

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v6i11.0114>

## Mejoras de la competitividad y eficiencia en empresas públicas ecuatorianas. ¿Funcionan los planes estratégicos?

### Improvements in competitiveness and efficiency in Ecuadorian public companies. Do strategic plans work?

Casquete-Baidal Nubia Elizabeth

Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú.

Correo: [ncasquete@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ncasquete@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4683-1606>

Peña-Palacios Miguel Ángel

Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú.

Correo: [ppalaciosma@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ppalaciosma@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5896-1547>

Córdova-Herrera Carlos Vicente

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Correo: [carlos.cordovahe@ug.edu.ec](mailto:carlos.cordovahe@ug.edu.ec)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7458-8463>

Muñoz-Pérez Sócrates Pedro

Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú.

Correo: [mperezsp@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mperezsp@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3182-8735>

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue evaluar si un plan estratégico sirve para mejorar la competitividad y eficiencia de las empresas públicas ecuatorianas. Para el cumplimiento de este objetivo, es necesario el apoyo de una metodología cuantitativa de tipo no experimental y niveles descriptivos, explicativo y correlacionales, de la misma manera, se utilizarán técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta y el cuestionario que serán aplicados a una muestra estudio conformada por los trabajadores de las principales organizaciones públicas ecuatorianas. Los planes estratégicos impulsan una administración efectiva dentro de las empresas públicas, para ello las instituciones deben gestionar sus procesos en términos de eficiencia y eficacia, con el fin de lograr una administración efectiva, la cual debe ir acompañada del diseño e implementación de estrategias que faciliten la producción de bienes y servicios de calidad. Esto sin duda, impulsa la competitividad interna y externa de la organización. No obstante, la competitividad es un fenómeno complejo y de carácter subjetivo, lo cual indica que cada organización maneja sus parámetros, por lo que el desarrollo de dicha competitividad es diferente dependiendo de las circunstancias que bordea a la institución. Como conclusión se puso determinar que el plan estratégico influye directamente en la competitividad y la eficiencia dando un resultado 85% en su correlación, siendo un factor importante en la investigación dado

### Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 05 de octubre de 2022.

Fecha de aceptación: 04 de enero de 2023.

Fecha de publicación: 10 de enero de 2023.



que las empresas públicas ignoran esta relación y la importancia que tiene un plan estratégico en una organización para poder lograr alcanzar el objetivo institucional.

**Palabras claves:** plan, estratégico, competitividad, eficiencia, empresas públicas.

## ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate whether a strategic plan serves to improve the competitiveness and efficiency of Ecuadorian public companies. For the fulfillment of this objective, it is necessary the support of a quantitative methodology of non-experimental type and descriptive, explanatory and correlational levels, in the same way, techniques and instruments of data collection such as the survey and the questionnaire that will be applied will be used. to a study sample made up of workers from the main Ecuadorian public organizations. Strategic plans promote effective administration within public companies, for this purpose institutions must manage their processes in terms of efficiency and effectiveness, in order to achieve effective administration, which must be accompanied by the design and implementation of strategies that facilitate production of quality goods and services. This undoubtedly boosts the internal and external competitiveness of the organization. However, competitiveness is a complex and subjective phenomenon, which indicates that each organization manages its parameters, so that the development of said competitiveness is different depending on the circumstances surrounding the institution. As a conclusion, it was determined that the strategic plan directly influences competitiveness and efficiency, giving a result of 85% in its correlation, being an important factor in the investigation since public companies ignore this relationship and the importance of a strategic plan in an organization in order to achieve the institutional objective.

**Keywords:** plan, strategy, competitiveness, efficiency, public company.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las sociedades se desarrollan gracias a la satisfacción de las necesidades que manifiesta la población, y estas se cubren a través de los organismos designados por el Estado (Pérez y Tamayo, 2022). Dichos organismos tienen como función, cumplir con las exigencias de la sociedad satisfaciendo los modelos internacionales de calidad, de seguridad laboral y de ambiente, esta situación ocurre gracias a factores importantes y uno de ellos es la gestión pública ejecutada bajo una gobernanza moderna (Malkoc y Dal, 2021).

En este sentido, es importante identificar las características existentes en la gobernanza y la gestión pública, para Morrell y Bradford (2018) la gobernanza se refiere a la “producción de orden” esto significa que las instituciones que utilizan y ponen en marcha la toma de decisiones públicas en un entorno social determinado, incluyen procedimientos, normativas, controlan y coordinan de

manera conjunta un sistema, de igual manera, trata sobre la equidad y apertura de alternativas que permitan tomar las decisiones públicas.

Con base en lo anterior, Díaz (2018) manifiesta que la gestión pública se refiere a la implementación de las políticas gubernamentales que buscan caracterizarse por una eficiente capacidad de respuesta ante la complejidad de las problemáticas que surgen a diario en los espacios sociales. De esta manera, para que las instituciones puedan desarrollar una gestión pública eficiente, productiva, moderna e inclusiva necesita del compromiso de los responsables de las políticas e instituciones gubernamentales (Valdez, 2019).

Esto sucede gracias al apogeo de la globalización que ha ocurrido desde hace 30 años, con el crecimiento de la tecnología, y a partir de ese momento, surgen nuevos paradigmas dando paso a una nueva gestión pública y una nueva gobernanza utilizando las políticas y mecanismos gubernamentales, dando paso a la utilización de equipos tecnológicos como computadoras, tablets y teléfonos inteligentes para realizar los procesos de gestión (Arévalo y Delgado, 2020).

