



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA 2023”**

**Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciada en Administración de
Empresas.**

Autor:

Chambi Paguay Yerling Yigiola

Tutor:

Ing. Rosalina Balanzategui. Mgs

Riobamba, Ecuador. 2024

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Chambi Paguay Yerling Yigiola, con cédula de ciudadanía 0605677731, autor (a) (s) del trabajo de investigación titulado: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA 2023”**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para el uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, a los 07 del mes de mayo del 2024.

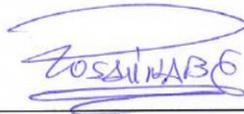


Yerling Yigiola Chambi Paguay
C.I: 0605677731

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, Rosalina Balanzategui catedrática adscrita a la Facultad de Ciencias políticas y administrativas por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA 2023”** bajo la autoría de Yerling Yigiola Chambi Paguay; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para la sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 07 días del mes de mayo de 2024



Rosalina Balanzategui
TUTORA
C.I: 060203000-9

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación “**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA 2023**” por Yerling Yigiola Chambi Paguay , con cédula de identidad número 060567773-1, bajo la tutoría de Ing. Rosalina Balanzategui Mg.; certificamos que recomendamos la **APROBACIÓN** de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de la autora; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba a la fecha de la presentación.

Ing. Alexander Vinuesa Jara PhD.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alexander Vinuesa', is written over a horizontal line.

Ing. Cecilia Mendoza Mgs.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cecilia Mendoza', is written over a horizontal line.

Ing. Cintya Tello Mgs.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cintya Tello', is written over a horizontal line.



Dirección
Académica
VICERRECTORADO ACADÉMICO



UNACH-RGF-01-04-02.20
VERSIÓN 02: 06-09-2021

CERTIFICACIÓN

Que, **CHAMBI PAGUAY YERLING YIGIOLA** con CC: **0605677731**, estudiante de la Carrera de **Administración de Empresas**, Facultad de **Ciencias Políticas y Administrativas**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado **"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA 2023"**, cumple con él **10%**, de acuerdo al reporte del sistema Anti-plagio **TURNITIN** porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente, autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 25 de abril de 2024.

Mgs. Rosalina Balanzategui

TUTORA

DEDICATORIA

A mi familia por ser el pilar fundamental en mi aprendizaje por educarme con valores, corregirme y convertirme en la mujer fuerte que soy hoy en día por apoyarme a lograr uno de mis tantos objetivos. A mi mamita Elena por darme fuerzas a la distancia desde el día uno en que comencé este camino; Mi papi Manuel que fue el primero en confiar en mí y el que me insistió y ánimo a venirme de tan lejos a superarme como profesional.

A mis titas Martha, Mari y Junita por ser como mis segundas mamis, porque a pesar de mis errores y mis ganas de tirar la toalla tuvieron siempre un consejo exacto para mí.

A mi hermana Daycelys, Samir y Aaron por ser mis compañías durante todos estos años por ayudarme en mis tareas y mis desvelos y más a mi hermana por darme lo más bonito de mi vida, mi sobrina Lunita.

Y como olvidarte abuelito de mi vida Manuel Chambi Lata por amarme y por regalarme tus mejores años y aunque no estes físicamente hoy te dedico esto a ti con toda mi alma.

A mis cous Katiuska por convertirse en mi familia y animarme todos los días con los mensajitos ocurrentes.

Y por último a la pieza clave que me dio fuerzas estos últimos semestres para no perder la cordura y abandonar mi carrera para ti mi eterno 2

TODO ESFUERZO TIENE LA RECOMPESA Y ESTA ES LA MIA

Yerling Chambi

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecerle a Dios por darme vida, salud y la sabiduría para llegar hasta este momento y por poner todo en su lugar en el debido tiempo.

A toda mi familia por confiar en mí y apoyarme en esta larga travesía que no ha sido fácil, pero que, gracias a las oraciones, consejos y motivaciones hoy se ve el fruto de tanto esfuerzo logrando este objetivo.

Desde luego a mi amiga a ella que me regalo la uni, que me motivo y ayudo muchas veces cuando estuve perdida, por ser mi compañera de trabajo todos estos años a ti mi Karen.

Y finalmente, a mis compañeros y maestros de la Universidad Nacional de Chimborazo, especialmente a mi tutora, la Ing. Rosalina Balanzategui por ser mi mentora y guía para realizar y culminar este trabajo por apoyarme y motivarme a seguir a delante y no rendirme.

Yerling Chambi

ÍNDICE GENERAL

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR	
CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL	
CERTIFICADO ANTIPLAGIO	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	14
1.1 Problema	15
1.1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.2 Formulación del problema	15
1.1.3 Justificación.....	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO II.	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 Marco teórico	20
2.2.1 Historia	20
2.2.2 Misión.....	20
2.2.3 Visión	20
2.2.3 Valores.....	21
2.2.2 Planificación estratégica	21
2.2.3 Desarrollo Organizacional	25
CAPÍTULO III.....	28
METODOLOGÍA	28
3.1 Tipo de Investigación.....	28
3.1.1 Investigación explicativa.....	28

3.1.2	Investigación descriptiva.....	28
3.1.3	Investigación de campo.....	28
3.2	Diseño de Investigación	28
3.2.1	Diseño de investigación no experimental	28
3.3	Técnicas de recolección de Datos.....	29
3.3.1	Técnicas	29
3.3.2	Instrumentos	29
3.4	Población de estudio y tamaño de muestra	29
3.4.1	Población.....	29
3.4.2	Muestra.....	29
3.5	Hipótesis de ser el caso.	29
3.6	Métodos de análisis, y procesamiento de datos.....	30
3.6.1	Spss	30
3.6.2	Alfa de Cronbach.....	30
3.6.3	Estadísticas de fiabilidad.....	31
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
4.1	Análisis de resultados	32
4.1.1	Encuesta.....	32
4.2	Comprobación de hipótesis	44
4.2.1	Hipótesis.....	44
4.2.2	Cálculo del Chi cuadrado	44
4.3	Discusión de resultados	44
	CAPÍTULO V.	46
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
5.1	Conclusiones	46
5.2	Recomendaciones	47
	CAPÍTULO VI.....	48
	PROPUESTA	48
	ANEXOS	57
	Anexo 1. Encuesta aplicada	57
	Anexo 2. Operacionalización de Variables.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de fiabilidad.....	31
Tabla 2: Resultado de la estadística de fiabilidad.....	31
Tabla 3: Tabla de frecuencia; pregunta 1.....	32
Tabla 4: Tabla de frecuencia; pregunta 2.....	33
Tabla 5: Tabla de frecuencia; pregunta 3.....	34
Tabla 6: Tabla de frecuencia; pregunta 4.....	35
Tabla 7: Tabla de frecuencia; pregunta 5.....	36
Tabla 8: Tabla de frecuencia; pregunta 6.....	37
Tabla 9: Tabla de frecuencia; pregunta 7.....	38
Tabla 10: Tabla de frecuencia; pregunta 8.....	39
Tabla 11: Tabla de frecuencia; pregunta 9.....	40
Tabla 12: Tabla de frecuencia; pregunta 10.....	41
Tabla 13: Tabla de frecuencia; pregunta 11.....	42
Tabla 14: Tabla de frecuencia; pregunta 10.....	43
Tabla 15: Tabla de pruebas de chi-cuadrado.....	44
Tabla 16: Matriz de operacionalización de la variable independiente: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
Tabla 17: Matriz de operacionalización de la variable independiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado pregunta 1	32
Gráfico 2: Resultado pregunta 2	33
Gráfico 3: Resultado pregunta 3	34
Gráfico 4: Resultado pregunta 4	35
Gráfico 5: Resultado pregunta 5	36
Gráfico 6: Resultado pregunta 6	37
Gráfico 7: Resultado pregunta 7	38
Gráfico 8: Resultado pregunta 8	39
Gráfico 9: Resultado pregunta 9	40
Gráfico 10: Resultado pregunta 10	41
Gráfico 11: Resultado pregunta 11	42
Gráfico 12: Resultado pregunta 12	43

RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como propósito fundamental analizar la relación existente entre la planificación estratégica y el desarrollo organizacional en la Cooperativa Sol de los Andes. Se buscó determinar si la implementación de una adecuada planificación estratégica influye de manera significativa en el fortalecimiento y mejora del desarrollo organizacional de la cooperativa.

Para llevar a cabo esta investigación, se adoptó un enfoque hipotético deductivo, esto implica que se plantearon hipótesis sobre la influencia de la planificación estratégica en el desarrollo organizacional, las cuales fueron sometidas a comprobación empírica mediante la recolección y análisis de datos.

La metodología empleada fue de carácter explicativo, descriptivo y de campo lo que permitió caracterizar y detallar la situación actual de la planificación estratégica y el desarrollo organizacional en la Cooperativa Sol de los Andes. Para la recopilación de datos, se aplicó un cuestionario de encuesta dirigido a los trabajadores de la cooperativa, quienes son actores clave en los procesos organizacionales.

Posteriormente, los datos obtenidos fueron procesados y analizados utilizando el software estadístico SPSS. Esta herramienta brindó la capacidad de realizar análisis cuantitativos y obtener resultados numéricos y estadísticos sobre las variables estudiadas.

Uno de los hallazgos clave para comprobar la hipótesis de estudio, fue el resultado del Chi cuadrado, que arrojó un valor de 12.611. Esto llevó a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis alternativa, donde sugiere que la planificación estratégica si incide en el desarrollo organizacional.

A lo largo de estos resultados, el estudio traza un diagnóstico integral, un sólido análisis teórico y finalmente, la formulación de estrategias de planificación específicas respecto del óptimo desarrollo organizacional de la Cooperativa Sol de los Andes. Estas estrategias estarían orientadas a potenciar aspectos clave como la estructura organizativa, los procesos inter, la gestión del talento humano, la cultura organizacional y la adopción de cambios, todo ello alineado con la visión, misión y objetivos estratégicos de la cooperativa.

Palabras claves: Planificación estratégica, desarrollo organizacional, dirección, metas.

ABSTRACT

The main purpose of this research study was to analyze the relationship between strategic planning and organizational development in the Sol de los Andes Cooperative. We sought to determine whether the implementation of an adequate strategic planning significantly influences the strengthening and improvement of the cooperative's organizational development. In order to carry out this research, a hypothetical deductive approach was adopted, this implies that hypotheses on the influence of strategic planning on organizational development were raised, which were subjected to empirical verification through data collection and analysis. The methodology used was of an explanatory, descriptive and field nature, which allowed characterizing and detailing the current situation of strategic planning and organizational development in the Sol de los Andes Cooperative. For data collection, a survey questionnaire was applied to the cooperative's workers, who are key actors in the organizational processes. Subsequently, the data obtained were processed and analyzed using SPSS statistical software. This tool provided the ability to perform quantitative analyses and obtain numerical and statistical results on the variables studied. One of the key findings to test the study hypothesis was the Chi-square result, which yielded a value of 12.611. This led to rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis, which suggests that strategic planning does have an impact on organizational development. Throughout these results, the study outlines an integral diagnosis, a solid theoretical analysis and finally, the formulation of specific planning strategies regarding the optimum organizational development of Sol de los Andes Cooperative. These strategies would be aimed at strengthening key aspects such as organizational structure, inter-processes, human talent management, organizational culture and the adoption of changes, all aligned with the vision, mission and strategic objectives of the cooperative.

Key words: Strategic planning, organizational development, management, goals.



Escaneado electrónicamente por:
SANDRA LILIANA
ABARCA GARCIA

Reviewed by:

Lic. Sandra Abarca Mgs

ENGLISH PROFESSOR

C.C. 0601921505

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

En vista del entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, las empresas se ven obligadas a cambiar para poder sobrevivir y prosperar. La Cooperativa Sol de los Andes, siendo una institución financiera cuyos esfuerzos están destinados al desarrollo económico y social de la región, no es una excepción. Para garantizar el constante crecimiento y proporcionar servicios de alta calidad a los socios y clientes, la cooperativa debe desarrollar una sólida planificación estratégica y promover un desarrollo organizacional adecuado.

