

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Celeny Magdali Salvatierra Suchite

Guatemala, noviembre 2019

Proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Celeny Magdali Salvatierra Suchite

Lic. Byron Giron (**Asesor**)

M.Sc. Edna de Juárez (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2019

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. Hugo Armando Perla Mendez

Coordinador



Guatemala, 15 de marzo de 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora del Artículo científico titulado "Proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala" y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Celeny Magdali Salvatierra Suchite".

Celeny Magdali Salvatierra Suchite

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 201403337

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.14.2019.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 11 DE NOVIEMBRE DE 2019**

DICTAMEN

Asesor: Lic. Byron Estuardo Girón Díaz

Revisor: M.Sc. Edna de Juárez

Artículo Científico Titulado: **"Proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala."**

Presentada por: Celeny Magdali Salvatierra Suchite.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciatura en Administración de Empresas.



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

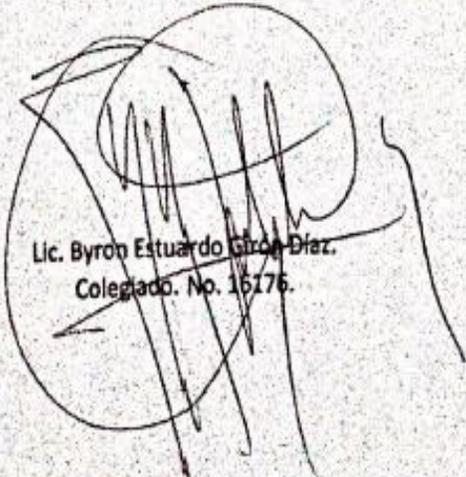
Guatemala, 15 de marzo de 2019.

Señores.
Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Panamericana.
Presente.

Estimados Señores:

En relación a la asesoría del Artículo Científico titulada: "Proceso de comunicación efectiva para eficiente la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superior del departamento de Guatemala" realizada por Celeny Magdall Salvatierra Suchite, Carne.: 201403337, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted.



Lic. Byron Estuardo Girón Díaz.
Colegiado. No. 15176.

Guatemala, 26 de marzo de 2019

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado **“Proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala”** realizado por Celeny Magdali Salvatierra Suchite, carné No. 201403337, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,


M.Sc. Edna de Juárez
Colegiado No. 5,803

Dedicatoria

A Dios

Por darme las fuerzas necesarias y la sabiduría para finalizar este proyecto.

A mis padres

Por creer siempre en mi y apoyarme en todo momento, por inculcarme el deseo de querer aprender y desarrollarme en todos los ámbitos de mi vida. Por ser los mejores padres.

A mi familia

Por apoyarme siempre y motivarme a seguir adelante y acompañarme a lo largo de mi carrera.

A mi novio

Por acompañarme y animarme cuando pensaba que no era posible continuar. Por estar en todo momento.

A mis amigos

A todos aquellos que me ayudaron a lo largo de mi carrera y les dije que le haría mención honorífica, Gracias por apoyarme cuando lo necesite.

A mis docentes

Por contribuir en mi formación profesional.

A mi Universidad

Por poner al alcance de los Guatemaltecos la Educación Superior.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
1. Metodología	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Pregunta de Investigación	2
1.3 Objetivos de la Investigación	2
1.3.1 Objetivo General:	2
1.3.2 Objetivos específicos:	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujetos de la Investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	4
1.6.1. Temporal	4
1.6.2. Geográfico	4
1.7. Definición de la muestra	4
1.7.1. Empleo muestra finita o infinita	6
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9. Recolección de datos	6
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6
2. Resultados	7
2.1 Presentación de Resultados	7
Gráfica 1	7
Gráfica 2	8
Gráfica 3	8
Gráfica 4	9
Gráfica 5	9
Gráfica 6	

	10
Gráfica 7	10
Gráfica 8	11
Gráfica 9	11
Gráfica 10	12
Gráfica 11	12
Gráfica 12	13
Gráfica 13	13
Gráfica 14	14
Gráfica 15	14
3. Discusión	15
3.1. Extrapolación	15
3.2. Hallazgos y análisis general	19
3.3. Conclusiones	19
Referencias	21
Anexos	22

Abstract

La correcta comunicación del plan estratégico permite que los colaboradores enfoquen sus esfuerzos de forma oportuna.

El objeto de este estudio es analizar si realizar un proceso de comunicación efectiva ayuda a eficientar la implementación del plan estratégico. Partiendo de esto un gran porcentaje de los colaboradores no tiene claro como está integrado el plan estratégico.

Se encontró que se desconoce la estructura de la organización por lo que es necesario comunicar el plan estratégico acompañado de un plan de acción donde se dé a conocer la información necesaria para que el colaborador tenga dirección en el cumplimiento de los objetivos.

En consideración de lo anterior, se recomienda informar a los colaboradores, cual es el objetivo principal de la institución y cuáles son las tácticas para seguir, antes de hacer un proceso de comunicación del plan estratégico.

Introducción

La planeación estratégica, sigue procesos que inician con establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para alcanzar las metas, desarrolla planes detallados para asegurar que se ejecuten las estrategias y así alcanzar el objetivo deseado.

Todo directivo debería tener conocimiento del concepto y de la práctica de la planeación estratégica, se ha comprobado que el éxito de una buena dirección es la correcta planificación de ésta, desconocer sobre este tema, puede generar vulnerabilidad y correr el riesgo de fracasos.