A pesar de esto, cada país tiene sus diferentes factores y sus situaciones particulares, debido a que, no todos se desarrollan ni aplican los nuevos mecanismos a la misma velocidad Jama (2016) comenta que, en Ecuador la gestión pública ha crecido en las últimas décadas, dando lugar a un aumento en la complejidad de las actividades que el sector público ejerce y regula, para lo cual se han implementado múltiples mecanismos con el fin de precautelar los intereses socioeconómicos del Estado y de los ciudadanos (Barragán, 2022).

Según Cálix et al. (2016) una de las herramientas administrativas que está siendo usada en la actualidad es el Plan Estratégico pero en él se puede establecer como estrategia el Empowerment, conocido también como empoderamiento, el cual se refiere al proceso que ejecuta la alta gerencia en las organizaciones al otorgar autoridad y confianza a sus subordinados para ejecutar tareas libremente, dejándoles en claro que son ellos los responsables de su ejecución y organización, es decir que en todo caso deben tomar sus propias decisiones y asumir sus responsabilidad (Castro y Núñez, 2018; Abraheem, 2021).

Por lo cual, el desarrollo de una planificación requiere de estrategias que permitan administrar, de manera efectiva, productiva y de calidad, todos los recursos disponibles para el desarrollo de una actividad o proceso dentro de la organización con la finalidad de ser competitivos. Nosratabadi et al., (2021), es aquí donde se conjuga la estrategia dentro de la planificación, en este sentido, Serna (2016) comenta que, la estrategia son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo. Es decir, son los pasos o acciones a ejecutar para poder lograr un objetivo.

De esta manera, tanto la planificación como la estrategia forman un conjunto que permite desarrollar de forma adecuada la calidad de las acciones dentro de la organización, y esto se logra a través de una planificación estratégica (Yáñez S., 2016). En este sentido, se indica que la planificación estratégica es un sistema que contiene una determinada cantidad de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua, para lograr metas a futuro, permitiendo la coordinación de esfuerzos entre los empleados de las diferentes áreas de la organización, de la misma manera, se señala que la planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto. (Onoh-Oche et al., 2017; Muñoz-Jaime et al., 2022).

Por otro lado, es notorio como el mundo tiene que enfrentarse a nuevos retos, que con el tiempo presentan inconvenientes a las empresas a nivel mundial, por lo tanto, es primordial que las administraciones de las empresas cuenten con una estructura organizacional flexible para que puedan enfrentar los cambios que los nuevos procesos exigen (Ereshko et al., 2022). Es así que, uno de los cambios que se evidencia es la modernidad Martucelli (2021), la misma se diseñará de acuerdo a las estructuras de los países, la misma que se ve diseñada ya sea por su cultura, raíces, economía o de los diferentes periodos históricos (Van Lancker et al., 2022).

Por ello, es relevante que las empresas públicas se enfoquen en reformar sus procesos de manera que estos caminen con base a la tecnología y una estrategia sería que manejen la implementación de los planes estratégicos cual contenga

nuevas perspectivas conforme al avance tecnológico siendo estas nuevas herramientas administrativas que conlleven a las empresas públicas tener procesos eficaces, eficientes que estén al bienestar de la ciudadanía (Kanjanakan et al., 2022). Para ello, las empresas indiferentemente del tipo de actividad económica que tengan deben implementar las herramientas que permitan mejor estos procesos y adaptarse a los retos que la sociedad innovada exige (Seibert et al., 2014).

Según Mero-Vélez (2018), la manera en que las empresas practican su administración está asociada con la gestión que realicen con la finalidad de vincular sus preceptos, normas y reglas que implementen con el objetivo de conseguir las metas e indicadores diseñados para el crecimiento empresarial. Así también, Chávez (2021), indica que el empowerment es brindar autonomía y controles de responsabilidad a los trabajadores con el fin que puedan tomar decisiones de manera inmediata que brinden un resultado favorable a la gestión de las empresas, de esta manera, que este proceso brinda seguridad y autoestima a los empleados dada la importancia de su rol dentro del trabajo, también Mohamed (2018), menciona que este proceso permite que los trabajadores logren mayor experiencia, ganen habilidades, conocimiento que se traduce en mayor capacidad para realizar sus trabajos.

Del mismo modo, el empoderamiento este entrelazado con la participación, por lo que forja la cohesión social de personas que tienen las mismas ideas, necesidades y realidades en pro de lograr objetivos en conjunto y comunes Suárez (2019), asimismo, el empoderamiento es traducido como la emancipación de los nuevos tiempos, es la liberación de los viejos paradigmas, donde las personas adquieren responsabilidades y una conciencia propia sobre sus intereses (Díaz L. M., 2019).

Con base en esto, se hace mención de la importancia del empowerment dentro de las organizaciones dado que traslada las funciones de responsabilidad a los trabajadores, de manera que se puedan tomar decisiones de manera inmediata contribuyendo a resolver los problemas que se presenten dentro de la organización, lo cual evita contratiempos al momento de esperar respuestas por parte de los gerentes generales tanto en las empresas públicas o privadas, para

estos cargos sería una ayuda ya que delegan esa responsabilidad mientras ellos podrían ir construyendo nuevos métodos que permitan a las empresas crecer en el mercado cumpliendo con los objetivos trazados en relación a las empresas públicas brindar una adecuada calidad de vida a la población (Gladden et al., 2022).