La planificación estratégica un proceso mediante el cual las organizaciones pueden definir la rumbo a largo plazo, establecer objetivos estratégicos y desarrollar estrategias y planes de acción para alcanzarlos. Dentro de los análisis de ambiente interno y externo, la cooperativa puede identificar los fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas lo que le permitirá alinear los capacidades y recursos, con las necesidades y expectativa de los socios, clientes y entorno. Asimismo, el plan estratégico promueve esfuerzos coordinados en la organización hacia metas comunes.

Por otro lado, se puede mencionar al desarrollo organizacional como un enfoque integral acerca del mejoramiento continuo de la cooperativa con diferentes aspectos como son la estructura organizacional, los procesos inter, la gestión del talento humano, la cultura organizacional y la adopción de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras. Todo esto se logra para que la eficacia y adaptabilidad al cambio de la organización aumente y se fortalezcan otras áreas como la comunicación interna, el trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores y una cultura de servicio al cliente.

Dada la importancia crucial de estos procesos para el éxito a largo plazo de la Cooperativa Sol de los Andes, este proyecto de investigación tiene como objetivo principal analizar la relación existente entre la planificación estratégica y el desarrollo organizacional en la cooperativa. Se busca determinar si la implementación de una adecuada planificación estratégica influye de manera significativa en el fortalecimiento y mejora del desarrollo organizacional de la institución.

1.1 Problema

1.1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa Sol de los Andes es una institución financiera que opera en la ciudad de Riobamba, Ecuador. Cuenta con una trayectoria de más de 12 años y ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros a los socios y clientes. La planificación estratégica y el desarrollo organizacional son dos procesos que se complementan entre sí cumpliendo metas a largo plazo en la entidad financiera y así mismo hace un proceso sistemático y continuo que consiste en establecer objetivo para una organización y desarrollar estrategias para alcanzarlos y asignar recursos para implementarlas, mientras que el desarrollo organizacional busca intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que mejora la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

La planificación estratégica es aquel proceso que aborda o reafirma un diferente campo de negocio; al mismo tiempo que ayuda a determinar los recursos disponibles, las diferentes posibilidades de desarrollo o de diversificación, identificación del mercado además de trazar los objetivos a cumplir”. En los últimos años, la Cooperativa Sol de los Andes ha experimentado un crecimiento sostenido. Sin embargo, este crecimiento ha generado desafíos en término de planificación estratégica y desarrollo organizacional.

La problemática que presenta la Cooperativa Sol de los Andes es la falta de análisis y diagnósticos que afecta directamente a la planificación estratégica ya que no pueden aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas y así mismo la continuidad de las estrategias en forma democrática y participativa, debido a factores adversos que afectan evidentemente al desarrollo organizacional por el estilo de Liderazgo y la toma de decisiones de los principales directivos.

La rotación de empleados es considerado un riesgo para la institución, en donde tiene una serie de consecuencias negativas para el personal operativo en la entidad financiera. Cuando la Cooperativa cuenta con una planificación estratégica clara, puede utilizarla para potenciar el desarrollo organizacional. Esto implica la ejecución de un plan de desarrollo organizacional alineado con la estrategia general y adaptado a las necesidades específicas de la entidad.

(Guízar Montúfar, 2013) un psicólogo organizacional estadounidense que se centró en el aprendizaje organizacional. Creía que el desarrollo organizacional podía ayudar a las empresas a aprender de los errores y a mejorar continuamente el campo operativo de la empresa, sin dejar de lado el compromiso con el equipo de trabajo para lograr metas en conjunto. (p. 29)

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo la planificación estratégica incide en el desarrollo organizacional en la cooperativa Sol de los Andes de la ciudad de Riobamba 2023?

1.1.3 Justificación

La planificación estratégica y el desarrollo organizacional son elementos clave que impulsan el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de cualquier organización financiera y en este caso, se analizará el plan de estrategias elaborado en el 2023 por la Cooperativa Sol de los Andes para conocer los logros, objetivos alcanzados y por cumplir por parte de la empresa.

A pesar de haber elaborado un plan de estrategias enfocadas en las fortalezas y oportunidades que cuenta la cooperativa, se entiende que a consecuencia del declive económico que se presenta a nivel del País, las metas económicas que se establecieron inicialmente para el cumplimiento de los objetivos, no se han logrado y por ende se ha visto limitado el proceso de crecimiento organizacional y de infraestructura, el mismo que fue uno de los principales objetivos que se planteó para establecer una agencia en Ambato.

La importancia de elaborar este proyecto de investigación que tiene como objetivo principal diagnosticar la situación actual de la empresa, enfocado a la planificación estratégica y el desarrollo organizacional establecida por la Cooperativa Sol de los Andes en el año 2023 y que ha ido manejándose dentro de la misma, entendiéndose, si han o no cumplido con las metas a largo y corto plazo para una correcta ejecución de actividades institucionales en cooperación con los trabajadores de la Cooperativa.

Y para ello se desea identificar el proceso de plan estratégico de desarrollo institucional y organizacional para ser implementado en la Cooperativa y alcanzar metas propuestas dentro de la misma. Sin dejar de lado las causas que ocasionaron incumplimientos y esto se logra mediante el instrumento de investigación denominado encuestas con un total de 12 preguntas direccionadas a los 23 trabajadores de la entidad financiera.

Posterior a la obtención de resultados donde se puede evidenciar que el principal problema de no lograr cumplir con el plan de estrategias es principalmente porque los empleados de la Cooperativa no han sido correctamente informados de estos objetivos y como los deben llevar a cabo para cumplir con algunas metas organizacionales y como consecuencia se evidencia las falencias que ocasionan complicaciones a corto y largo plazo.

No obstante, al no lograr manejar correctamente el plan estratégico empresarial durante el año 2023 dentro de la Cooperativa Sol de los Andes, se desea establecer una propuesta que cumplirá con las expectativas buscadas y a tomar medidas efectivas para fortalecer y alinear de manera óptima ambos procesos, aprovechando al máximo la potencial sinérgico. Esto contribuirá a impulsar el crecimiento sostenible de la cooperativa, mejorar la competitividad y capacidad para brindar servicios financieros de calidad a los socios y la comunidad.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar como la planificación estratégica incide en el desarrollo organizacional en la Cooperativa Sol de los Andes de la ciudad de Riobamba 2023

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa Sol de los Andes en cuanto la planificación estratégica y el desarrollo organizacional.
- Categorizar las bases teóricas de la planificación estratégica y el desarrollo organizacional en la Cooperativa Sol de los Andes.
- Proponer estrategias basada en la planificación que permita mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa Sol de los Andes.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En el presente trabajo de investigación se hace referencia al marco referencial de las variables identificadas en el estudio y de los autores que fundamentan las mismas, la planificación estratégica y el desarrollo organizacional en la Cooperativa Sol de los Andes en la ciudad de Riobamba 2023.

En la investigación elaborada por (Cristian Cabrera, 2023) denominada “Planificación Estratégica para AJ. & J.A Redolfi SRL Empresa que se introduce en el mercado mayorista de productos alimenticios, hogar y cigarrillos con sede en la ciudad de James Craik y sucursales en la ciudad de Córdoba, Rio Cuarto y San Francisco” donde los objetivos planteados a largo y corto plazo para que la empresa pueda alcanzar y lograr una rentabilidad organizacional así como financiera para los próximos años, cuenta con un método cualitativo porque está enfocado hacia la identificación de las causas y problemas relevantes de la empresa para que esta se enfoque en gran parte al área tecnológica, para que los procesos internos sean más eficientes y disminuir el margen de error. El cash flow arroja un aumento del 58,3% en las ventas para fines del 2023 si seguimos el plan de acción detallado, por lo que el objetivo general establecido supera las expectativas y el continuo uso correcto y eficiente de estas herramientas harán que la empresa sea rentable en los siguientes periodos. (p. 45)

En el proyecto investigativo elaborado por (Huamani, 2023) menciona la “Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional” el objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o “gerenciarlos”, de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio y utilizaron como metodología descriptiva, ya que la función primordial es obtener características fundamentales, utilizando criterios sistemáticos que permitan establecer la relación entre la gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales y sacaron como resultados estadísticos en el estudio permitieron obtener una correlación entre las variables estableciéndose una relación moderada, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la gerencia estratégica aumenta medianamente la relación con la variable conflictos organizacionales. (p. 39)

(Guillermo Valencia Maldonado & Marco Alfonso Erazo, 2020) en el artículo “El reto de la planificación estratégica en las Pymes donde los primordial objetivo es encontrar procedimientos formales de planeación estratégica como los prescripto por las escuelas tradicionales, la forma específica en que operan las Pymes por lo cual el artículo se propuso realizar una investigación de tipo documental y exploratorio para caracterizar los efectos reportados en la literatura sobre las dificultades que conlleva el desarrollo de la planificación estratégica para las Pymes y como resultados, obtuvieron que la tendencia creciente a la publicación de artículos científicos sobre el tema Pymes, la mayoría de los artículos se

concentró bien en revistas españolas, colombianas o mexicanas y de los temas reportados se destacan los relacionados con los problemas de financiación de Pymes y con la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en diversos tipos de Pymes. (p. 13)

(Altamirano Taica et al., 2023) en el artículo publicado en scopus La Planificación Estratégica y la impacto en la Administración Pública este autor pone como objetivo determinar el impacto de la Planificación Estratégica en la Administración Pública reportado en investigaciones empíricas relevantes y por lo cual toma como metodología la revisión sistemática de la literatura (SRL) tomando en cuenta lo sugerido por Kitchenham & Charters (2007) y sacan como resultados que contribuye a comprender las diferencias y similitudes de los estudios considerados, y se recomienda considerar un mayor número de estudios que incluyan un rango más amplio de años. (p. 83)

En el artículo elaborado por (Romero, 2022) publicado en scopus que habla de “Organización y sociedad: mirada de sectores estratégicos clave” analiza el uso de la planificación estratégica para el desarrollo social. La metodología investigativa es de trabajo de campo, con la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de datos y arrojaron resultados donde se muestra que las organizaciones del sector público aplican moderadamente los elementos sugeridos por la planificación estratégica, obstaculizando así los aspectos metodológicos necesarios para un abordaje eficaz del desarrollo social. (p. 8)

(Cecilia et al., 2017) en la revista “El desarrollo organizacional sustentable de una empresa recuperada: procesos de resiliencia, identidad cooperativa, eficiencia e inclusión social” en esta investigación el objetivo es aportar conocimiento específico sobre las limitaciones de las empresas de capital, a nivel global y latinoamericano, ya que históricamente las teorías sobre el desarrollo organizacional basadas en propuestas de referentes de la administración norteamericana donde especifican que la metodología es el enfoque cualitativo y etnográfico y formularon que los resultados fueron positivos con mayor facilidad y resurgen de estas dificultades fortalecidas y con una mayor contundencia. (p. 27)

(Mario David Ramos Salinas, 2019) en este proyecto de investigación denominado “El liderazgo y la incidencia en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Esencia indígena, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua” donde se plantea el objetivo de determinar la incidencia del liderazgo en el desarrollo organizacional en la Cooperativa, en donde aplican la metodología de la investigación con los enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, los niveles descriptivos, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos. (p. 12)

En el libro elaborado por (María et al., 2019) denominado “Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales” y el objetivo es analizar el concepto de organización, así como la importancia que tiene dentro de la sociedad y así mismo la metodología utilizada fue el método científico y consigue aumentar la apertura de la comunicación, el uso de

palabras adecuadas entre el personal, propiciando que los objetivos se cumplan satisfactoriamente. (p. 9)

En el trabajo de investigación de (Balarezo Toro Byron David, 2019) denominado “La Comunicación Organizacional Interna y la incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE” esta investigación tiene como objetivo identificar la forma técnico, el problema latente, las causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes con esto toman en cuenta en aplicar la metodología la investigación, modalidad de investigación, tipo de investigación, operacionalización de variables, técnicas y procedimientos y como resultado tienen el fortaleciendo de la identificación de los colaboradores con la empresa. (p. 23)

2.2 Marco teórico

2.2.1 Historia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes es una institución financiera ecuatoriana que fue fundada el 17 de octubre de 2012 por un grupo de líderes y dirigentes indígenas de la provincia de Chimborazo. El objetivo principal era brindar servicios financieros a las comunidades indígenas de la región, quienes históricamente habían sido excluidas del sistema financiero tradicional. La cooperativa inició las operaciones con un capital inicial de 50.000 sucres y un total de 100 socios. La primera sede se encontraba en la ciudad de Riobamba. En los primeros años, la cooperativa se centró en ofrecer servicios básicos de ahorro y crédito a los socios. Sin embargo, con el tiempo, fue ampliando la oferta de productos y servicios para atender las necesidades financieras de los socios.