La investigación se realiza con el objetivo de analizar si se debe ejecutar un proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala.

Se partirá conociendo si el personal tiene clara la información que integra la planeación estratégica, para que tenga relevancia comunicar el plan estratégico.

La investigación se desarrolla en tres capítulos, con cada uno de ellos se busca expresar de forma ordenada, quienes son los actores, las causas y las herramientas utilizadas, así como establecer qué se determinó.

El capítulo 1: identifica la problemática, se establece la pregunta de investigación y qué es lo que se pretende investigar, los sujetos de investigación y los instrumentos que serán utilizados para recopilar la información.

El capítulo 2: se presentan los resultados obtenidos después de haber pasado el instrumento a los sujetos de investigación.

El capítulo 3: Se hace un análisis de los resultados obtenidos, y se busca respaldar la información con el aporte de autores especializados en el tema, para sustentar la investigación, para concluir en si se lograron los objetivos o no.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del Problema

El plan estratégico es una herramienta que permite programar anticipadamente los eventos futuros que se llevan a cabo dentro de la institución. Es importante que todos los departamentos involucrados participen en la elaboración de este, para que tengan conocimiento de como se pretenden alcanzar los objetivos.

Las casas de estudio superior en el departamento de Guatemala deben comunicar el plan estratégico de su organización a todas las áreas involucradas no solo a nivel gerencial sino también a nivel operativo, para que todos conozcan hacia donde están enfocados los objetivos y cuáles son las metas y posibles limitaciones que se tienen para el cumplimiento de estos.

La falta de comunicación del plan estratégico dentro de la institución causa desconocimiento en los colaboradores por lo que no están orientados hacia dónde deben estar dirigidos sus esfuerzos.

Una planificación y comunicación correcta del plan estratégico permite que los colaboradores prioricen y tomen decisiones que vayan en función de lo planificado, esto bajo la supervisión y control de los directores de cada área.

Cuando se trabaja en un plan estratégico las instituciones buscan implementarlo y que se cumplan las metas que se establecieron, esto se logra con una planificación correcta dando seguimiento y control a todas las partes involucradas para poder medir el avance y tener indicadores que permiten tomar decisiones de manera más acertada.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Se debe realizar un proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Analizar la situación actual para determinar si un proceso de comunicación efectiva ayuda a eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superior de departamento de Guatemala.

1.3.2 Objetivos específicos:

1. Identificar si el personal tiene conocimiento de cómo se pretende alcanzar los objetivos de la institución.
2. Analizar las estrategias que se emplean para dar a conocer el plan estratégico.
3. Determinar si los colaboradores son parte importante para el cumplimiento de los objetivos.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

Se realizó una investigación de tipo descriptivo la cual consiste en la recopilación de información, por medio de un instrumento que proporciona datos que fueron analizados para dar respuesta al problema planteado.

1.5 Sujetos de la Investigación

A continuación, se detalla cómo será segmentada la población de la que se tomará la muestra.

Los sujetos de investigación se definen de la siguiente forma: hombres y mujeres que laboran de tiempo completo en el área administrativa y académica de los campus centrales de las casas de estudio superior.

Para determinar la muestra de las personas a encuestar se tomó de referencia información proporcionada por las casas de estudio superior.

La distribución por universidad es la siguiente:

Tabla 1
Sujetos de Investigación

No.	Entidad	Personal Administrativo
1.	Universidad Rafael Landívar	905
2.	Universidad del Valle de Guatemala	580
3.	Universidad Mariano Gálvez	650
4.	Universidad Francisco Marroquin	350
5.	Universidad Rural de Guatemala	40
6.	Universidad del Istmo	220
7.	Universidad Panamericana	331
8.	Universidad Mesoamericana	55
9.	Universidad Galileo	460
10.	Universidad San Pablo de Guatemala	35
11.	Universidad InterNaciones	41
12.	Universidad de Occidente	28
13.	Universidad Da Vinci de Guatemala	30

14.	Universidad Regional de Guatemala	25
15.	Universidad de San Carlos de Guatemala	551
	Total	4,301

El personal administrativo está conformado por directores, Asistentes, Auxiliares, secretarios, pilotos, mensajeros y recepcionistas.

1.6. Alcance de la investigación

1.6.1. Temporal

La investigación se realizó de noviembre 2018 a febrero 2019 lo que hace un total de cuatro meses.

1.6.2. Geográfico

La investigación se realizó en el departamento de Guatemala, tomando como fuente principal de información el dato de universidades autorizadas que maneja el consejo de enseñanza privada superior.

- País: Guatemala
- Región: central
- Departamento: Guatemala
- Ciudad: Guatemala
- Zona: todas las zonas

1.7. Definición de la muestra

Se tomó de referencia al personal administrativo y académico que labora de tiempo completo para los campus centrales de las universidades del departamento de Guatemala, se aplicó la fórmula de población finita la cual se define de la siguiente forma:

“n” numero de encuestas a realizar.

N población total, personas que laboran en la institución.

“p” es 0.5

“q” es 0.5

E es de 7%

Z es de 1.96 por el nivel de confianza de 95%

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Desarrollo de la fórmula:

N: 4301

e: (0.07)² 0.0049

Z: (1.96)² 3.8416

P: 0.5

q: 0.5

$$N = \frac{(3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 4301)}{(0.0049 \cdot (4301-1) + 3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5)} \quad \mathbf{188}$$

El resultado es de 188 encuestas a realizar.

1.7.1. Empleo muestra finita o infinita

Muestra finita.