Para Aimacaña y Tello (2017) el empowerment describe las características que se debe considerar en un ambiente laboral, el mismo que debería contar con la independencia en las asignaciones de las actividades laborales, estructura organizacional, autonomía en la toma de decisiones, lo que con el tiempo permitirá conseguir que los empleados obtengan un nivel elevado de empoderamiento en sus funciones realizando sus tareas de manera eficiente logrando el cumplimiento de los objetivos de la empresa existiendo así, un crecimiento organizacional (Román et al., 2019).

Así también, existe un tipo de empowerment de gran relevancia en la actualidad que es el empowerment psicológico, y Sobrino et al. (2017) indica que existe cuatros factores como se describen en la Figura 1:

**Figura 1.** Factores del Empowerment

El significado	Competencia	Autodeterminación	Impacto
•Es la combinación entre los valores personales del individuo y su trabajo	•Es el grado en que un individuo se siente capaz de llevar a cabo con las labores asignadas	•Es el estado personal en el que un individuo se siente capaz de llevar a cabo las labores encomendadas	•Es el grado en que una persona puede llegar a influir en el resultado final de los objetivos de una organización.

Fuente: Sobrino et al. (2017)

Según la evaluación de Nunayalle (2021) sobre el desempeño en la jornada de trabajo con la aplicación del empowerment, identifica ventajas y desventajas que se encontraron según su estudio, entre ellas se detallan las siguientes en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Ventajas y desventajas del empowerment

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo eficiente y eficaz en equipo.</li> <li>- Adecuada colaboración de los trabajadores de las empresas.</li> <li>- Disminuye las rotaciones entre empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de madurez por parte del empleado de manera que no maneje de forma adecuada el poder otorgado.</li> </ul>

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Incrementa la confianza del empleado hacia la empresa.</li><li>- Disminuye la ausencia de los empleados en sus puestos de trabajo.</li><li>- Incrementa la productividad por ende la rentabilidad de la empresa.</li><li>- Disminuye los conflictos laborales entre los trabajadores.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- La falta de confianza en los niveles jerárquicos con el personal de manera que se opongan a trasladar al empleado esa autoridad.</li><li>- La resistencia de los gerentes dado que piensan que por delegar a los trabajadores esa autoridad, ellos serían desplazados de las empresas.</li></ul> |
|---|--|
- 

*Fuente: (Nunayalle, 2021)*

Con mayor enfoque en las empresas públicas se tiene un criterio no adecuado del manejo en sus procesos administrativos y financieros, ya que se administran con procesos burocráticos entre los que se podría detallar: solicitud de documentación en exceso, lentitud en atención al público, entrega de información financiera a los entes rectores fuera de los plazos establecidos, sanciones por parte del Servicio de Rentas Internas por declaraciones de impuestos mal cargadas, decisiones gubernamentales erróneas, ingresos de autogestión deficiente. Cabe señalar, que todo esto se da en las empresas públicas dado también, a los constantes cambios de las políticas gubernamentales, ya que cada presidente de turno tiene diferente ideología al querer administrar las empresas del Estado.

La herramienta administrativa del empowerment busca prescindir del sistema pirámide de manera que se eliminen los procedimientos burocráticos y la concentración del poder en una sola persona, más bien los trabajadores se sientan motivados y tengan mejores actitudes al momento de ejercer sus funciones estando preparados y capacitados para ejercerlo con eficacia Atkinson et al. (2022).

En consecuencia, esta investigación busca plantear una interrogante sobre la relación que existe entre el plan estratégico con la competitividad y la eficiencia en las empresas públicas del Ecuador; con base a esto, se plantea el siguiente objetivo general: evaluar si un plan estratégico sirve para mejorar la competitividad y eficiencia de las empresas públicas ecuatorianas.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo, es necesario el apoyo de una metodología cuantitativa de tipo no experimental y niveles descriptivos, explicativo y correlacionales, de la misma manera, se utilizarán técnicas e

instrumentos de recolección de datos como la encuesta y el cuestionario que serán aplicados a una muestra estudio conformada por los trabajadores de las principales organizaciones públicas ecuatorianas.

## **2. METODOLOGÍA**

La metodología empleada fue la cuantitativa que se expresan resultados numéricos gracias al instrumento de recolección de información aplicado a la muestra estudio. Esto lo comenta Hernández-Sampieri et al. (2018) donde señalan que se emplea la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Con un diseño de tipo no experimental, el cual se basa en no manipular de forma deliberada ninguna variable, en especial los parámetros independientes, donde se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no (Palella y Martins, 2010)

### ***Población y muestra***

Para Palella y Martins (2010) la población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, en este sentido la población de estudio en la presente investigación es de 100 trabajadores de las diversas instituciones públicas del Ecuador. De allí que, la muestra es considera una porción significativa e importante de la población y es la que se va a aplicar los instrumentos de recolección de información. En este particular, la muestra estudio está conformada por 80 trabajadores de las distintas instituciones públicas ecuatorianas, los cuales se escogerán bajo un muestreo aleatorio.

### ***Técnicas e instrumentos de la recolección de datos***

La técnica de recolección de datos utilizada es la encuesta, para ello Sánchez-Carlessi et al. (2018) comentan que la encuesta es un procedimiento que se realiza en el método de encuesta por muestreo en el cual se aplica un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de cuestiones o reactivos cuyo objetivo es recabar información factual en una muestra

determinada. La encuesta aplicada estará enmarcada en las dimensiones e indicadores de las variables de la investigación.