En la actualidad, la Cooperativa Sol de los Andes es una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de Ecuador. Cuenta con más de 200.000 socios y un activo total de más de 1.000 millones de dólares. La cooperativa tiene presencia en todo el país, con más de 100 puntos de servicio. La cooperativa ha recibido numerosos reconocimientos por la labor social y financiera. En 2019, fue galardonada con el Premio Nacional de Economía Solidaria, otorgado por el Gobierno de Ecuador. La Cooperativa Sol de los Andes ha jugado un papel importante en el desarrollo económico y social de las comunidades indígenas de Chimborazo. La cooperativa ha brindado a los socios acceso a servicios financieros, lo que les ha permitido mejorar la calidad de vida.

2.2.2 Misión

Impulsar el progreso socioeconómico del país a través de prestaciones de servicios financieros competitivos para proveer soluciones personalizadas a los sectores productivos y comunidad en general, de manera accesible, eficiente y con credibilidad.

2.2.3 Visión

Ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social.

2.2.3 Valores

- **Solidaridad:** La cooperativa está comprometida con la solidaridad y la cooperación. La cooperativa cree que todos los miembros de la sociedad deben trabajar juntos para lograr el bien común.
- **Equidad:** La cooperativa está comprometida con la equidad y la justicia. La cooperativa cree que todos los miembros de la sociedad merecen tener las mismas oportunidades, independientemente de la origen o condición social.
- **Democracia:** La cooperativa está comprometida con la democracia y la participación. La cooperativa cree que todos los miembros de la cooperativa deben tener voz y voto en las decisiones que la afectan.
- **Participación:** La cooperativa está comprometida con la participación y la responsabilidad. La cooperativa cree que todos los miembros de la cooperativa deben participar activamente en el desarrollo de la cooperativa.
- **Responsabilidad social:** La cooperativa está comprometida con la responsabilidad social. La cooperativa cree que las empresas tienen la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

2.2.2 Planificación estratégica

En la planificación estratégica de una empresa o unidad de negocios la misión se define en base al análisis estratégico, que comprende dos campos fundamentales:

La dirección estratégica se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Con el objetivo de lograr propósito comercial, como competirán con el éxito y cómo atraerla y satisfacer a los clientes para cumplir los objetivos planteados o que se van a plantear (Robbins & Coulter, 2019, p. 26).

(Ángel Burbano-Pérez, 2019) “Administración Moderna” manifiesta que “La Planeación Estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo” (p. 18).

Por lo tanto, llegamos al análisis que la planeación estratégica es un proceso en el cual los miembros de una organización anticipan el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograrlo. Es un proceso continuo de tomar decisiones en el presente sobre acciones futuras utilizando estrategias, lo cual ayuda a lograr la misión de la empresa. La planeación estratégica se basa en la visión y valores de la organización y requiere una comprensión sólida de los procesos y operaciones, así como un análisis contextual profundo que se debe revisar constantemente.

2.2.2.1 Conceptos relacionados con la planificación estratégica.

A continuación, se mencionan algunos conceptos relacionados con la planificación estratégica:

- **Decisión estratégica** según el (Dr. Isidro Roberto Cruz Medina, 2020) da a entender que “son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y la

viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en algún momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de interés o competencia” (p. 10).

- Dirección estratégica al igual este autor (Murillo, 2020) formula de una manera más amplia “Es un proceso de movimiento continuo y sistemático que proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de lo que se quiere lograr, haciendo que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y los desarrollos amenazadores, proporcionando ideas para evaluar peticiones de presupuestos, inversión de capital y nuevo personal, destinando recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia, ayudando a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia en toda la organización, creando una actitud directiva más proactiva y de esa manera contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas” (p 10).
- Diagnostico estratégico el mismo autor (Murillo, 2020, p. 8) da la opinión “Que comprende el Análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.
- Dirección estratégica de acuerdo con (Alexandra Maribel Díaz Montalvo, 2020) hablas de “El desempeño de una organización depende tanto de las acciones que la misma empresa” emprende como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas acciones. Una acción es la adquisición y uso de los activos de una organización. Cada empresa posee un conjunto ya existente de activos como conocimiento práctico (Know-how), procesos del negocio, planta y equipo, posicionamiento de marca (brand equity), estructura organizacional formal e informal, recursos financieros, etc”. (p. 56)

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a el entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Dr. Isidro Roberto Cruz Medina, 2020, p. 540).

“De otro modo la estrategia se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización. Una dirección estratégica apropiada debe prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados” (Manuel et al., 2020, p. 29).

2.2.2.2 Características

- El análisis externo, que trata de las condiciones generales del entorno (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc). Que afectan o pueden afectar a la vida de la empresa, así como también las condiciones específicas del mercado, los clientes y la competencia.

- El análisis interno, que es común desglosar en fuerzas y debilidades de cara a la competencia y demás condiciones del medio externo.

Para (Robbins & Coulter, 2019) existen 3 razones por la cual es muy importante planificar:

- Los gerentes al estar en cambio constantes con el fin de enfrentar la incertidumbre emplean el proceso de administración para examinar los factores relevantes y decidir acciones para poner en práctica.
- Por último, es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada uno de las partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales. (p. 27)

La “Administración” se considera una planificación estratégica como “Proceso para establecer planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización a través del establecimiento de estrategias para actualizarlas conforme se necesite”

2.2.2.3 Importancia de la planificación estratégica

La planeación estratégica es importante porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y los empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

Según (Alexandra Maribel Díaz Montalvo, 2020) menciona que “La planeación estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión” esto se puede entender que incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna; así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de los clientes actuales y potenciales-y de los propias capacidades y limitaciones. (p. 16)

2.2.2.4 Ventajas de la planificación estratégica

La ventaja de la planificación estratégica es que permite que las organizaciones sean proactivas, poder anticiparse al futuro, mantenerse actualizadas sobre tendencias y competencia al mismo tiempo tienen un buen plan de guía para alinear actividades con objetivos. Orienta la toma de decisiones sobre recursos necesarios para alcanzarlos eficientemente. Un enfoque estructurado para canalizar esfuerzos de ventas y marketing hacia los mejores resultados puede aumentar significativamente la rentabilidad y participación de mercado (Carina Noemí Benitez, 2019, p. 189).

2.2.2.5 Beneficios de la planificación estratégica

Siempre los ejecutivos a cargo de la empresa deben estar atento y acoplarse a los cambios del mercado, tecnológico, competencia entre otro”. Es decir, para establecer una dirección efectiva en una organización, es importante definir claramente los propósitos y

objetivos realistas. Además, es crucial crear una base sólida para que la empresa pueda mantenerse estable frente a los cambios en el entorno, como los cambios en el mercado. Esto ayudará a garantizar la longevidad de la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas son una parte importante para el beneficio de la economía de varios países, sin embargo, no hay una definición común de los mismos. El hecho es que las condiciones socioeconómicas de los sectores en cuestión influyen los criterios de producción para determinar el tamaño del negocio. En vista de esto, mayoría de las organizaciones internacionales se determinan con el número de trabajadores

Otros beneficios de aplicar una planificación estratégica es el aumento de rentabilidad y cuota del mercado esta determina la segmentación de los clientes, las condiciones del mercado y la oferta de productos y servicios que son los indicadores para la empresa. Además, otro de los beneficios es la diferencia única que se basa en crear o tener un producto con algo distintivo y no tratar o hacer duplicas de los productos que la competencia posee. Por lo consiguiente otro de los beneficios es el aumento de la satisfacción en el trabajo, es decir se debe mantener motivación a los empleados y deben sentirse parte del equipo para poder realizar labores con empeño y eficiencia” (Esteban Gabriel Matute Tapia, 2022, p. 56).

2.2.2.6 Componentes del proceso de planificación estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializada Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad (Marianela Armijos, 2019, p. 16).

A diferencia de la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados dentro de la normativa pública, por lo que la internalización en los procesos organizacionales no es uniforme. Sin embargo, tal como se mencionó, la planificación estratégica en el ámbito público es un instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados (Marianela Armijos, 2019, p. 17).

Teniendo esto en consideración, el proceso de colaboración de un plan estratégico en el ámbito público debe ser simple y estar incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el calendario del proceso presupuestario (Marianela Armijos, 2019, p. 17).

Una planificación estratégica efectiva debe seguir una sistemática y una metodología bien definidas. Debe ser formalizada y tener objetivos claros y medibles. Si no se sigue este enfoque, la planificación estratégica puede perder la efectividad y convertirse en algo más que no cumple con los estándares de una verdadera planificación estratégica (Marianela Armijos, 2019, p. 18)

2.2.2.7 Por qué desarrollar un plan estratégico

(Pimentel Villalaz, 2019) denota “Una planificación estratégica efectiva debe seguir una sistemática y una metodología bien definidas. Debe ser formalizada y tener objetivos claros y medibles. Si no se sigue este enfoque, la planificación estratégica puede perder la efectividad y convertirse en algo más que no cumple con los estándares de una verdadera planificación estratégica”. (p. 8).

2.2.3 Desarrollo Organizacional

El concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de los elementos.

La historia del desarrollo organizacional tiene origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard.

Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional; otros autores, entre ellos Herbert Shepard y Robert Blake, realizaron un programa de entrenamiento. Éste surgió en 1957 después de que tales investigadores de las relaciones humanas fungieron como consultores inter y ofrecieron los servicios a personas en puestos gerenciales.

(Sergio Hernández, 2021) dice que la “Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo”. (p. 76)

Las organizaciones se caracterizan por ser entidades dinámicas que están en constante cambio e interacción con el entorno. Para que funcionen de manera adecuada, es necesario que sean lideradas por personas capaces y comprometidas tanto con la sociedad como con los miembros de la organización (Sergio Hernández, 2021, p. 82).

En cuanto a la estrategia y planificación, es importante destacar que una de las causas de los desafíos financieros puede ser la falta de una planificación estratégica adecuada. Si una organización no cuenta con un plan estratégico claro y bien definido, puede tener dificultades para establecer objetivos claros y tomar decisiones financieras efectivas (Sergio Hernández, 2021, p. 76).

Por otro lado, los efectos de no poder cumplir los objetivos debido a la delimitación del plan estratégico en una parroquia, enfocándose en el control administrativo, pueden ser diversos. Algunos de estos efectos podrían incluir la falta de alineación entre los recursos disponibles y los objetivos establecidos, la falta de eficiencia en la asignación de recursos, la falta de dirección y coordinación, y la dificultad para evaluar y controlar el progreso hacia los objetivos establecidos. Estos efectos pueden afectar negativamente la capacidad de la

organización para alcanzar las metas y tener un impacto en el desempeño financiero (Víctor Hugo Vidal Chávez, 2020, p. 17).

Es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales” “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio (Víctor Hugo Vidal Chávez, 2020, p. 17).

2.2.3.1 Características del desarrollo organizacional

Se enfoca en la cultura y los procesos para fomentar la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos, los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas, se concentra en el aspecto humano y social de la organización e intervienen en los aspectos tecnológicos y estructurales, participa y se compromete en la resolución de problemas y en la toma de decisiones, se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos, los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y aprendices con el sistema cliente y adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización (Jorge A Hernández, 2021, p. 24).