1.8. Definición de los instrumentos de investigación

El instrumento de investigación consistió en una encuesta de 15 preguntas, estas son cerradas de opción múltiple. (Ver Anexo 1)

1.9. Recolección de datos

La recolección de datos se realizó por medio de la plataforma Google Forms, esta herramienta genera un enlace o link que puede ser socializado en forma digital en la medida que se responden las encuestas, la aplicación genera un informe donde detalle la puntuación para cada pregunta, generando información que puede ser exportada para procesar los datos.

1.10. Procesamiento y análisis de datos

Ya completadas las 188 encuestas la aplicación Google Forms, permite exportar a un archivo de Excel las respuestas de los encuestados, para mejor análisis de los resultados. Y se realizaron gráficas de pie para su presentación.

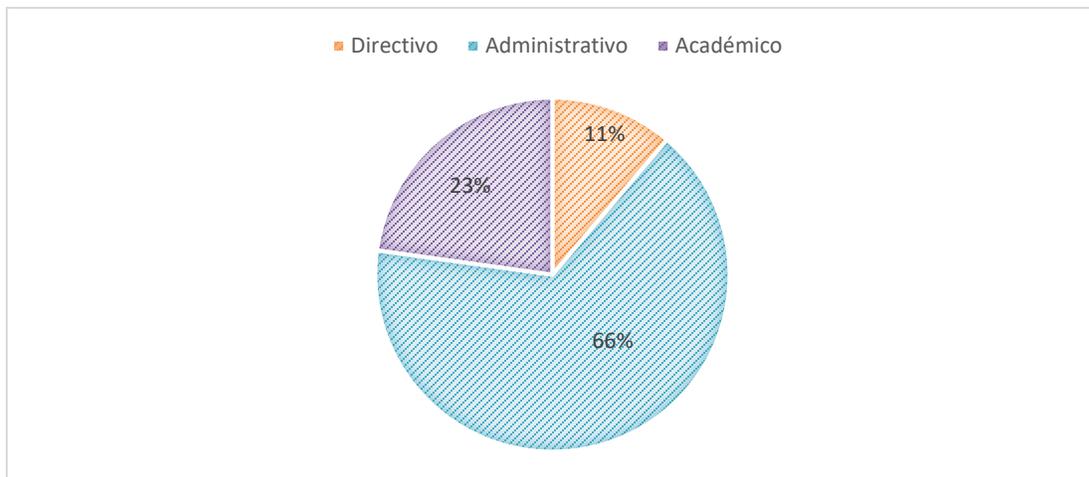
Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de Resultados

Gráfica 1

Pregunta 1: ¿Qué puesto ocupa dentro de la institución?

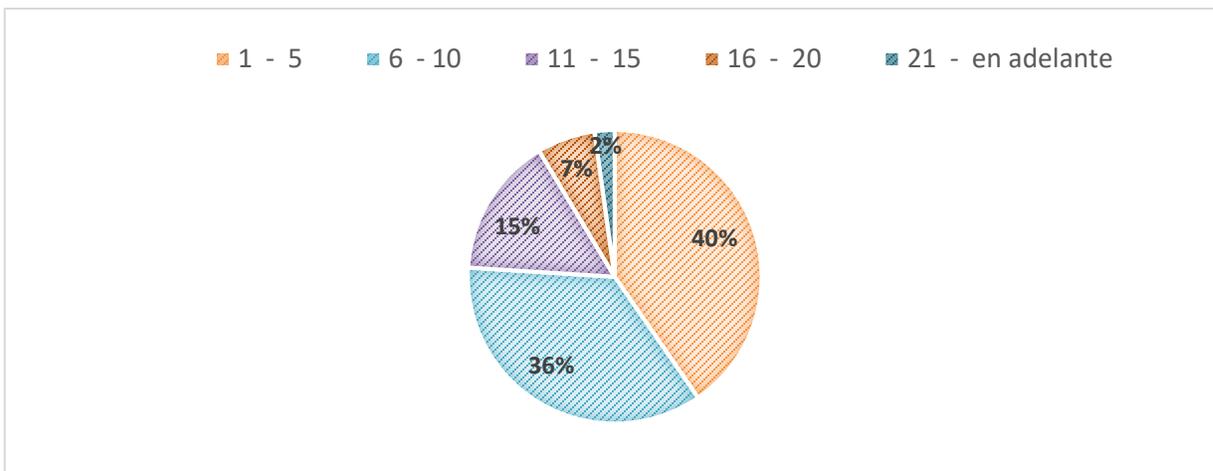


Fuente: elaboración propia, marzo 2019, marzo 2019.

El 66% de los encuestados es administrativo, el 23% académico y 11% directivo.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