La aplicación del instrumento de recolección de datos fue a través de los trabajadores de diversas instituciones públicas del Ecuador, los cuales fueron seleccionados al azar. Esto permitió que se generaran respuestas que permitieran comprender si la planificación estratégica, enfocada en el empowerment influye en la productividad y eficiencia de dichas instituciones públicas. Este análisis proviene de la utilización de la correlación de Pearson que permite poder relacionar las dimensiones de cada variable y determinar la influencia entre ellas.

Al obtener los resultados de la encuesta, se determinó la confiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach, posible gracias a que el instrumento de recolección de datos tiene como fundamento la escala Likert como alternativa de respuesta. Este tipo de escala también permite evaluar la relación entre las dimensiones de cada variable o de entre las variables. Cada una de estas herramientas permite abrir un abanico que genera unos resultados más confiables, pero sobre todo permite encontrar la solución a la problemática de la investigación.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para poder determinar la confiabilidad del instrumento aplicado a la muestra estudio se calculó el alfa de Cronbach, el cual debe arroja un valor más cercano a uno (1) para que sea aceptada la encuesta de manera confiable. Los resultados del alfa de Cronbach se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Validación del instrumento de recolección de datos a través del alfa de Cronbach

	K	$\Sigma Vi$	Vt	$\alpha$
<b>Confiabilidad del Instrumento</b>	83	139,022449	4470,84557	0,98072057

*Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de las empresas públicas*

Como se detalla en la Tabla 2 el alfa de Cronbach es un valor muy cercano a uno (1), por lo que el instrumento cumple con las exigencias de confiabilidad arrojando que los resultados se acercan a la realidad de los que desea determinar la investigación. Del mismo modo, se determinó la correlación de las dos variables de estudio a través de la ecuación de Pearson. Los resultados se describen en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Correlación de Pearson entre las variables de estudio: Plan estratégico y Competitividad y Eficiencia

COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA	
PLAN ESTRATÉGICO	0,85372013

*Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal de las empresas públicas*

La Tabla 3 demuestra que hay una correlación entre el plan estratégico y la competitividad y eficiencia. Esto significa que, al desarrollarse un plan estratégico permitirá que la competitividad y la eficiencia no se vean afectadas por lo que la productividad y la calidad de las labores dentro de la organización presentarían mejoras. Igualmente, se relacionó la correlación entre los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio como se muestra en la Tabla 4. La correlación que se tomó fueron aquellas mayores a 0,85. En este sentido, el indicador diagnóstico estratégico incide directamente en los objetivos estratégicos y en la productividad y eficiencia personal. De la misma forma, los objetivos estratégicos impactan a la implementación, evaluación y control del plan estratégico, así como la implementación, evaluación y control impacta a la estructura dinámica del empowerment.

Del mismo modo, el control sobre las decisiones incide directamente en la fluidez de la información, y para tomar una excelente decisión se debe tener a disposición de información que sea confiable, por lo que las herramientas que permiten la comunicación de la información son de vital importancia. Por último, el liderazgo empresarial impacta a la productividad de la organización. Si hay un liderazgo acorde a las situaciones y que resalte los valores organizacionales se produce un incremento de la calidad de los procesos o procedimientos que se desarrollan en la organización.

**Tabla 4.** Correlación de Pearson entre los indicadores de las variables de estudio.

	Diag. Estratégico	Objetivos Estratégicos	Implem., evaluación y control	Estruc. Dinámica	Control de decisiones	Fluidez de la información	Liderazgo Empresarial	Productividad	Productividad y eficiencia personal
Misión	0,69942493	0,63061805	0,80253023	0,837387	0,68654255	0,682194	0,7790161	0,826621	0,8798719
Diag. Estratégico		0,94109769	0,80063681	0,769254	0,79241242	0,72160233	0,77135674	0,832677	0,89769219
Obj. Estratégicos			0,88248282	0,833787	0,71504181	0,73523512	0,79937119	0,835700	0,81424654
Implem., evaluación y control				0,941740	0,74390165	0,77284963	0,7420409	0,865517	0,89515483
Estructura Dinámica					0,82630125	0,84535003	0,72155696	0,840438	0,87952159
Control de decisiones						0,95044157	0,78361725	0,896678	0,81683216
Fluidez de la información							0,81098509	0,817044	0,86673352
Liderazgo Empresarial								0,863440	0,88213458
Productividad									0,82777655
Productividad y eficiencia personal									

*Nota:* Información obtenida de la encuesta realizada al personal de las empresas públicas

Los resultados de la encuesta aplicada a la muestra estudio determino que si existe influencia entre las variables aceptándose la hipótesis de la investigación; en otras palabras, el plan estratégico influye directamente sobre la competitividad y la eficiencia de las instituciones públicas del Ecuador. El desarrollo de un plan puede producir una organización de las actividades, procesos o procedimientos realizados en la organización. Esto conlleva a que aumenta la productividad, eficiencia y la calidad. Del mismo modo, produce un aumento en la comunicación interna generando un clima organizacional óptimo, produciendo una nueva cultura organizacional que conlleva al éxito.

Definitivamente, el plan estratégico impulsa una administración efectiva dentro de las empresas públicas. Salcedo et al. (2019) señalan que las instituciones deben gestionar sus procesos en términos de eficiencia y eficacia, con el fin de lograr una administración efectiva, la cual debe ir acompañada del diseño e implementación de estrategias que faciliten la producción de bienes y servicios de calidad. Esto sin duda, impulsa la competitividad interna y externa de la organización.