El Desarrollo Organizacional contiene 5 técnicas: Método de retroalimentación de datos; desarrollo de equipos; enriquecimiento y ampliación del cargo; entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos. Con relación a las etapas del DO, Newton y Raía las mismas que el correcto cumplimiento y secuencia de tareas implementadas por esta propuesta, se puede considerar obtener un rendimiento adecuado ante las obligaciones, así como los objetivos planteados (Idalberto Chiavenato., 2017, p 67).

2.2.3.2 Objetivos del desarrollo organizacional

(Sarli et al., 2018) Formula una serie de objetivos “Para la conducción de organizaciones líderes, el DO contribuye al logro de estos objetivos que denominamos estratégicos:

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar el talento; en pro de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a los procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (Know-What), el saber por qué (Know-Why), el saber cómo (KnowHow) y el saber quién (Know-Who).
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.

- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores huma, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: 32 Autodirigidos, Grupos dinámicos (Hot groups) y Mejores Prácticas (Best Practices Replications). (p. 45).

2.2.3.3 El futuro del desarrollo organizacional

(Sánchez Ambriz, 2019) habla del desarrollo de “DO, de acuerdo a los objetivos estratégicos en los próximos años, estudiará y diseñará modelos organizacionales que coadyuven al desarrollo progresivo del rendimiento empresarial sostenible a través del desarrollo de una inteligencia analítica de negocios” el mismo que colabore en la optimización de las competencias, habilidades y destrezas de las personas, bajo una cultura organizacional capaz de promover cambios y los nuevos desafíos laborales, Wirtenberg⁴⁴; lo que conlleva que las empresas y los líderes tienen que enfrentarse en las décadas subsecuentes, con complejos desafíos; en los cuales el DO constituye el valor agregado para mejorar la eficiencia y eficacia para elevar la competitividad y mantenerse en la competencia. (p. 15).

(Ochoa et al., 2022) menciona que “En el mundo cambiante de hoy, deberíamos ver el DO más que como una medicina para organizaciones enfermas, como una herramienta aplicable en el largo plazo”. De la misma forma en que una persona acude periódicamente a realizarse estudios clínicos y con base en los resultados hace cambios en la alimentación y estilo de vida para mantenerse saludable, es recomendable que las empresas verifiquen periódicamente la estado de salud y tomen acciones para tener una condición óptima que les permita ser flexibles, adaptarse y responder más rápidamente a los cambios en el medio ambiente, al mismo tiempo que aseguran el bienestar y crecimiento de los individuos que la integran. Justo aquí es donde podemos obtener provecho del DO. (p 67).

2.2.3.4 Ventajas del desarrollo organizacional

El reconocimiento de un nombre, los productos y servicios, salir airoso ante el esfuerzo de los competidores, sobrevivir en la memoria de los públicos y lograr la lealtad de los clientes, son algunos de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones ya que, como producto de la globalización y competencia de los mercados, las empresas deben percibir la rapidez y flexibilidad en los procedimientos, así como las relaciones con el entorno, como ventajas competitivas (Lina Torres Salas y María Teresa Gómez, 2013, p. 34).

Las innovaciones tecnológicas han tenido un impacto significativo en las transformaciones organizativas. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se han integrado gradualmente en la actividad diaria de las empresas, lo que ha llevado a cambios estructurales en la gestión de todas las áreas organizacionales. Estas tecnologías permiten una mayor eficiencia en la comunicación interna y externa, facilitan la automatización de procesos, mejoran el acceso y el análisis de datos, y ofrecen nuevas formas de colaboración y trabajo en equipo (Lina Torres Salas y María Teresa Gómez, 2013, p. 36).

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación.

Como parte del desarrollo metodológico se planteó estos tipos de investigación para una comprensión profunda sobre la situación actual, relaciones causales y perspectivas de los miembros. Todo esto es esencial para una planificación estratégica y desarrollo organizacional que responda a las necesidades reales de la Cooperativa Sol de los Andes.

3.1.1 Investigación explicativa.

(Pavón & Gogeoascoechea, 2010) indica: “Es un nivel más complejo, más profundo y riguroso de la investigación básica, cuyo objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas” el descubrimiento de nuevas leyes científico-sociales, de nuevas micro teorías sociales que expliquen las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los hechos, eventos del sistema y de los procesos sociales. Trabajan con hipótesis causales, es decir que explican las causas de los hechos. En la Cooperativa Sol de los Andes se le aplicó este tipo de investigación donde establecí relaciones causales entre ambas variables. (p. 34)

3.1.2 Investigación descriptiva

(Bernal, 2010) señala que: “En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consistió, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando los rasgos más peculiares o diferenciadores”. En esta entidad financiera se aplicó este tipo de investigación porque se describe las dos variables en el mercado, planificación estratégica y el desarrollo organizacional. (p. 19)

3.1.3 Investigación de campo

Según (Collado, 2014) “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”. En este caso estudia los fenómenos sociales en el ambiente natural y el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y para esta investigación de campo se aplicó un instrumento investigativo porque se les realizó un cuestionario de preguntas a los veintitrés (23) empleados. (p. 5)

3.2 Diseño de Investigación

3.2.1 Diseño de investigación no experimental

El diseño no experimental permitió estudiar las relaciones entre variables sin manipularlas. Se logró identificar la relación entre la planificación estratégica y el desarrollo organizacional. El diseño no experimental permitió conocer esta relación sin manipular ninguna de las variables como señala (Arias et al., 2016, p. 56).

3.3 Técnicas de recolección de Datos

3.3.1 Técnicas

“Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priorizar las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. La técnica que se utilizó para este trabajo de investigación será la encuesta y el objetivo es obtener información precisa de los trabajadores que laboran en la Cooperativa Sol de los Andes (Ortiz, 2021, p. 26).

3.3.2 Instrumentos

En este estudio de investigación, se aplicó el cuestionario de encuesta como herramienta para recopilar datos. El cuestionario consta de una serie de preguntas con opciones de respuesta, lo que permite al encuestado seleccionar la opción que mejor se ajuste a la respuesta.

3.4 Población de estudio y tamaño de muestra

3.4.1 Población

La población, en el contexto de un estudio estadístico específico, se refiere al conjunto de datos que está estrechamente relacionado con el objeto de estudio. Es crucial no mezclar el significado estadístico de población con el demográfico. En términos estadísticos, los expertos utilizan el término "población" no solo para referirse a personas, sino a todos los elementos seleccionados para el análisis. Esta investigación se realizó a los 23 trabajadores que emplean en la Cooperativa Sol de los Andes en la ciudad de Riobamba.

3.4.2 Muestra

Se denomina muestra al grupo de individuos que realmente se estudian, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser representativa de dicha población. Para ello, se han de definir con claridad los criterios de inclusión y exclusión y, sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas para garantizar dicha representatividad”. El tamaño de la población es reducido por lo que no se realizó el cálculo del tamaño de la muestra, por lo tanto, se trabajó con los 23 empleados de la Cooperativa financiera.

3.5 Hipótesis de ser el caso.

Según (Carmona, 1994) “Es una idea que puede no ser verdadera, basada en información previa”. El valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar por qué se producen, normalmente se plantean primero las razones claras por las que uno cree que algo es posible y finalmente se pone, en conclusión. Este método se usa en la rama científica para luego comprobar las hipótesis a través de los experimentos. (p. 312)

- **H1.** La planificación estratégica incide en el desarrollo organizacional de la Cooperativa Sol de los Andes de la ciudad de Riobamba.

- **H0.** La planificación estratégica no incide en el desarrollo organizacional de la Cooperativa Sol de los Andes de la ciudad de Riobamba.

3.6 Métodos de análisis, y procesamiento de datos

Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria para el desarrollo de la investigación. Las fuentes primarias provinieron directamente de los miembros de la Cooperativa Sol de los Andes, recopiladas a través de encuestas y observación directa. Las encuestas permitieron conocer las opiniones y perspectivas de los socios y empleados sobre temas clave como la estructura organizacional, procesos, cultura, entre otros. La observación directa complementó con información sobre el comportamiento y dinámicas dentro de la cooperativa. Las fuentes secundarias provinieron de reportes, estudios previos y otros documentos existentes relacionados con la cooperativa, que entregaron contexto y datos de referencia. La combinación de fuentes primarias y secundarias entregó una visión completa y permitió el análisis profundo requerido para la planificación estratégica y el desarrollo organizacional de la Cooperativa

3.6.1 Spss

La revista IBM (2020) nos explica que “La plataforma de software IBM SPSS ofrece análisis estadístico avanzado, una amplia biblioteca de algoritmos de aprendizaje automático, análisis de texto, extensibilidad de código abierto, integración con big data y una implementación fluida en aplicaciones”

Se optó por utilizar el software SPSS para el análisis de datos de esta investigación ya que permite procesar eficientemente el volumen de datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas a los empleados de la Cooperativa Sol de los Andes, ofrece herramientas avanzadas de análisis estadístico que posibilitan extraer perspectiva valiosas para la toma de decisiones, genera outputs de calidad para comunicar hallazgos a directivos de manera clara y efectiva, es ampliamente reconocido como software confiable para investigación científica otorgando rigor y validez al estudio, y el equipo investigador está familiarizado con SPSS permitiendo un aprovechamiento eficiente de sus capacidades para responder a las necesidades de este proyecto

3.6.2 Alfa de Cronbach

Según Rodríguez y Reguant (2020) el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach es una medida estadística utilizada en la validación de instrumentos de medición, como cuestionarios o escalas. Además, proporciona una estimación de la consistencia interna de las preguntas o ítems que componen el instrumento, es decir, se enfoca en evaluar las preguntas que miden aquellas características que se pretenden evaluar. (p. 47)

El Alfa de Cronbach mide la confiabilidad de un instrumento a través de la correlación entre los ítems. Cuanto más correlacionadas estén las preguntas, mayor será la consistencia interna y el valor de Alfa. Este coeficiente va de 0 a 1, donde los valores cerca de 1 reflejan alta confiabilidad. En la Tabla se presentan los rangos de interpretación del Alfa de Cronbach:

Tabla 1: Tabla de fiabilidad

Nivel de Fiabilidad	Valor del Alfa de Cronbach
Excelente	0.9, 1
Muy Bueno	0.7, 0.9
Bueno	0.5, 0.7
Regular	0.3, 0.5
Deficiente	0, 0.3

Fuente: Rodríguez y Reguant (2020)

3.6.3 Estadísticas de fiabilidad

El valor de 0.833% indica una correlación muy buena entre las variables de estudio.

Tabla 2: Resultado de la estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.833	12

Fuente: Análisis de la investigación

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Encuesta

Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Pregunta 1. ¿En qué medida considera que la cooperativa Sol de los Andes ha innovado en los últimos años?

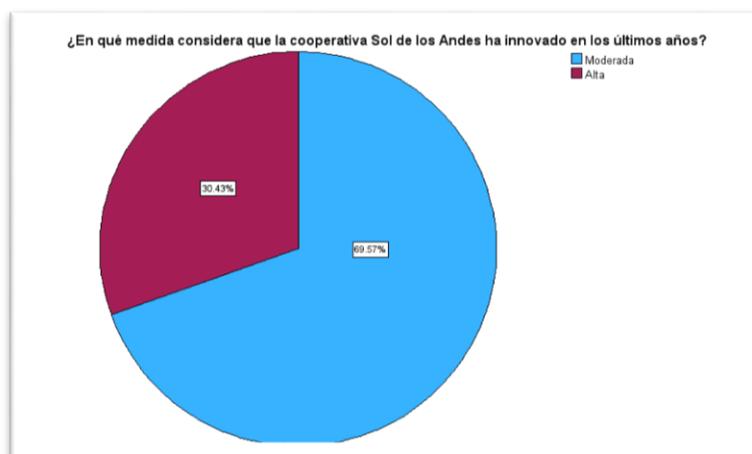
Tabla 3: Tabla de frecuencia; pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Baja	0	0,0	0,0
	Baja	0	0,0	0,0
	Moderada	16	69.6	69.6
	Alta	7	30.4	30.4
	Muy Alta	0	0	0
Total	23	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 1: Resultado pregunta 1



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados revelan que la mayoría de los empleados el (69.6%) considera que la cooperativa ha tenido una innovación moderada en los últimos años, mientras que un (30.4%) opina que ha sido alta. Si bien se percibe una valoración positiva de la capacidad de innovación, existe espacio para profundizar estos esfuerzos y consolidar una imagen de organización innovadora.