Gráfica 2

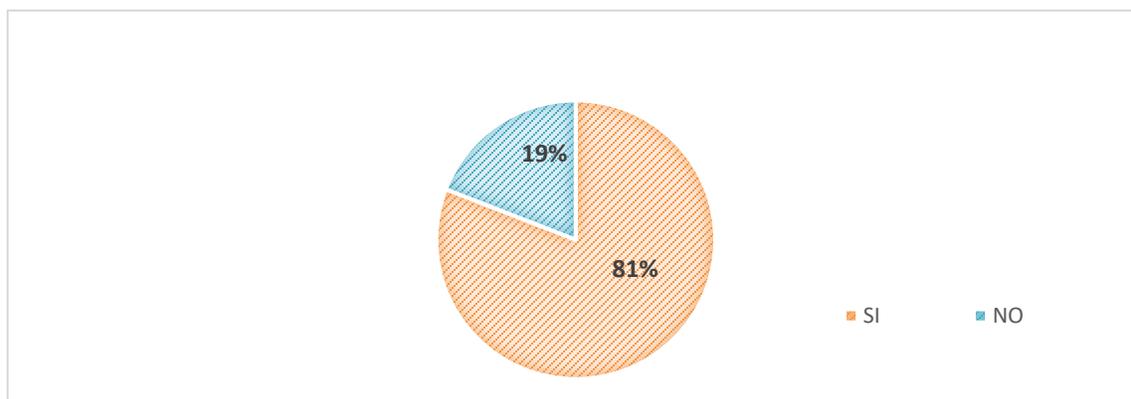


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

Un 40% de los encuestados tiene de 1 a 5 años de laborar en la institución, 36% tiene de 6 a 10 años, 15% tiene 11 a 15 años, 7% tiene de 16 a 20 años y 2% tiene mas de 21 años.

Pregunta 3: ¿Sabe usted que es un Plan Estratégico?

Gráfica 3

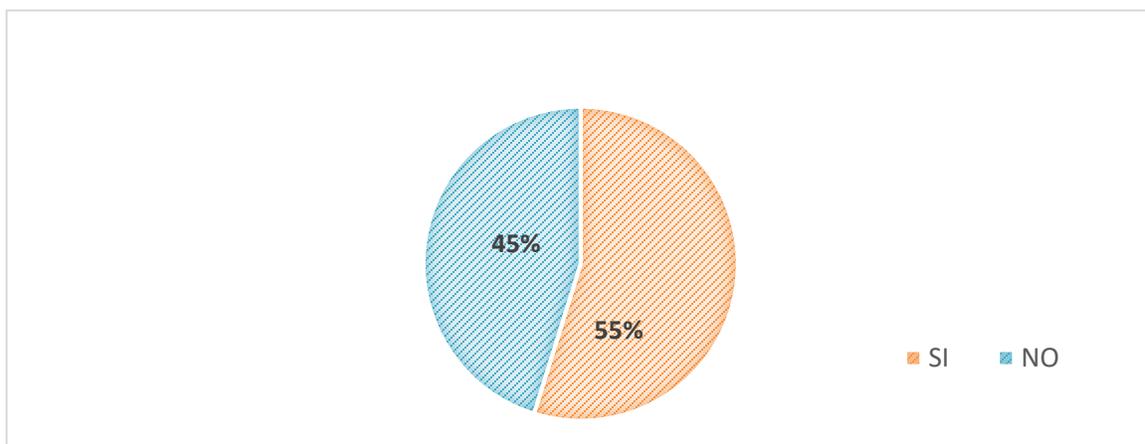


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 81% de los encuestados sabe que es un plan estratégico y 19% no sabe.

Pregunta 4: ¿Sabe usted la Misión y Visión de su institución?

Gráfica 4

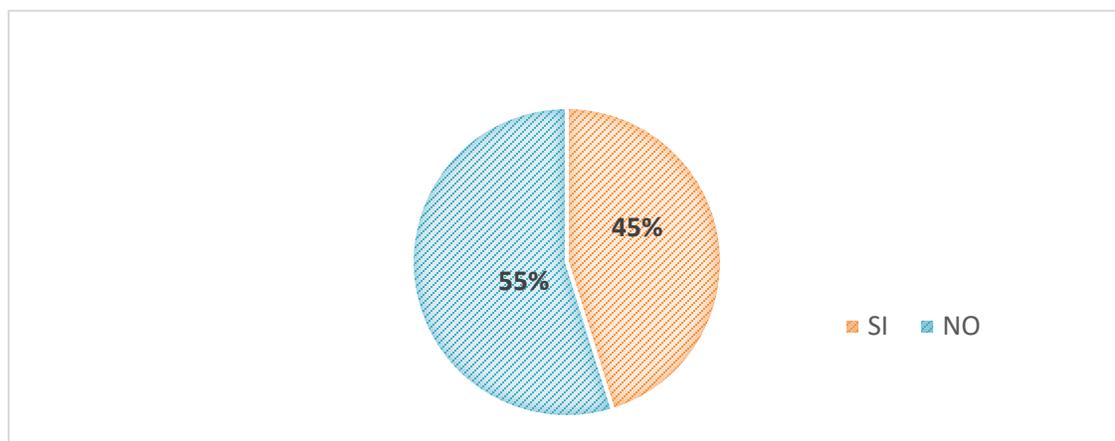


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 55% de los encuestados respondió Sí y 45% No.

Pregunta 5: ¿Conoce el organigrama de su institución?

Gráfica 5

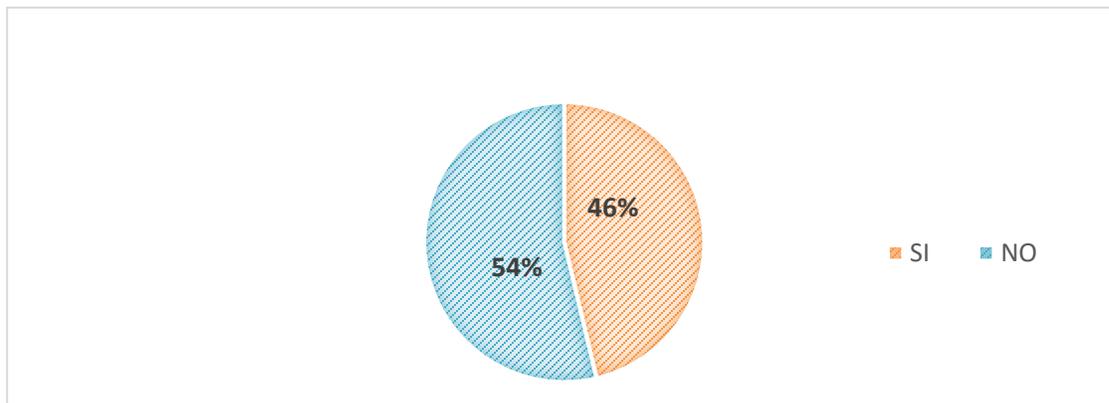


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 55% de los encuestados respondió que Sí y 45% No.