No obstante, la competitividad es un fenómeno complejo y de carácter subjetivo, lo cual indica que cada organización maneja sus parámetros, por lo que el desarrollo de dicha competitividad es diferente dependiendo de las circunstancias que bordea a la institución. Esto lo refleja, Rodríguez-Aguilera y García-Vidal (2012) donde manifiestan lo siguiente:

La competitividad de las empresas es un fenómeno complejo, que se relaciona con, la productividad, el comportamiento estratégico, la capacidad de los directivos, los niveles de integración y formación del personal, la creación de una cultura organizacional, la configuración de un entorno sociopolítico que favorezca su desarrollo y un marco regulador que haga posible incrementar las habilidades individuales (p. 8)

En otras palabras, la eficiencia se obtiene logrando una medición de los factores que afectan al crecimiento de la empresa, y el control de la eficiencia es un factor clave para la sostenibilidad de la organización, así como para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados. De igual manera, regulando la eficiencia permite examinar los objetivos de la organización y verificar que estén alineados con los objetivos de quienes hacen vida en ellos (Vásquez, 2020).

Sin embargo, los resultados del instrumento aplicado en esta investigación, muestran que la variable competencia y eficiencia impactan a las dimensiones del plan estratégico como planificación estratégica y empowerment, lo que implica que, un aumento de la competencia y eficiencia dentro de la empresa produce que se desarrollen planificaciones que busquen mejorar la productividad de la organización.

Al respecto, es necesario poder definir la importancia que tiene la planificación y la estrategia como factores sinérgicos que producen la planificación estratégica, ya que esta es parte vital del desarrollo de la gestión empresarial, en este sentido Yáñez (2016) señala que planificar es fundamental para un mejor funcionamiento de todos los procesos, a nivel empresarial, y es esencial porque permite tener una visión más clara de los objetivos planteados. En cambio, la estrategia es el procedimiento aplicado por la gerencia con el fin de producir cambios significativos en la organización. Díaz et al., (2021) comentan que las estrategias

son planificaciones organizadas que tienen por objetivo cumplir con la misión de una empresa o institución, que ayudan y dan soporte a la misma en todos sus aspectos de desarrollo.

Las empresas públicas ecuatorianas deben tener dentro de sus prioridades el desarrollo de planificaciones estratégicas que permitan poder establecer procedimiento o procesos que brinden una mejor calidad de servicios, logrando así mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La planificación estratégica debe estar entrelazada con el liderazgo ejercido por la alta gerencia. Debe brindar posibles resultados que ayuden a fortalecer los mecanismos de desarrollo de la organización. Muñiz-Jaime et al. (2022) comentan que la planificación estratégica hace que las decisiones sean más eficaces al momento de la toma de decisiones; caso contrario, al no existir la aplicación de planificación estratégica se tiene consecuencia una mala gestión empresarial.

Para el desarrollo del empoderamiento de los trabajadores o de los usuarios de las distintas instituciones públicas del Ecuador es necesario afrontar dos situaciones, una es el abordaje tecnológico de la organización con el cual pueda brindar la comunicación e interacción entre los procesos o procedimientos sin intermediarios; y la otra, es la capacitación que se deben generar de manera constante para poder manejar de manera correcta y eficiente los diversos instrumentos que se utilicen para tal empoderamiento. Urrea (2017) manifiesta al respecto, que es necesario capacitar a las comunidades para aprender acerca de herramientas e involucrarlas en un proceso de intercambio de ideas, discusión, improvisación, y la evaluación de su entorno desde nuevas perspectivas.

Finalmente, se tiene las correlaciones entre los indicadores de las dimensiones que conforman las variables de la presente investigación. Los resultados arrojaron diversas relaciones entre las mismas, solo tomando en consideración aquellas que son las más altas por lo que están más arraigadas a la realidad de la codependencia. Dentro de los primeros indicadores se tiene el diagnóstico estratégico que influye directamente en los objetivos estratégicos. Ambos indicadores pertenecen a la planificación estratégica.

Antes de desarrollar cualquier plan dentro de las empresas públicas es necesario poder conocer la situación de dicha institución, desde sus procesos hasta la calidad de los servicios que presta a los usuarios. El diagnóstico de la situación se puede realizar evaluando los procesos a través de diversos métodos o técnicas. Quito-Reque (2019) manifiesta que un diagnóstico estratégico permite explotar posibilidades y reducir amenazas, por medio de técnicas de captación (Misión, funciones, objetivos y reglas básicas) y estrategias de aplicación (Adquisición, uso, disponibilidad de fuentes para iniciativas precisas).

El desarrollo de un diagnóstico estratégico efectivo permite consolidar objetivos estratégicos los cuales perseguirá la planificación estratégica, lo cual brindará confianza y creará un clima organizacional acorde a los mismos objetivos y a los valores institucionales de la organización. Del mismo modo, el diagnóstico busca influir sobre la productividad y eficiencia personal de los trabajadores de las empresas públicas del Ecuador. El conocer cómo funcionan los procesos o procedimientos es conocer cómo se desarrollan los trabajos por parte de los empleados, debido a que están directamente relacionados, son los trabajadores los que ejecutan dichas acciones. El poder determinar las fortalezas y debilidades incide directamente en la forma como actuarán los trabajadores y eso afecta la productividad y la eficiencia de sus trabajos y por ende de la organización.