Pregunta 2. ¿Considera que el proceso de planificación estratégica en la empresa es claro y participativo?

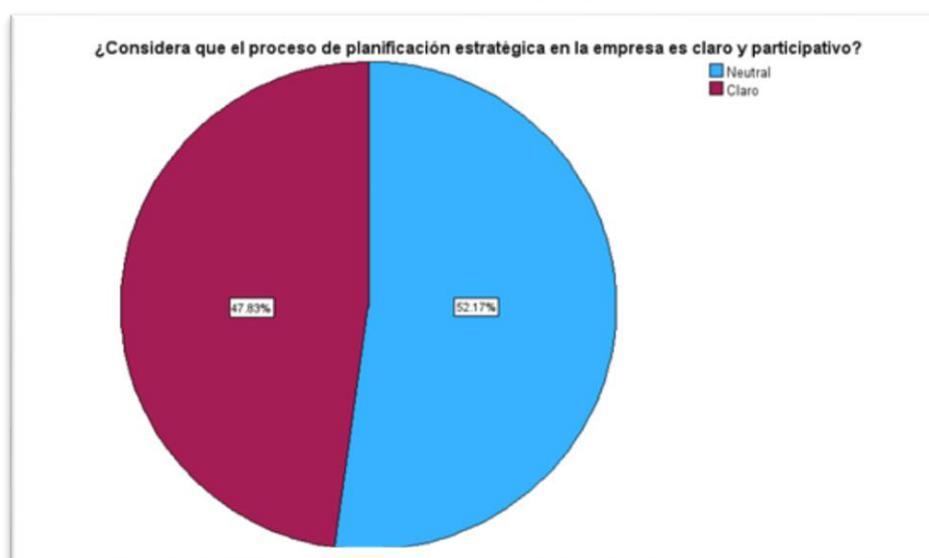
Tabla 4: Tabla de frecuencia; pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	0	0	0	0
Claro	0	0	0	0
Poco Claro	0	0	0	0
Válido Neutral	12	52.2	52.2	52.2
Claro	11	47.8	47.8	100.0
Muy Claro	0	0	0	0
Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 2: Resultado pregunta 2



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados muestran que más de la mitad de los empleados / encuestados no tienen una clara opinión sobre el proceso de planificación estratégica de la empresa en cuestión. Esto insinuaría que hay espacio para mejorar la comunicación con y la comprensión de los empleados sobre el proceso. Por otro lado, casi la mitad de los encuestados creen que el proceso es claro. Aunque esto podría considerarse que más de la mitad de los encuestados creen que es demasiado vago para el proceso. En general, ambas respuestas muestran que se necesitan medidas para que un mayor porcentaje de empleados deseen comprender y participar en la planificación estratégica con comunicación, retroalimentación, entre otros.

Pregunta 3. ¿En qué medida los objetivos estratégicos están claramente definidos y comunicados en la organización?

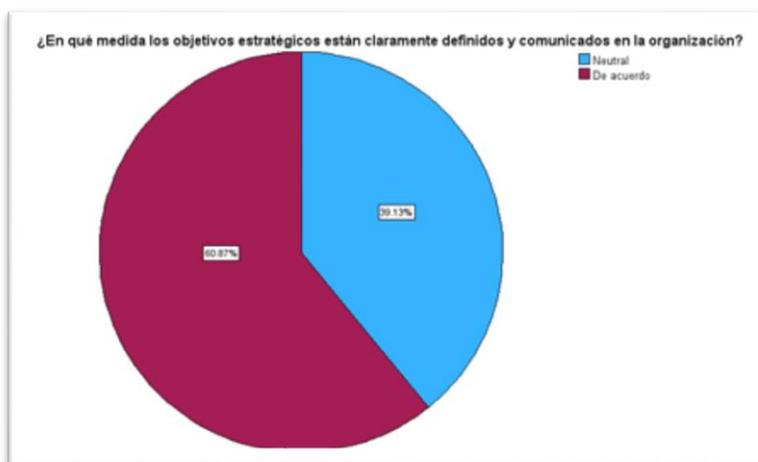
Tabla 5: Tabla de frecuencia; pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
	En desacuerdo	0	0	0	0
	Neutral	9	39.1	39.1	39.1
	De acuerdo	14	60.9	60.9	100.0
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 3: Resultado pregunta 3



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

La encuesta revela que el 60.87% de empleados tiene una percepción positiva sobre la comunicación de los objetivos estratégicos, mientras que el 39.13% no tiene una opinión formada. Si bien la percepción mayoritaria es positiva, existe oportunidad de mejorar la comunicación clara y participativa para asegurar que todos los empleados comprendan y se alineen con los objetivos organizacionales.

Pregunta 4. ¿Cómo calificarías la alineación entre la planificación estratégica y la misión/visión de la empresa?

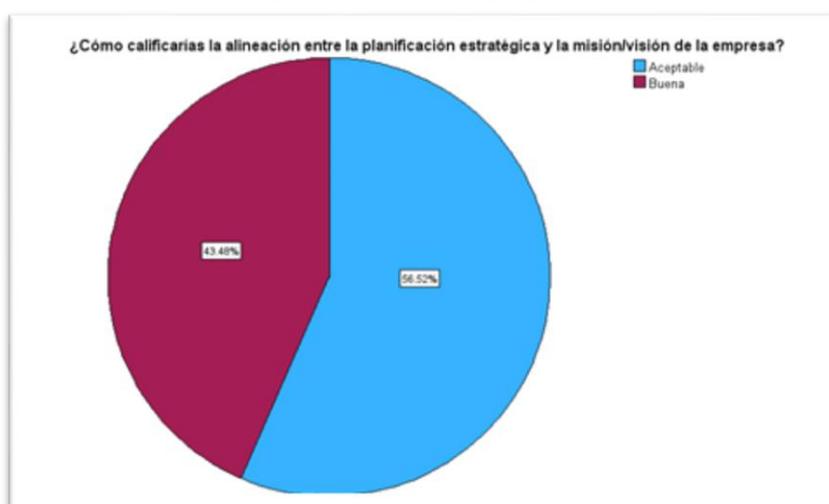
Tabla 6: Tabla de frecuencia; pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	0	0	0
	Bajo	0	0	0
	Aceptable	13	56.5	56.5
	Buena	10	43.5	100.0
	Excelente	0	0	0
Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 4: Resultado pregunta 4



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados revelan que la mayoría de los participantes (56.5%) evalúa como aceptable el nivel de alineación entre la planificación estratégica y la misión/visión de la empresa. Por otro lado, una proporción importante (43.5%) lo considera bueno. Aunque la valoración predominante de la alineación es positiva, existe una oportunidad clara para optimizar la integración entre la orientación estratégica y la identidad central de la empresa. Así mismo se puede fortalecer la conexión entre el rumbo estratégico y los propósitos fundamentales de la organización podría aumentar la coherencia en la toma de decisiones y ejecución. Esto requerirá asegurar que la planificación estratégica refleje y apalanque efectivamente la misión y visión establecidas.

Pregunta 5. ¿Qué tan efectivamente se monitorean y ajustan las tácticas estratégicas a medida que se implementan?

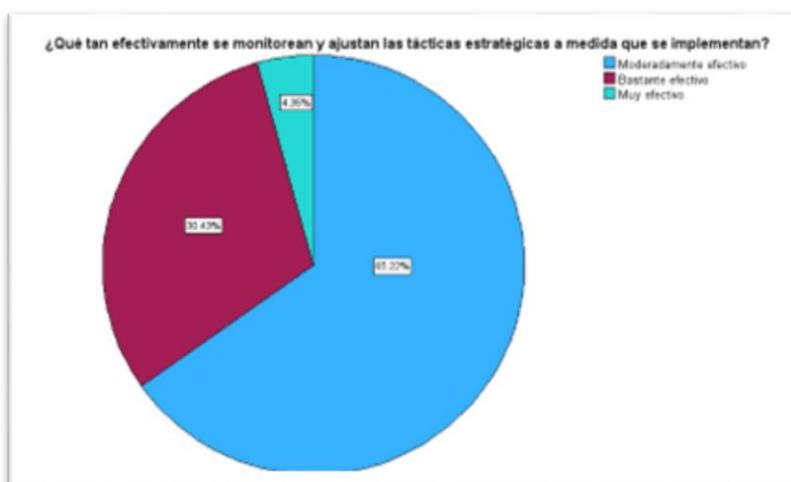
Tabla 7: Tabla de frecuencia; pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada efectivo	0	0	0	0
Poco efectivo	0	0	0	0
Moderadamente efectivo	15	65.2	65.2	65.2
Bastante efectivo	7	30.4	30.4	95.7
Muy efectivo	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 5: Resultado pregunta 5



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados revelan que la mayoría de los participantes (65,2%) considera que el monitoreo y ajuste de las tácticas estratégicas se realiza de manera moderadamente efectiva. Un 30,4% opina que este proceso es bastante efectivo, mientras que solo un 4,3% lo evalúa como muy efectivo. Además, se observa una percepción positiva sobre la gestión de las tácticas estratégicas. No obstante, un tercio de los encuestados ve margen para mejorar la efectividad del monitoreo y ajuste de estas tácticas. Para optimizar este proceso, se recomienda implementar un sistema formal de monitoreo y ajuste. También es clave capacitar a los equipos en la gestión ágil de tácticas.

Pregunta 6. ¿Cómo evalúa el desarrollo organizacional dentro de la cooperativa Sol de los Andes?

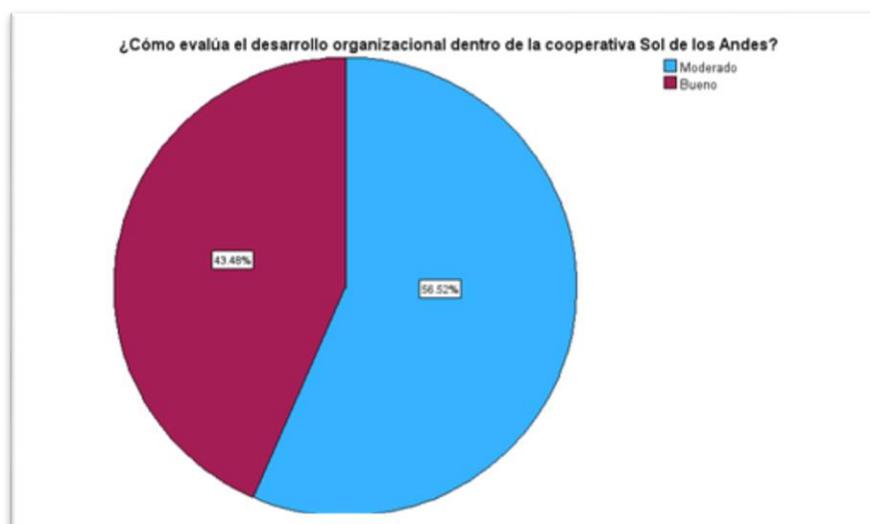
Tabla 8: Tabla de frecuencia; pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	0	0	0	0
	Malo	0	0	0	0
	Moderado	13	56.5	56.5	56.5
	Bueno	10	43.5	43.5	100.0
	Excelente	0	0	0	0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 6: Resultado pregunta 6



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

La encuesta realizada revela resultados que más de la mitad de los empleados (56,52%) califica como moderado el desarrollo organizacional de la cooperativa Sol de los Andes. Por otro lado, un 43,48% lo considera bueno. Esto indica que, si bien no hay evaluaciones negativas, existe espacio para optimizar los procesos de desarrollo organizacional según la perspectiva de los empleados. Para potenciar esta área, se recomienda realizar una consulta detallada para comprender las necesidades y expectativas del personal. Asimismo, es clave diseñar e implementar iniciativas customizadas de desarrollo organizacional, apalancando las fortalezas actuales y abordando brechas identificadas.