Pregunta 6: ¿Conoce usted los objetivos a corto y largo plazo de su institución?

Gráfica 6

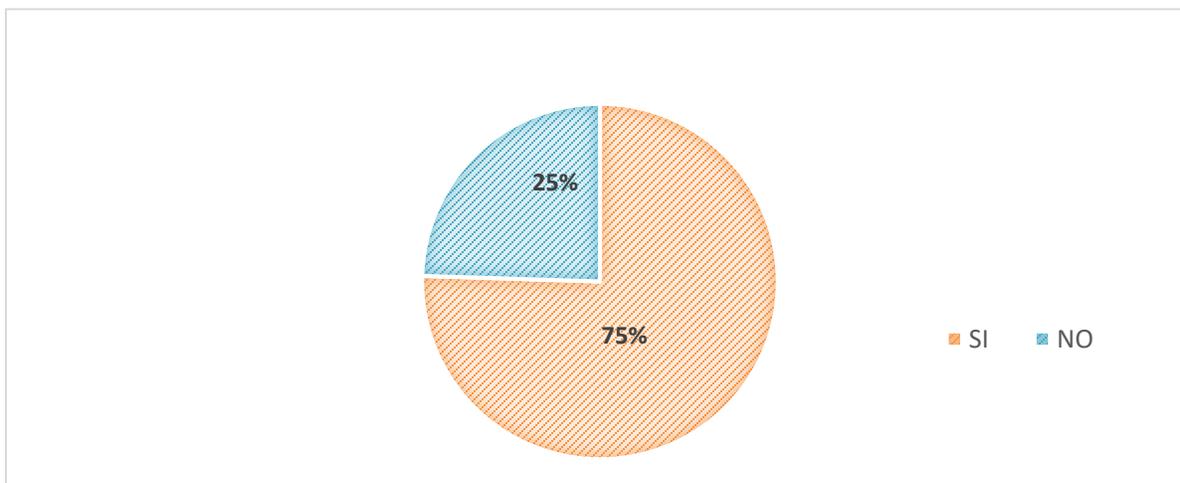


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 54% de los encuestados respondió Sí y un 46% respondió No.

Pregunta 7: ¿Sabe usted cual es el cliente objetivo que busca atender su institución?

Gráfica 7

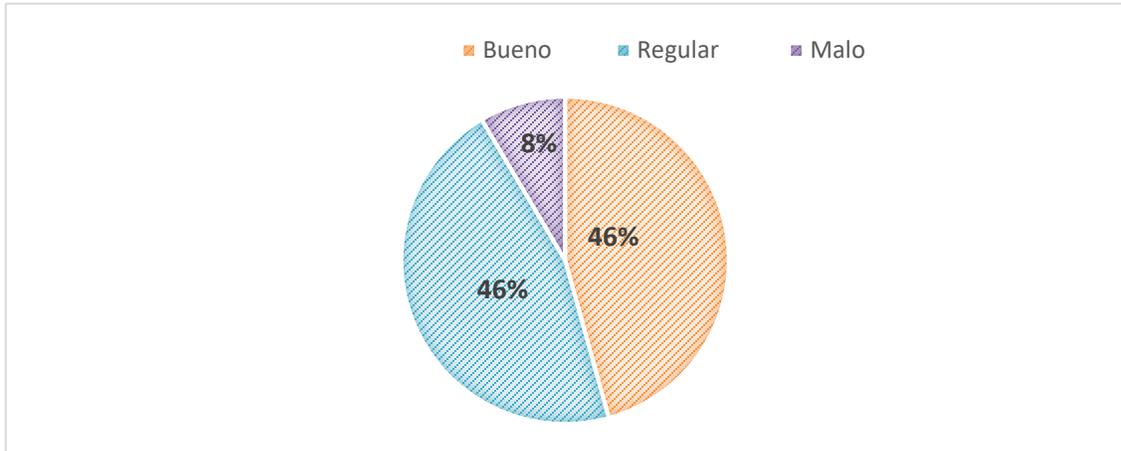


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 75% de los encuestados respondió Sí y un 25% no.

Pregunta 8: ¿Cómo considera que los clientes califican el servicio que prestan en su institución?