De la misma forma, los objetivos estratégicos inciden directamente sobre la implementación, evaluación y control de la planificación estratégica. Mientras se desarrollen los objetivos de forma clara y precisa más fácil será la implementación, evaluación y control de la planificación estratégica. Los objetivos deben enmarcar la finalidad que persigue la planificación. Esta es la razón por la que los objetivos es una de las primeras etapas del desarrollo de una planificación. Esta situación, la plantea Martínez (2021) donde cada una de las etapas planificadas se integran por: objetivos, estrategias, involucrados, responsables de las actividades, costos y el tiempo determinado para desarrollar cada estrategia.

Asimismo, la implementación, evaluación y control de la planificación estratégica afecta considerablemente a la estructura dinámica del empowerment. Cuando se desarrolla la planificación se debe considerar el empoderamiento. Cada

acción o actividad requiere que los trabajadores de las empresas públicas pertenezcan y sean parte del desarrollo y evolución de la sostenibilidad de la organización. En este sentido, la estructura dinámica del empoderamiento da cabida en la planificación estratégica. Se requiere dicha estructura dinámica porque el empoderamiento se asocia con la capacidad que tienen las personas para tomar decisiones acertadas y oportunas sobre las actividades que cumplen en la organización con la responsabilidad y la minuciosidad que involucra (Martinez, 2021).

Dentro del mismo empoderamiento, hay que la influencia que tiene el control de las decisiones sobre la fluidez de la comunicación. Una comunicación organizacional no puede ser la más eficiente y productiva sino existe un control en las tomas de decisiones. Luna-Altamirano et al. (2020) señala que se debe diseñar un plan para una buena toma de decisiones, con el fin de dar solución a los problemas de productividad, competitividad y sustentabilidad, lo que permitirá una recuperación económica. No obstante, una mala toma de decisiones puede ofrecer resultados negativos como comunicación ineficiente entre jefaturas y áreas, bajos índices de sentido de pertenencia de los empleados con la organización; además, una tendencia a la disminución de la productividad y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos generales y departamentales trazados por la empresa pública (Martinez, 2021).

Por último, se tiene que el liderazgo empresarial incide directamente a la productividad. Si no existe un liderazgo efectivo dentro de la alta gerencia no se podrá lograr la productividad estipulada en el plan estratégico. Se requiere jefes de áreas que busquen minimizar las debilidades de cada proceso, procedimiento o actividad, considerando como mayor activo el valor del recurso humano. Son los empleados los responsables directos de la productividad de la organización. Por consiguiente, el liderazgo ocurre cuando, en una organización todos sus integrantes promueven la solución de conflictos, la mejora de todos los procesos, manifiestan empoderamiento, sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

#### **4. CONCLUSIONES**

En la presente investigación acorde al levantamiento de información se concluye:

El Ejecutivo en el Ecuador cuenta con 13 empresas públicas activas entre las cuales Corporación Eléctrica del Ecuador, Empresa Pública del Agua, Corporación Nacional de Electricidad, Empresa Pública Casa para Todos, Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Petroecuador, Comunica EP, Astilleros Navales Ecuatorianos, Empresa Pública Petrolera Ecuatoriana, Servicios Postales del Ecuador, Empresa Nacional Minera, Santa Bárbara EP, Empresa Coordinadora de Empresas Públicas. Empresas que representan para el Estado Ecuatoriano gastos en nóminas de los sueldos del personal que los ingresos que estas generando evidenciando en la investigación la falta de planificación y trabajo en equipo que existen en ellas pese que la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece la presentación del mismo por parte de los Gerentes Generales.

Esta situación, es perceptible debido a que los resultados determinaron que el plan estratégico influye directamente en la competitividad y la eficiencia dando un resultado 85% en su correlación. Siendo un factor importante en la investigación dado que las empresas públicas ignoran esta relación y la importancia que tiene un plan estratégico en una organización para poder lograr alcanzar el objetivo institucional.

Asimismo, dentro de las dimensiones de estudio se ven reflejadas en una asociación el plan estratégico y la eficiencia, así como la competitividad y eficiencia se involucran con la planificación estratégica y el empowerment con un 90% y 92% respectivamente. En el país las empresas públicas manejan de manera direccionada la toma de decisiones siendo esta responsabilidad del Gerente General, retrasando los procesos de eficiencia y competitividad de las empresas siendo estos procesos burocráticos.

Y al relacionar los indicadores sobre el plan estratégico y competitividad y eficiencia medidos a través de más del 85% impacta a los objetivos estratégicos debido que para poder desarrollar las etapas del plan se debe evaluar la situación que conforman las empresas públicas ecuatorianas con el fin de conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Teniendo en

cuenta que las empresas públicas su creación ha sido para dar una mejorar calidad de vida a la población dado el servicio brindado por parte de ellas, que es lo no evidenciado en el levantamiento de información ya que existen empresas públicas por ser liquidadas o fusionadas como la aerolínea estatal TAME, Correos del Ecuador, Cementera del Ecuador, Yachay EP quienes solo presentan saldos negativos para el Estado Ecuatoriano

Acorde a esta investigación se recomienda que la planificación estratégica dentro de las organizaciones puede mejorar la productividad y la calidad de los procesos o procedimiento dentro de las mismas, esto a su vez, impacta directamente a la competitividad y a la eficiencia. El desarrollo de un plan estratégico puede modificar las acciones que realizan las empresas públicas, lo cual pueden estar en sintonía de las grandes empresas privadas, las cuales se encargan de ofrecer productos o servicios de calidad. Esto permite que se desarrollen etapas que busquen estos valores y que por ende generen una nueva cultura organizacional en equipo.