Pregunta 7. ¿En qué medida se fomenta la participación activa de los empleados en el proceso de desarrollo organizacional?

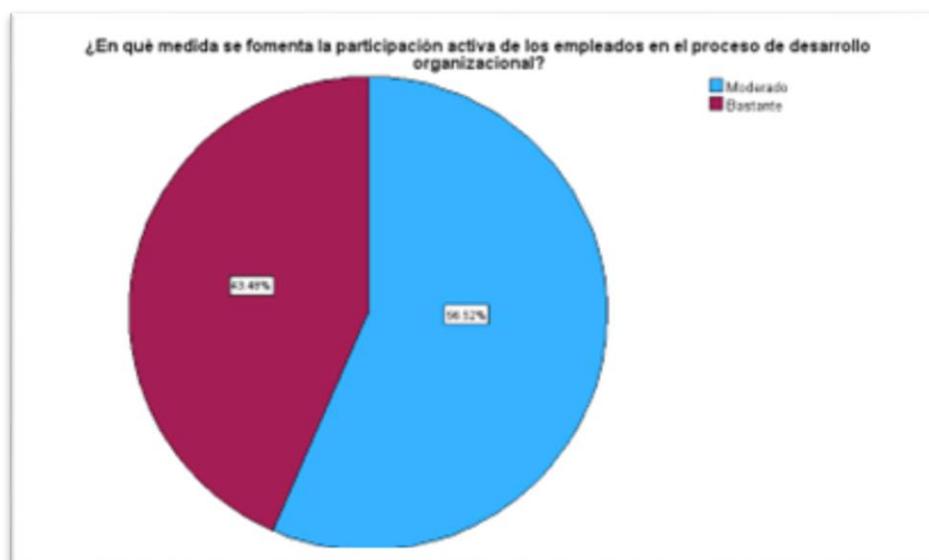
Tabla 9: Tabla de frecuencia; pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	0	0	0	0
	Poco	0	0	0	0
	Moderado	13	56.5	56.5	56.5
	Bastante	10	43.5	43.5	100.0
	Mucho	0	0	0	0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 7: Resultado pregunta 7



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

La encuesta muestra que el 56,52% de empleados tiene un nivel moderado de participación en los procesos de desarrollo organizacional, mientras que el 43,48% declara una participación bastante activa. Si bien la participación general es positiva, existe oportunidad de fomentar un mayor involucramiento del personal mediante programas de capacitación, canales de retroalimentación y una cultura que valore las contribuciones de todos.

Pregunta 8. ¿Cómo evaluarías la efectividad de las estrategias implementadas para el crecimiento y adaptabilidad de la empresa?

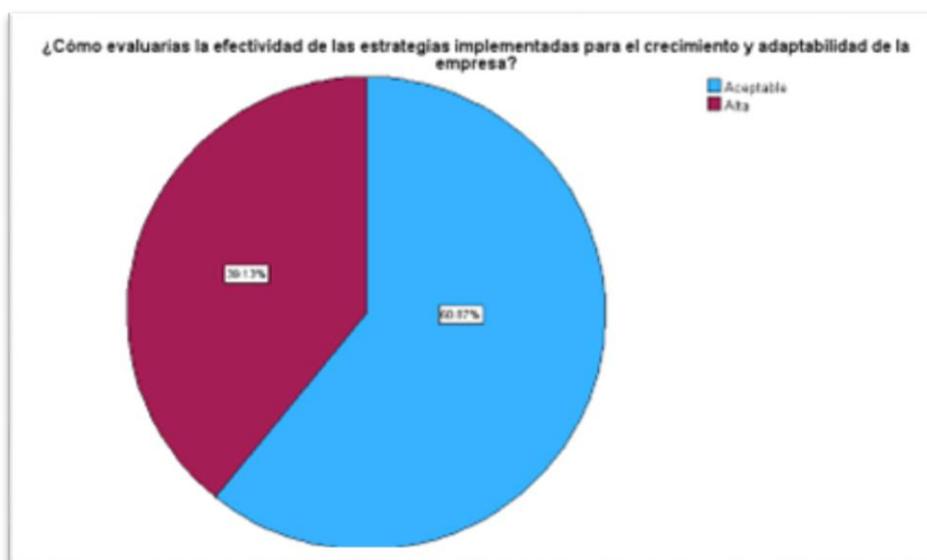
Tabla 10: Tabla de frecuencia; pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	0	0	0	0
	Bajo	0	0	0	0
	Aceptable	14	60.9	60.9	60.9
	Alta	9	39.1	39.1	100.0
	Muy alta	0	0	0	0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 8: Resultado pregunta 8



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

La mayoría de las personas encuestada, el (60,9%) calificaron las estrategias implementadas por la empresa para promover el crecimiento y la adaptabilidad como "aceptables". Un porcentaje menor (39,1%) las evaluó como "altas". Si bien existe una opinión general positiva sobre la efectividad de estas estrategias, los resultados muestran que hay margen para mejorar y lograr que un mayor porcentaje las considere altamente efectivas. Se recomienda hacer un análisis más profundo de cada estrategia para identificar fortalezas y debilidades específicas. Con base en esto, se pueden diseñar acciones concretas para optimizar aquellas estrategias percibidas como me efectivas.

Pregunta 9. ¿Qué tan satisfecho está con los cambios y mejoras realizados en la organización?

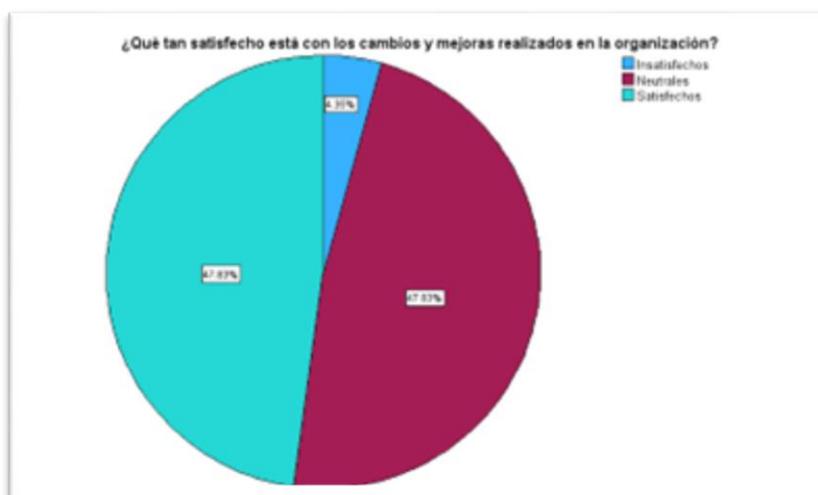
Tabla 11: Tabla de frecuencia; pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfechos	0	0	0	0
	Insatisfechos	1	4.3	4.3	4.3
	Neutrales	11	47.8	47.8	52.2
	Satisfechos	11	47.8	47.8	100.0
	Muy satisfechos	0	0	0	0
Total		23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 9: Resultado pregunta 9



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados revelan que el 47,83% de empleados está satisfecho con los cambios recientes, mientras que otro 47,83% se muestra neutral. Sólo el 4,35% manifestó insatisfacción. Si bien la opinión mayoritaria es positiva o neutra, es clave investigar las causas de la minoría insatisfecha, posiblemente mediante una encuesta de seguimiento para comprender sus motivaciones y expectativas.

Pregunta 10. ¿Cómo calificaría el compromiso y responsabilidad del personal dentro de la estructura organizativa?

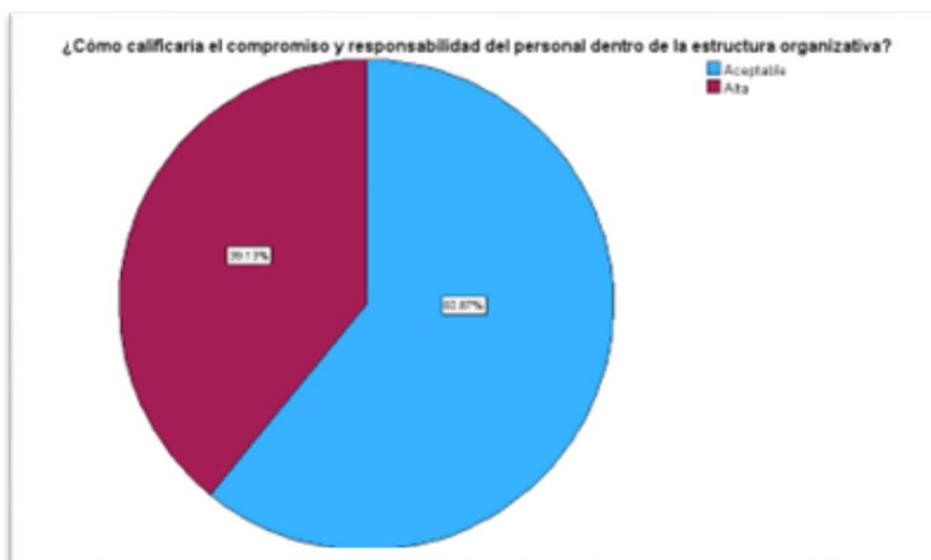
Tabla 12: Tabla de frecuencia; pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	14	60.9	60.9	60.9	0
	Baja	0	0	0	0
	Aceptable	14	60.9	60.9	60.9
	Alta	9	39.1	39.1	100.0
	Muy alta	0	0	0	0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 10: Resultado pregunta 10



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados revelan que la mayoría de los empleados (60,9%) evalúan el compromiso y la responsabilidad del personal dentro de la estructura organizacional como "aceptables" y un porcentaje menor (39,1%) los califica como "altos". No se observaron categorías con valoraciones bajas o críticas, lo cual es positivo. Si bien estos resultados denotan una percepción mayormente favorable, es importante considerar que 2 de cada 5 empleados no perciben los niveles de compromiso y responsabilidad como altos. Para comprender en profundidad los motivos detrás de estas evaluaciones, se sugiere implementar encuestas de satisfacción laboral con preguntas específicas sobre estos temas.

Pregunta 11. ¿Como considera la productividad del personal en la cooperativa Sol de los Andes?

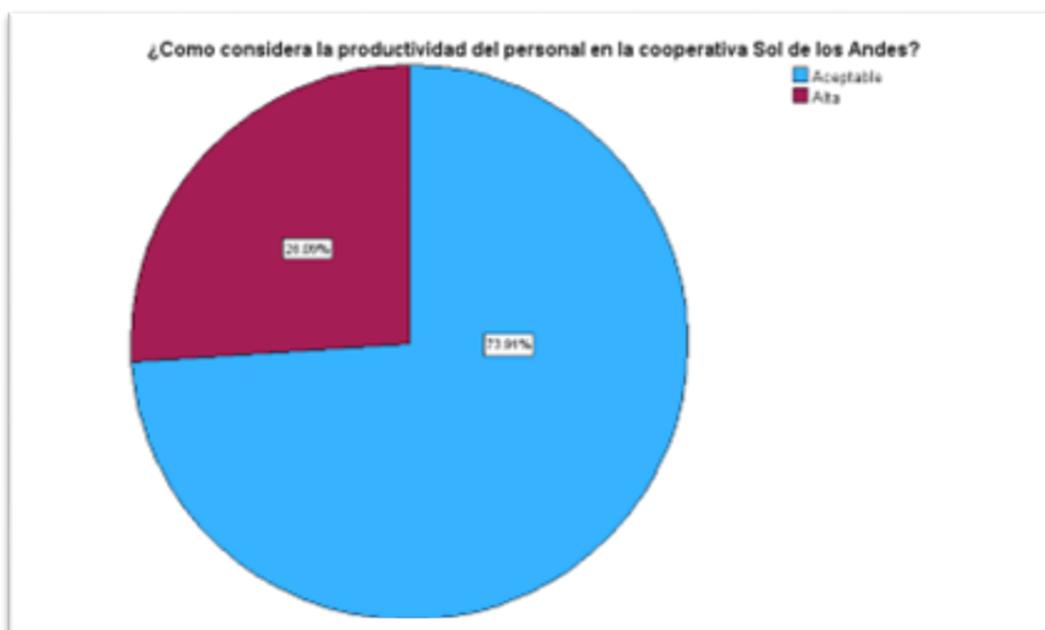
Tabla 13: Tabla de frecuencia; pregunta 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy baja	0	0	0	0
	Baja	0	0	0	0
	Aceptable	17	73.9	73.9	73.9
	Alta	6	26.1	26.1	100.0
	Muy alta	0	0	0	0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 11: Resultado pregunta 11



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados sobre productividad del personal en la Cooperativa Sol de los Andes son positivos. Un 73,9% del personal presenta niveles de productividad catalogados como "aceptables", cumpliendo con las expectativas establecidas. Asimismo, un porcentaje importante (26,1%) muestra niveles "altos" de productividad, excediendo los estándares y aportando significativamente a la cooperativa. No se registran casos de "baja" productividad. Se evidencia que la cooperativa cuenta con un equipo de trabajo altamente productivo, que contribuye de forma decisiva al logro de objetivos organizacionales.