Gráfica 8

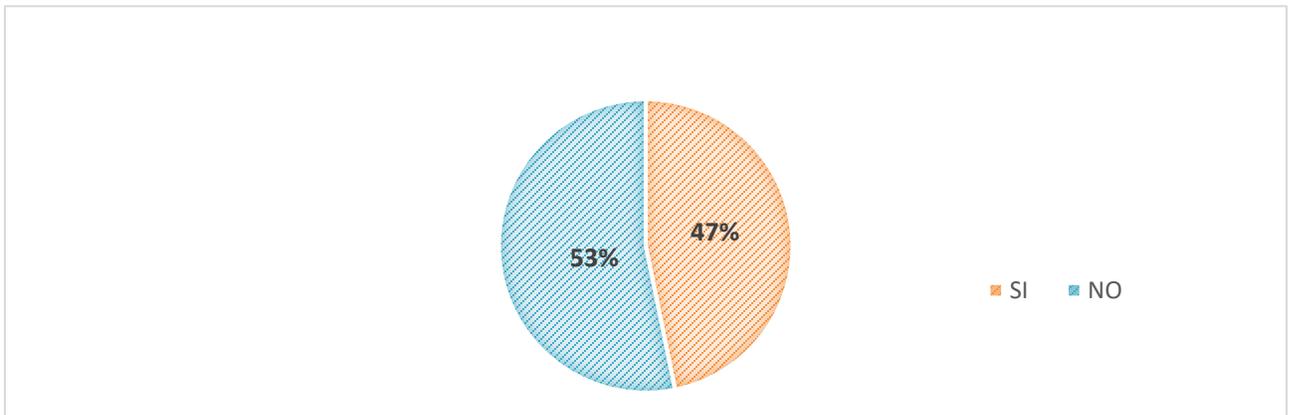


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 46% de los encuestados respondió que califica como bueno el servicio, 46% respondió regular y 8% respondió malo.

Pregunta 9: ¿El jefe de departamento tiene una planificación de como se desarrollan las actividades durante el mes?

Gráfica 9

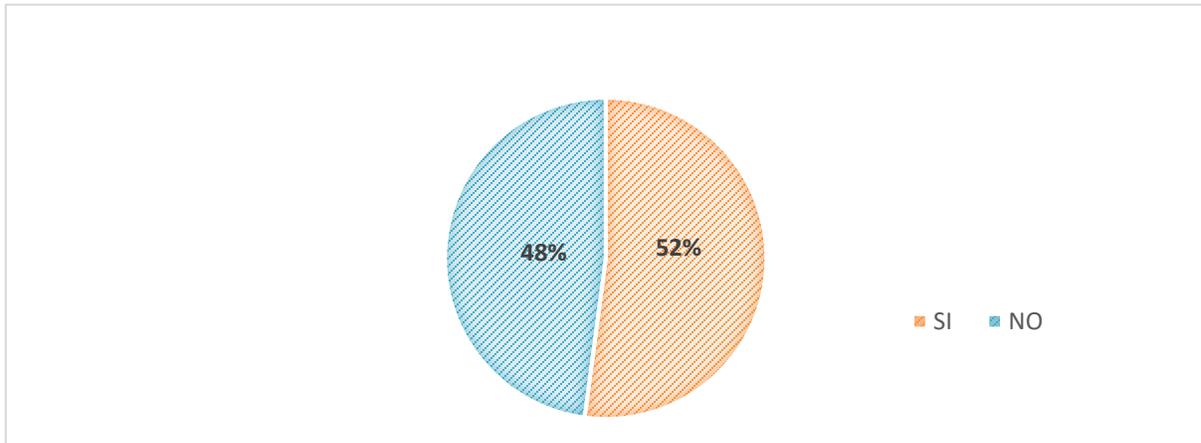


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 53% de los encuestados respondió que No. y un 47% No.

Pregunta 10: ¿Su jefe inmediato estimula la participación en la toma de decisiones y solución de problemas?

Gráfica 10

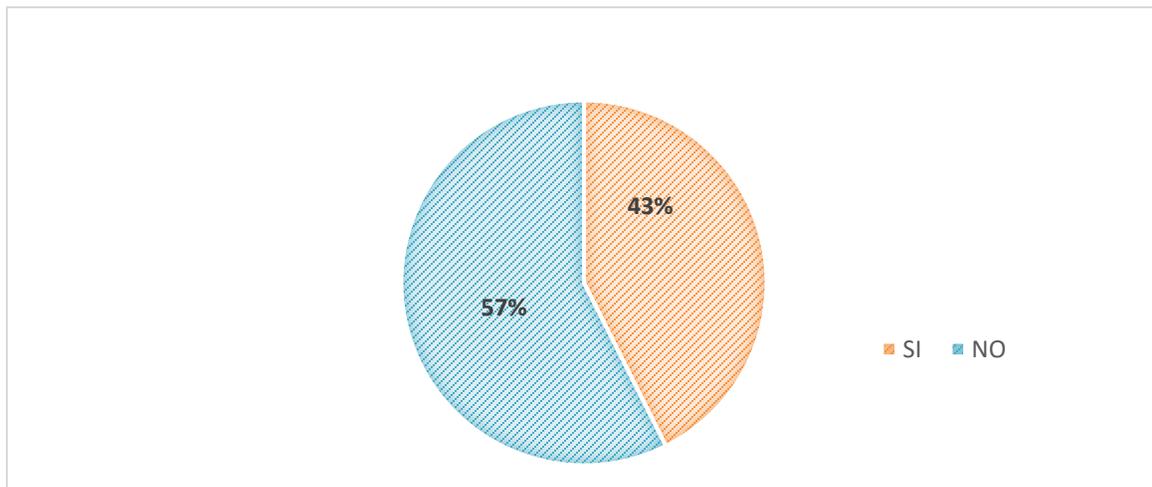


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 52% de los encuestados respondió que Si y 48% No.

Pregunta 11: ¿Se analiza y evalúa en conjunto los logros alcanzados para reconocer el trabajo bien hecho y tomar medidas correctivas cuando sea necesario?