Implementar el plan estratégico ya que permite evaluar las etapas de un plan como es el diseño, los objetivos, la implementación, la evaluación, el control y la mejora de las estrategias a desarrollar las mismas que deben estar dirigidas a mejorar la productividad de la organización y por ende a la competitividad de la empresa. La eficiencia debe verse incrementada porque los parámetros son controlados a través de la planificación. Esto conduce a una cultura que bordea a una comunicación y clima organizacional excelentes. Cabe señalar, que estas empresas públicas con una adecuada planificación responderían de manera eficiente a los entes rectores como es en el Ecuador la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo quién consolida a nivel nacional la información la cual es remitida al Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.

Si las empresas públicas aplican un plan estratégico tiende a mejorar la eficacia dentro de la organización. Esta situación permite que aumente la productividad y con ellos la probabilidad de la sostenibilidad crezca dentro de las instituciones públicas. De igual forma, la competitividad y la eficiencia impacta a la planificación estratégica porque están reflejadas en las etapas de dicho plan, así

como el empoderamiento, lo cual solo se puede realizar si los empleados tienen voz y participación en las tomas de decisiones dentro de la organización.

Dado el diagnóstico de los indicadores podemos indicar que la aplicación del plan estratégico con la herramienta administrativa del empowerment ofrece una mejora en la productividad y la eficiencia personal, porque son los cambios en el recurso humano los que permiten un mejor rendimiento de la productividad organizacional. Asimismo, esta aplicación impacta a la implementación, evaluación y control del plan, así como, a la estructura dinámica del empoderamiento. Cada acción que se realice dentro del plan estratégico debe considerar la importancia de los empleados en la mejora de la productividad, por lo que se deben considerar protagonistas del mismo progreso organizacional.

Si no existe una buena comunicación organizacional no puede existir decisiones acertadas en beneficio de la organización. Por último, la sostenibilidad de la organización depende del liderazgo de la alta gerencia para que aumente la productividad de las empresas Públicas del Ecuador, brindando excelentes resultados a los entes rectores entre ellos SENPLADES. Cabe indicar, que si trasladamos esta estrategia de la herramienta administrativa del Empowerment a las empresas públicas sus resultados serían acertados dentro de la gestión pública de los diferentes países a nivel mundial. En el caso de Ecuador SENPLADES y Perú - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) presentarían mejoras en su gestión pública cumpliendo con las políticas trazadas en los gobiernos de turnos.

## REFERENCIAS

- Abraheem, M. (2021). The impact of strategic planning on administrative. *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(1), 1-20. doi:<https://doi.org/10.55202/ajcms.v1i1.25>
- Aimacaña, A., & Tello, M. (2017). Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa: caso Industria Inplástico. 2017. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3778>
- Arévalo, F., & Delgado, J. (2020). Evaluación según modernización del Estado en la gestión municipal, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica*

Multidisciplinar, 4(2), 914-935.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.131](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.131)

Atkinson, C., Lupton, B., Kynighou, A., & Antcliff, V. (2022). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 449 - 469. doi:10.1111/1748-8583.12406

Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Scielo*, 1(14).  
doi:[https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.244](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244)

Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Nuñez, J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Scielo*, 45(117).  
doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142002>

Castro, Y., & Núñez, V. (2018). Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de RR.HH de la Empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017. Trabajo especial de grado de la Universidad Señor de Musipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4590>

Chávez, L. (2021). El empowerment como herramienta administrativa para incrementar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa transportes Chiclayo, S.A 2019. Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8659>

Díaz, J. (2018). Gobierno de Riesgo de Cumplimiento. Relación entra auditoría interna y cumplimiento normativo. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España. Obtenido de [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/gobierno-del-riesgo-de-cumplimiento-relacion-entre-auditoria-interna-y-cumplimiento-normativo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/gobierno-del-riesgo-de-cumplimiento-relacion-entre-auditoria-interna-y-cumplimiento-normativo.original.pdf)

Díaz, L. M. (2019). Educación y postconflicto: Bajo una mirada de pedagogía crítica, empoderamiento y emancipación. *Revista Electrónica TicALS*, 1(5). Obtenido de <http://als.edu.co/revistaticals/index.php/ticals/article/download/113/44>

Díaz-Asqui, M. C. (2021). Estrategias para fortalecer la utilización de los recursos financieros del Banco Pichincha, en la provincia de Chimborazo. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/14687>

Ereshko, F., Kamenev, I., & Shimansky, A. (2022). Economic Modeling of the Impact of Human Capital on Economic Growth and Competitiveness.

- International Scientific and Practical Conference Digital and Information Technologies in Economics and Management, 432, 1-14. doi:10.1007/978-3-030-97730-6\_1
- Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra. (2022). Test básico para medir nuestra productividad y eficiencia personal. Recuperado el 2022 de Octubre de 20, de <http://www.foroeuropeo.com/wp-content/uploads/2017/03/Test-para-medir-nuestra-productividad-y-eficiencia-personal.pdf>
- Gladden, M., Fortuna, P., & Modliński, A. (2022). The empowerment of artificial intelligence in post-digital organizations: exploring human interactions with supervisory AI. *Human Technology*, 18(2), 98 - 121. doi:10.14254/1795-6889.2022.18-2.2
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (primera ed). México, D. F.: McGrawHill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>.
- Jama, B. (2016). Modelo de Gestión de Riesgo para las Instituciones Públicas Basado en la Norma ISO 31000. Quito: Universidad Católica de Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6327>
- Kanjanakan, P., Wang, P., & Kim, P. (2022). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94. doi:10.1016/j.tourman.2022.104635
- Luna-Altamirano, K. A., Sarmiento-Espinoza, W. H., Ordoñez-Parra, J. L., & Zamora-Zamora, E. G. (2020). La Productividad, competitividad y sustentabilidad como factores de impulso para la toma de decisiones a nivel gerencial. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 113-128. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i4.1455>
- Malkoc, N., & Dal, S. (2021). The Relationship between Management Styles and Trainers' Job Motivation in the Public Institutions. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(1), 108-114. doi:10.11591/ijere.v10i1.20816
- Martinez, D. (2021). Modelo estratégico de liderazgo y empoderamiento laboral para una institución de servicios financieros (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3358>. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3358>
- Martucelli, D. (2021). Problematización de la modernidad y de la modernización de América Latina. 2021. *Revista De Ciencias Sociales*, 60(232), 253-274.