Pregunta 12. ¿La cooperativa Sol de los Andes realiza programas de capacitación para mejorar la productividad del personal?

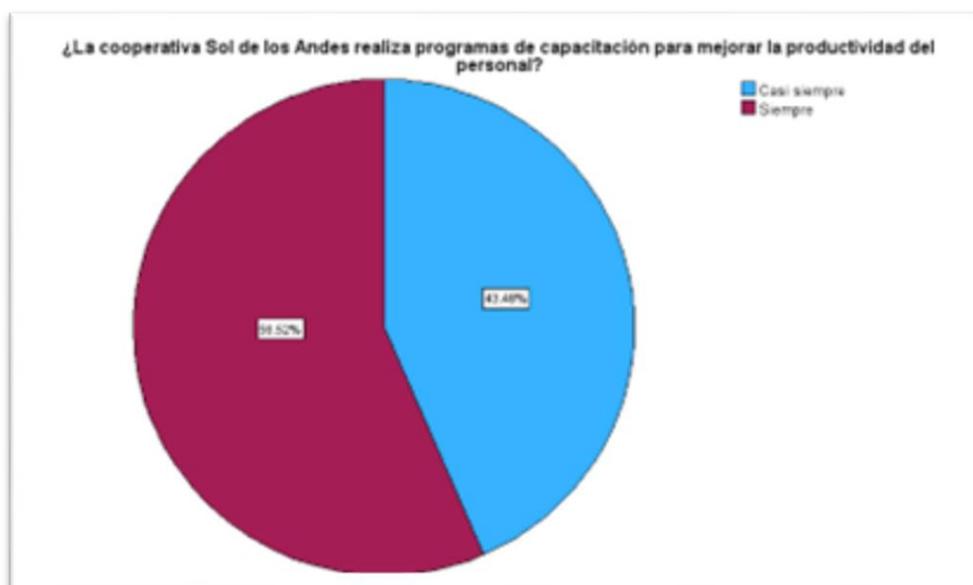
Tabla 14: Tabla de frecuencia; pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0
	A veces	0	0	0	0
	Casi siempre	10	43.5	43.5	43.5
	Siempre	13	56.5	56.5	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Gráfico 12: Resultado pregunta 12



Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Análisis

Los resultados de la encuesta revelan que más de la mitad de los empleados (56,52%) considera que la cooperativa implementa programas de capacitación para mejorar la productividad del personal de forma constante. Así mismo, un porcentaje importante (43,48%) opina que dichos programas se llevan a cabo con frecuencia, aunque no siempre. Es positivo que no se reporten respuestas indicando que la cooperativa nunca realiza capacitaciones. De igual manera, se observa una percepción mayoritariamente positiva sobre los esfuerzos de la organización por mantener actualizadas las competencias de los colaboradores.

4.2 Comprobación de hipótesis

4.2.1 Hipótesis

4.2.1.1 Hipótesis alternativa.

La planificación estratégica incide en el desarrollo organizacional de la Cooperativa Sol de los Andes de la ciudad de Riobamba.

4.2.1.2 Hipótesis nula.

La planificación estratégica no incide en el desarrollo organizacional de la Cooperativa Sol de los Andes de la ciudad de Riobamba.

4.2.2 Cálculo del Chi cuadrado

Tabla 15: Tabla de pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,611	1	0,000
Corrección de continuidad	9,798	1	0,002
Razón de verosimilitud	14,177	1	0,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	12,063	1	0,001
N de casos válidos	23		

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,78.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2.

Fuente: Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.

Elaborado por: Elaboración propia.

Todas las pruebas realizadas, tanto la prueba de chi-cuadrado como la prueba de asociación lineal por lineal, arrojaron resultados altamente significativos con valores de $p < 0.005$. Estos resultados indican de manera contundente que los hallazgos observados no son meramente producto del azar. Específicamente, la prueba de asociación lineal por lineal revela una asociación lineal significativa entre las variables analizadas.

Estos resultados respaldan la hipótesis relativa la cual es “La planificación estratégica si incide en el desarrollo organizacional”. Con esto se confirma la importancia de la planificación estratégica como un factor que influye significativamente en el desarrollo y el éxito de la organización, en este caso particular de la Cooperativa Sol de los Andes.

4.3 Discusión de resultados

Cabrera (2021) en el trabajo de investigación habla de la Planificación Estratégica donde el objetivo es establecer una planificación estratégica para que la empresa pueda lograr una rentabilidad en los siguientes años este trabajo un método cualitativo porque está enfocada hacia la identificación de las causas y explicaciones y los resultados relevantes fueron que la empresa debe enfocar gran parte al área tecnológica para hacer que los procesos

inter sean más eficientes y disminuir el margen de error, el cash flow arroja un aumento del 58,3% en las ventas para fines del 2023 si seguimos el plan de acción detallado, por lo que el objetivo general establecido supera las expectativas, por lo que un continuo uso correcto y eficiente de estas herramientas harán que la empresa sea rentable en los siguientes periodos.

En función de los resultados, es importante mencionar que la planificación estratégica si incide en el desarrollo organizacional en la cooperativa Sol de los Andes. Los resultados muestran que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el desarrollo organizacional de la cooperativa Sol de los Andes. Aunque existe una percepción positiva dentro de la cooperativa, hay áreas para mejorar, especialmente en cuanto a los niveles de innovación. Se sugiere enfocarse en innovaciones de alto valor para los socios. La claridad del proceso de planificación estratégica para los empleados puede mejorarse mediante una comunicación y participación más efectivas. Aunque la percepción sobre la comunicación de objetivos estratégicos es mayormente positiva, un porcentaje significativo de empleados no tiene una opinión definitiva, lo que indica la necesidad de reforzar este aspecto.

La alineación entre la planificación estratégica y la misión/visión recibe calificaciones positivas pero optimizables, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la integración entre estos elementos. Si bien hay una percepción positiva sobre la gestión de tácticas estratégicas, aproximadamente un tercio de los participantes considera que se puede mejorar la efectividad del monitoreo y ajuste. Según los empleados, el desarrollo organizacional tiene una valoración moderada con espacio para optimización, por lo que se sugieren consultas detalladas y el diseño de iniciativas personalizadas.

Además, la participación en procesos de desarrollo organizacional también tiene margen para fomentar un mayor involucramiento del personal. Las estrategias para el crecimiento y la adaptabilidad son percibidas como aceptables, pero hay oportunidades de optimización, especialmente enfocándose en aquellas que se perciben como más efectivas. La satisfacción con los cambios recientes es positiva en la mayoría, pero hay una minoría insatisfecha cuyos motivos deben investigarse.

En cuanto a los niveles de compromiso y responsabilidad, la percepción es mayoritariamente favorable, aunque un porcentaje significativo ve espacio para mejoras. La productividad del personal es altamente positiva, y se puede continuar reforzando mediante monitoreo, incentivos y reconocimientos. La percepción sobre los programas de capacitación es positiva, con oportunidades de aumentar la frecuencia y cobertura.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La investigación realizada ha permitido diagnosticar de manera exhaustiva la situación actual de la Cooperativa Sol de los Andes en cuanto a la planificación estratégica y el desarrollo organizacional. Se han identificado las fortalezas y debilidades de los procesos de planificación estratégica empleados, así como el estado del desarrollo organizacional en aspectos clave como la cultura, el liderazgo y la capacidad de adaptación al cambio. Este diagnóstico completo y detallado sienta las bases para evaluar la eficacia y salud general de la cooperativa, y tomar las medidas necesarias para fortalecerla a futuro.
- Se ha permitido analizar a profundidad las bases teóricas de la planificación estratégica y el desarrollo organizacional, identificando los principales enfoques, modelos y conceptos teóricos aplicados, tanto tradicionales como contemporáneos, lo que ha brindado una comprensión integral de la influencia en estas áreas clave. Se ha evidenciado que la cooperativa emplea una combinación de marcos conceptuales, incluyendo el análisis FODA, la teoría de sistemas y la gestión del cambio organizacional, resaltando fortalezas como la integración de la gestión estratégica y el fomento de la innovación.
- A partir de la investigación se ha desarrollado una propuesta articulada estrategias respaldadas por un proceso de planificación estratégica, que abarca todas las áreas clave de la cooperativa y sienta las bases para impulsar la mejora continua y desarrollo organizacional a largo plazo.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda elaborar un diagnóstico completo de la situación actual de la Cooperativa Sol de los Andes en relación con la planificación estratégica y el desarrollo organizacional. Este diagnóstico debe permitir identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de planificación estratégica actuales y analizar el estado del desarrollo organizativo en elementos clave, como la cultura, el liderazgo y la capacidad de adaptación.
- Deben categorizar y analizar en profundidad los fundamentos teóricos de la planificación estratégica y el desarrollo organizacional en los que se basa la Cooperativa Sol de los Andes. Incluye la identificación de los principales enfoques, modelos y conceptos teóricos tradicionales y contemporáneos empleados para comprender plenamente su impacto en las áreas clave de interés.
- Se tienen que hacer recomendaciones y en donde se comprometan a ejecutar de manera disciplinada y consistente las estrategias propuestas, monitoreando regularmente su efectividad y realizando ajustes cuando sea necesario. Esto garantizará que la cooperativa aproveche al máximo los beneficios de la planificación estratégica y logre un desarrollo organizacional sólido y duradero.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

El objetivo principal de la propuesta es diseñar un conjunto de estrategias efectivas que aprovechen la planificación estratégica como herramienta clave para potenciar el desarrollo y el crecimiento sostenible de la cooperativa Sol de los Andes. Este objetivo se enfoca en identificar áreas de mejora, establecer metas claras y desarrollar acciones concretas que impulsen la eficiencia operativa, fortalezcan la competitividad y promuevan la sostenibilidad económica, social y ambiental de la cooperativa.

Esta propuesta es parte un análisis exhaustivo de la situación actual de la cooperativa Sol de los Andes, incluyendo los fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Se abordan estrategias específicas orientadas a optimizar la gestión de recursos, mejorar los procesos inter, fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, así como promover la innovación y la adaptación a los cambios del entorno. Además, se establecen indicadores de desempeño para monitorear y evaluar el impacto de las estrategias implementadas, con el fin de garantizar la efectividad y realizar ajustes según sea necesario. El alcance de la propuesta contempla la capacitación y el acompañamiento del personal de la cooperativa en la implementación de las nuevas estrategias, con el objetivo de fomentar una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y el éxito sostenible.

6.1 Estrategias basada en la planificación estratégica para mejorar el desarrollo organizacional de la cooperativa Sol de los Andes.