Gráfica 11

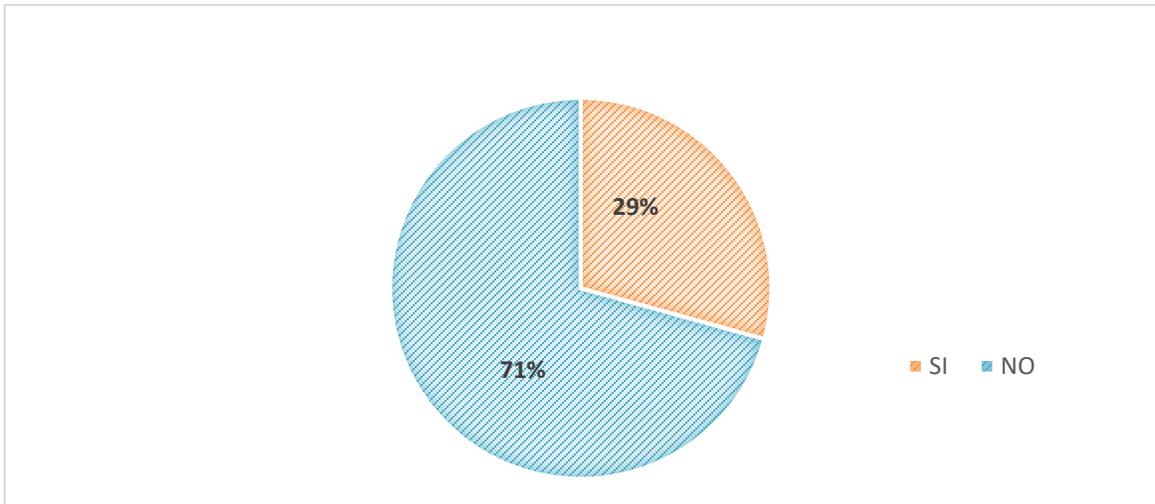


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 57% de los encuestados respondió que No y 43% Si.

Pregunta 12: ¿En su institución se realiza evaluación del desempeño?

Gráfica 12

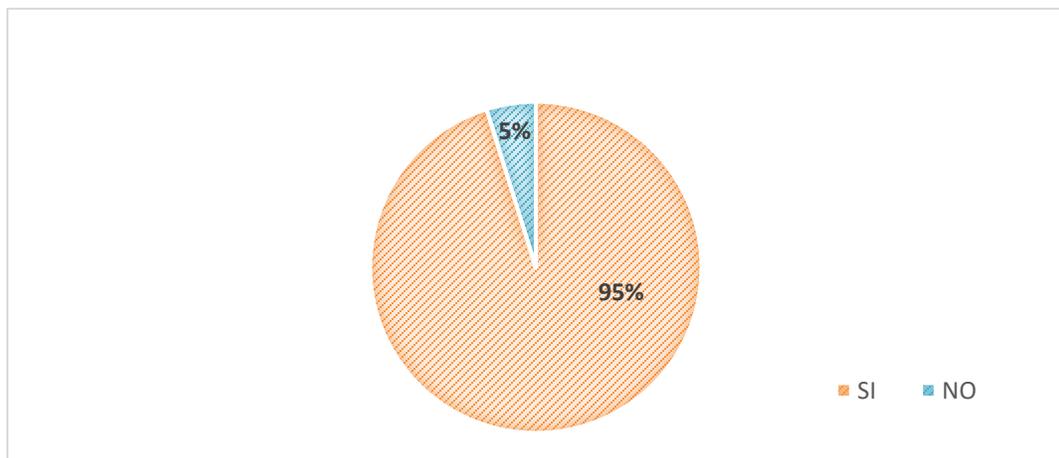


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 71% de los encuestados respondió No y un 29% Si.

Pregunta 13: ¿Considera usted que contribuye al cumplimiento de los objetivos dentro de su institución?

Gráfica 13

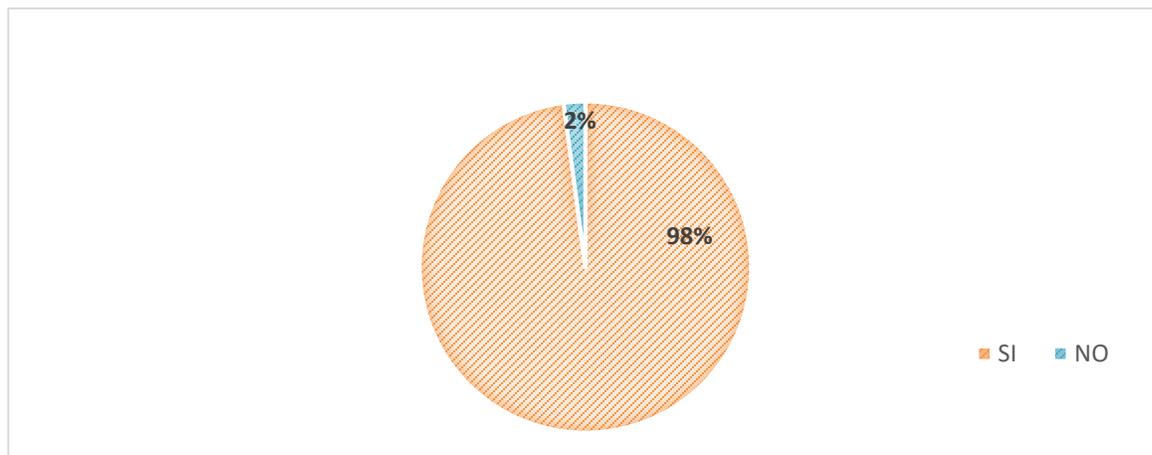


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 95% de los encuestados respondió Si y 5% No.