- Mero-Velez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables) 3(8), 84-102. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Mohamed, S. (2018). Strategic Planning skills and their relation to administrative empowerment with administrators of sport federations. Assiut Journal for Sport Sciencie Arts, 3(3), 96-122. Obtenido de [https://ajssa.journals.ekb.eg/article\\_138195.html](https://ajssa.journals.ekb.eg/article_138195.html)
- Morrell, K., & Bradford, B. (2018). Policing and Public Management (1st Edition ed.). London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315172569>
- Muñiz-Jaime, L., Tomalá-Yáñez, R., & Alvarado-Guaranda, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. Dominio de las Ciencias, 8(1), 372-383. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2577>
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Motaghi, H., Yusof, M., & Kharuddin, A. (2021). How Do Human Capital Empowerments Constitute the Organizational Performance? Scopus, 487, 467 - 481. doi:10.1007/978-3-031-08084-5\_34
- Nunayalle, L. (2021). Diagnostico del desempeño laboral y propuesta de gestión del talento humano basado en el modelo empowerment, en la corporación Portilla S.A.C. Chiclayo, 2018. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7969>
- Onoh-Oche, M., Shaibu, B., & Ukpata, S. (2017). Effects of strategic planning on market creation at united africa companies of Nigeria (UACN), South-east, Nigeria. Nigerian Journal of Management Research (JMR), II, 130-142. Obtenido de <http://eprints.gouni.edu.ng/1554/1/Personality%20and%20Fear%20of%20Success.pdf#page=133>
- Palella, S., & Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez, V., & Tamayo, J. (2022). Derecho a la buena administración pública, referente de eficacia y eficiencia en la actividad administrativa. Revista ERUDITIS, 3(3). doi:<https://doi.org/10.35290/re.v3n3.2022.716>
- Quito-Reque, P. R. (2019). Gobernabilidad local y la planificación estratégica de la municipalidad distrital de Samanco, 2018. Chimbote, Perú: Trabajo de grado para optar el título de Magister en Gestión Pública de la Universidad

- César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73770>
- Rodríguez-Aguilera, A., & García-Vidal, G. (2012). Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad. *Ciencias Holguín*, 18(3), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181524338001.pdf>
- Román, J., Almeida, P., & Ribeiro, C. (2019). Empoderamiento estructural: mejora de la capacidad innovadora de las organizaciones. *Gestão E Desenvolvimento*(27), 55-80. doi:<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.374>
- Salcedo, A., Castro, E., Ruíz, M., & Salgado, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*(9), 246-252. Obtenido de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3818>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma, Vicerrectorado de Investigación. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14138/1480>
- Seibert, S., Silver, S., & Randolph, A. (2014). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332 - 349. doi:10.2307/20159585
- Serna, H. (2016). *Gerencia Estratégica*. Bogota: 3R Editores.
- Sobrino, I., Labrador, J., Florit, M., & Rúa, A. (2017). La dimensión evolutiva del empoderamiento psicológico y la flexibilidad psicológica en las empresas españolas: un enfoque cualitativo. *Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3. Obtenido de <https://www.proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1424>
- Suárez, A. I. (2019). Tecnologías del empoderamiento y la participación en el desarrollo del pensamiento creativo en la asignatura de lengua y literatura. Guayaquil, Ecuador: Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/43870/1/BFILO-PSM-19P141.pdf>
- Urrea, J. L. (2017). Redescubriendo el territorio: empoderamiento de jóvenes rurales a través de las TIC. Cali, Colombia: Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia en la Innovación Social de la Universidad ICESI. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Urrea/publication/323557812\\_](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Urrea/publication/323557812_)

Redescubriendo\_el\_territorio\_empoderamiento\_de\_jovenes\_rurales\_a\_t  
raves\_de\_las\_TIC/links/5a9d6c4c0f7e9be379695f79/Redescubriendo-el-  
territorio-empoderamiento-de-jovenes-rurales-a-traves

Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325 - 335. doi:10.37960/revista.v24i86.23765

Van Lancker, E., Knockaert, M., Audenaert, M., & Cardon, M. (2022). HRM in entrepreneurial firms: A systematic review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(3). doi:10.1016/j.hrmr.2021.100850

Vásquez, L. A. (2020). Cómo promover la eficiencia organizacional? Escenarios: empresa y territorio(9), 29-45. Obtenido de <https://esumer.edu.co/revistas/index.php/escenarios/article/view/198>

Yáñez, S. (2016). Planificación estratégica y organización empresarial de la empresa COMPUWORLD en la ciudad de Santo Domingo. Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1192>