Campos de mejora	Estrategia	Beneficios	Acciones o actividades	Responsable	Tiempos	Recursos
Alineación de objetivos	Implementar reuniones periódicas de alineación estratégica con líderes de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor claridad en todos los niveles sobre la estrategia organizacional y cómo los objetivos individuales contribuyen a ella. Identificación temprana de brechas, duplicidades o inconsistencias entre objetivos de diferentes áreas. Coordinación efectiva de los esfuerzos de todas las áreas hacia las prioridades organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una presentación inicial de la estrategia organizacional. Realizar ejercicios para definir o alinear objetivos e indicadores departamentales con las prioridades organizacionales. Mantener actas de reuniones con acuerdos y responsables. Evaluar periódicamente la efectividad de las reuniones y realizar ajustes. 	Trabajadores de la Cooperativa Sol de los Andes.	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> Un facilitador interno o externo que organice Espacio físico adecuado para las reuniones. Equipos como proyector, rotafolios, pizarras. Plataforma para videoconferencias si es con equipos distribuidos.
Comunicación efectiva	Aprovechar fechas especiales y lanzamientos de iniciativas estratégicas para	<ul style="list-style-type: none"> Alineación de todos los miembros en torno a un entendimiento común de la 	<ul style="list-style-type: none"> Crear contenido atractivo y relevante 		Mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> Guías y plantillas para ayudar a facilitar los días especiales o

	reforzar y actualizar la comunicación.	<p>estrategia y objetivos organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la adopción de nuevas iniciativas estratégicas con un despliegue comunicacional efectivo. • Detección temprana de rumores, dudas y roces con la estrategia, al tener canales abiertos de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conmemorar fechas especiales con los trabajadores • Realizar Lanzamientos de iniciativas estratégicas • Hacer capacitaciones para fortalecer la planificación estratégica 			<p>reuniones planificadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Tecnología
Liderazgo comprometido	Implementar programas de desarrollo de liderazgo que se centren en las habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del Desempeño Individual • Fortalecimiento de Competencias Esenciales • Aumento de la Productividad y Eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar sesiones de desarrollo personal para que los líderes exploren los propios fortalezas y áreas de mejora. • Hacer programas de mentoría donde líderes comprometidos guíen y apoyen a 		1 día a la semana	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reuniones • Incentivos y reconocimientos • Materiales impresos • Recursos digitales

			<p>empleados en la desarrollo profesional y personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar encuentros informales entre líderes y empleados para fomentar la relación personal. • Ofrecer talleres y capacitaciones sobre habilidades de comunicación efectiva para líderes. 			
Evaluación y seguimiento	Implementación de Herramientas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar la recopilación, análisis y presentación de datos, lo que reduce la carga de trabajo manual y acelera los procesos de evaluación. • Facilitan la evaluación y el seguimiento desde cualquier ubicación, 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y requisitos específicos de la cooperativa en términos de herramientas tecnológicas. • Identificar las áreas que se beneficiarían más de la 		En el transcurso de 1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en tecnología • Computadoras • Proveedores de software

		<p>permitiendo la participación de empleados y líderes incluso en el entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita la colaboración entre líderes y empleados al permitir la revisión conjunta de metas, planes de desarrollo y resultados de evaluaciones. 	<p>implementación de tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar un proveedor de tecnología confiable y con experiencia que pueda ofrecer soluciones adecuadas para las necesidades específicas de la cooperativa. • Crear manuales detallados y recursos de referencia para facilitar la adopción y el uso adecuado de las herramientas. 		
Énfasis en la cultura	Implementar programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan la comprensión de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la identidad de la organizacional • Mejora del desempeño • Desarrollo de habilidades entre el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer talleres de interactivos • Hacer reuniones premiando al trabajador del mes • Hacer foros de discusión • Hacer concurso online 	Mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras • Espacio para realizar las reuniones. • Incentivos

Conclusión de la propuesta.

La propuesta basada en la planificación estratégica sólida ayudó a impulsar el desarrollo organizacional de la Cooperativa Sol de los Andes. La planificación estratégica proporcionó a la organización una hoja de ruta alineada con sus propios objetivos que les permitió tomar decisiones basadas en la correcta asignación de recursos y actividades. Las estrategias desarrolladas a partir del plan también dieron lugar a optimizaciones, clarificación de roles y responsabilidades, y mantuvieron la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexandra Maribel Díaz Montalvo. (2020). «*PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA EN EL SERVICIO A LA COMUNIDAD DEL G.A.D PARROQUIAL RURAL DE CALACALI*» PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN.
- Altamirano Taica, A., Gamboa-Cruzado, J., & Hidalgo Sánchez, A. (2023). Strategic Planning and its impact on Public Administration. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 477-498. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3>
- Ángel Burbano-Pérez, I. B. (2019). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial*. 3, 19-28. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>
- Arias, J., Villasís, A., Keever, M., Guadalupe, M., & Novales, M. (2016). Metodología de la investigación. *Alergia México*, 63, 201-206. www.nietoeditores.com.mx
- Balarezo Toro Byron David. (2019). “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.*”
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (D.R. ©2010 por Pearson Educación de Colombia Ltda., Ed.; 3.^a ed.). www.pearsoneducacion.net
- Carina Noemí Benitez. (2019). *PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA*.
- Carmona, L. (1994). Introducción a la metodología de la investigación: parte I Y II. *Arch. argent. dermatol*, 147-152.
- Cecilia, G., Díaz, C., Corroplese, C. F., & Anzoátegui, M. (2017). El desarrollo organizacional sustentable de una empresa recuperada: procesos de resiliencia, identidad cooperativa, eficiencia e inclusión social The sustainable organizational development of a recovered business: processes of resilience, cooperative identity, efficiency and social inclusion. En *ARTÍCULOS Revista Argentina de Investigación en Negocios* (Vol. 3).
- Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Cristian Cabrera. (2023). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*, 38.
- Dr. Isidro Roberto Cruz Medina. (2020). *Aspectos administrativos y financieros*.
- Esteban Gabriel Matute Tapia. (2022). “*LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE ALIMENTOS EN CUENCA, ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN POST PANDEMIA*”.
- Guillermo Valencia Maldonado & Marco Alfonso Erazo. (2020). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(1390-9304), 1-10.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional : principios y aplicaciones*. McGraw Hill/Interamericana de México.

- Huamani, P. L. T. (2023). *IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ES GICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACION*.
- Idalberto Chiavenato. (2017). *Administración de recursos humanos : El capital humano de la organizaciones* (Vol. 8). Mc Graw Hill.
- Jorge A Hernández, M. G. J. de J. E. (2021). *Desarrollo Organizacional*.
- Lina Torres Salas y María Teresa Gómez. (2013). Ventajas organizacionales: Elementos necesarios para el desempeño gerencial en empresas con base tecnológica. *Formación Gerencial*, 1(1690-074X), 1-27.
- Manuel, R., Chávez, A., Espinosa Mejía, F., & Grant, G. A. (2020). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*.
- María, A., Pérez, S., Julia, A., Milian, G., Cabrera, P. L., Perdomo, I., & Iv, V. (2019). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional*. (Vol. 24).
- Marianela Armijos. (2019). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *CEPAL*, 2, 1-106.
- Mario David Ramos Salinas. (2019). "EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESENCIA INDÍGENA, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA".
- Murillo, R. S. (2020). *ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*.
- Ochoa, N. E., Deisy, G., Acuña, M., Sandra, R., Guevara, P. O., Andrés, S., & Palomino, C. (2022). *Mipymes UNA VISIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL LATINOAMERICANO* Compiladores del libro producto de la investigación (Vol. 2).
- Ortiz, Y. M. (2021). *Introducción a la metodología de la investigación 2021*. July.
- Pavón, P., & Gogeoascoechea, M. (2010). Metodología de la Investigación. *Universidad Veracruzana, Instituto de Ciencias de la Salud*, 44. <http://sapp.uv.mx/univirtual/especialidadesmedicas/mi2/modulo1/docs/Diseñosde...pdf>
- Pimentel Villalaz, I. L. (2019). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2019). *Administración*. Pearson Prentice Hall.
- Romero, R. M. (2022). Editorial: Organización y sociedad: Mirada de sectores estratégicos clave. En *Revista Venezolana de Gerencia* (Vol. 27, Número 8specialedition, pp. 746-747). Universidad del Zulia. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.27.8.1>
- Sánchez Ambriz, G. (2019). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES* (Vol. 12).
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Actualizaciones Análisis foda . *Revista de la Facultad de Odontología*, 9, 17-20.

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

Sergio Hernández. (2021). Introducción a la Administración. *Mc Graw Hill*, 5, 1-481.
www.xlibros.com

Víctor Hugo Vidal Chávez. (2020). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCECI, COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN EMPRESARIAL.*

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

El objetivo de esta encuesta es recopilar información sobre los desafíos y oportunidades percibidos por los miembros de la cooperativa en relación con la planificación estratégica y el desarrollo organizacional. La información obtenida, puede ser utilizada por la cooperativa para mejorar los procesos de planificación y desarrollo organizacional.

1. ¿En qué medida considera que la cooperativa Sol de los Andes ha innovado en los últimos años?

- Muy Baja
- Baja
- Moderada
- Alta
- Muy Alta

2. ¿Considera que el proceso de planificación estratégica en la empresa es claro y participativo?

- Nada Claro
- Poco Claro
- Neutral
- Claro
- Muy claro

3. ¿En qué medida los objetivos estratégicos están claramente definidos y comunicados en la organización?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. ¿Cómo calificarías la alineación entre la planificación estratégica y la misión/visión de la empresa?

- Muy bajo
- Bajo
- Aceptable
- Buena
- Excelente

5. ¿Qué tan efectivamente se monitorean y ajustan las tácticas estratégicas a medida que se implementan?

- Nada efectivo
- Poco efectivo
- Moderadamente efectivo
- Bastante efectivo
- Muy efectivo

DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

6. ¿Cómo evalúa el desarrollo organizacional dentro de la cooperativa Sol de los Andes?

- Muy malo
- Malo
- Moderado
- Bueno
- Excelente

7. ¿En qué medida se fomenta la participación activa de los empleados en el proceso de desarrollo organizacional?

- Muy poco
- Poco
- Moderado
- Bastante
- Mucho

8. ¿Cómo evaluarías la efectividad de las estrategias implementadas para el crecimiento y adaptabilidad de la empresa?

- Muy baja
- Baja
- Aceptable
- Alta
- Muy alta

9. ¿Qué tan satisfecho está con los cambios y mejoras realizados en la organización?

- Muy insatisfechos
- Insatisfechos
- Neutrales
- Satisfechos
- Muy satisfechos

10. ¿Cómo calificaría el compromiso y responsabilidad del personal dentro de la estructura organizativa?

- Muy baja

- Baja
- Aceptable
- Alta
- Muy alta

11. ¿Como considera la productividad del personal en la cooperativa Sol de los Andes?

- Muy baja
- Baja
- Aceptable
- Alta
- Muy alta

12. La cooperativa Sol de los Andes realiza programas de capacitación para mejorar la productividad del personal

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Anexo 2. Operacionalización de Variables

Tabla 16: Matriz de operacionalización de la variable independiente: *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*.

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo</p> <p>Conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de la personal, la organización y de la comunidad en que se desarrolla (Armijos, 2011).</p>	Toma de decisiones	Innovación. Sostenibilidad. -Satisfacción del cliente.	Técnica: Encuesta
	Procesos y operaciones.	-Eficiencia. -Calidad. -Seguridad.	
	Visión	-Inclusión. -Impacto. -Reputación.	Instrumento: Cuestionario de encuesta

Fuente: Información Propia.
Elaborado por: Chambi, Y. (2023)

Tabla 17: Matriz de operacionalización de la variable independiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Está diseñado para abordar los desafíos de competitividad en las organizaciones. Es fundamental que las empresas se mantengan en constante evolución y mejora para no quedarse rezagadas en un mercado competitivo. Si una empresa no logra un desarrollo pleno, corre el riesgo de perder la posición en el mercado frente a competidores que también buscan crecer y laperar a otras organizaciones (Cristiani, 2012).</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Clima laboral. -Liderazgo. -Compromiso de los empleados. 	<p>Técnica: Encuesta</p>
	<p>Recursos huma</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación del personal. - Ausentismo. - Productividad del personal. 	<p>Instrumento: Cuestionario de encuesta</p>
	<p>Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad de la información. -Responsabilidad social. -Integración. 	

*Fuente: Información Propia.
Elaborado por: Chambi, Y. (2023)*