA LA PRESENTE;**

CERTIFICA

Que, el CPC. EDGAR EDUARDO BACA CASTILLO, participante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Filial Jaén; ha evaluado a través de un cuestionario el desarrollo organizacional de la empresa "E.P.S. Marañón S.R.L." información que ha permitido cumplir con uno de los requisitos de la investigación denominada: **PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "E.P.S. MARAÑÓN S.R.L." DE LA SEDE JAÉN, CAJAMARCA.**

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines pertinentes.

Jaén, 14 de octubre de 2017.


EPS. MARAÑÓN S.R.L.
Econ. Roberto Alonso Enriquez Calderón
GERENTE GENERAL