Pregunta 14: ¿Considera importante tener retroalimentación del avance en el cumplimiento de los objetivos?

Gráfica 14

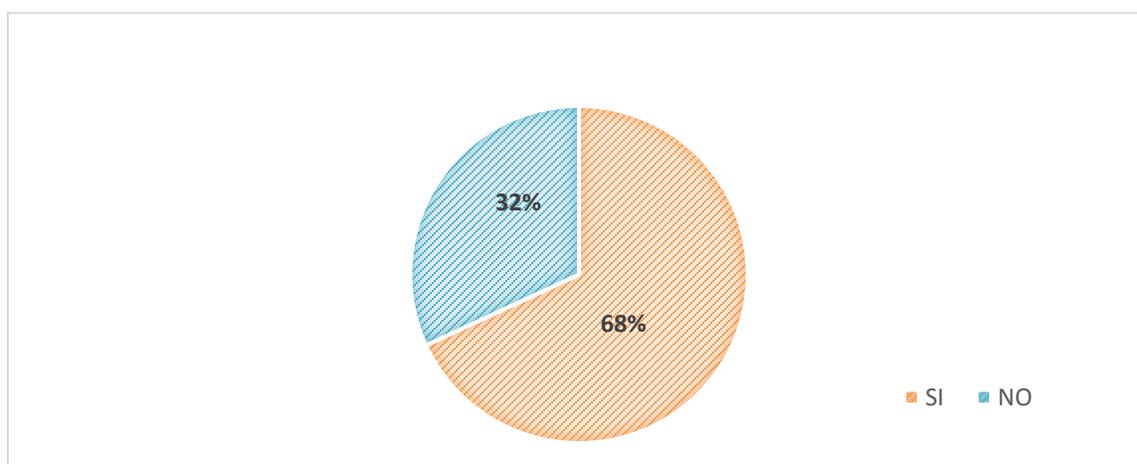


Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 98% de los encuestados respondió Si y 2% No

Pregunta 15: ¿Tiene relación directa con los clientes o procesa informaciones provenientes de los mismos?

Gráfica 15



Fuente: elaboración propia, marzo 2019.

El 68% de los encuestados respondió Si y 32% No

Capítulo 3

Discusión

3.1. Extrapolación

En relación a analizar si un proceso de comunicación efectiva ayuda a eficientar la implementación del plan estratégico en las casas de estudio superior del departamento de Guatemala, los resultados obtenidos son los siguientes:

Se identificó que un 66% ocupa un cargo administrativo un 22.9% académico y un 11.2% son directores, es importante que la planeación estratégica no se considere como un fenómeno individual o que sea ejecutado a nivel gerencial.

Un 75% de los encuestados tiene de 1 a 10 años de laborar en la organización, lo que denota que sus puestos de trabajo son estables.

Agustín Reyes Ponce (2003), dice “cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal para lograrlo es la definición” (p.2), por lo que es importante que los colaboradores conozcan a que se refiere el Plan Estratégico, para que puedan dimensionar que es lo que busca y porque se lleva a cabo.

Guillermo Gomez Ceja (1994) afirma:

El plan estratégico: Es todo aquel proceso de análisis de la situación actual, estableciendo metas y objetivos claros lográndolos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada, por lo que se debe trabajar dentro de este contexto siendo realistas y objetivos. (p.27)

De acuerdo con Peter Drucker (1992) “Es importante tener clara la misión y la visión del negocio, esto nos lleva a establecer objetivos y el desarrollo de estrategias y acciones a tomar para alcanzar el objetivo planteado”.

A pesar de esto en las casas de estudio superior, solamente el 55% conoce las mismas. Esto infiere que la comunicación de la misión y visión no está siendo efectiva. Se podría mejorar si los establecimientos realizaran una campaña de divulgación, como realizar reuniones, colocar la misión y visión en el manual de inducción, en fondos de pantalla de las computadoras, en cuadros visibles, realizar concursos para saber si se la saben, entre otros.

Que todos los colaboradores de la organización conozcan la visión y misión, permite que tengan claro cuál es el rumbo y hacia donde se dirigen.

Según Harold Koontz & Heinz Weihrich & Mark Cannice (2012) un organigrama “Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad”. (p. 259)

Del total de los encuestados un 45% no conoce el organigrama de la institución es necesario que los colaboradores conozcan la estructura de la organización, la relación entre las unidades estructurales, los puestos de mayor y menor rango, para que rindan cuentas a las personas indicadas y que la comunicación se realice en las vías correctas.

Según Harold Koontz & Heinz Weihrich & Mark Cannice (2012) “Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control”. (p.110).

El análisis realizado reflejó que el 54% de los colaboradores no conoce los objetivos a corto y largo plazo de su institución, esto es una desventaja para la gerencia administrativa porque no se está comunicando correctamente cual es el interés primario y hacia donde se deben enfocar los esfuerzos para lograr el objetivo deseado.

Según Philip Kotler. Gary Armstrong. (2007) “La compañía debe decidir como atenderá a los clientes meta, es decir, de que forma se diferenciara y se posicionara así misma en el mercado”. (p.9)

El cliente ocupa un lugar muy importante por lo que hay que conocerlo y satisfacer sus demandas, las tecnologías evolucionan por lo que se tiene que estar a la vanguardia, para no quedarse atrás y poder prestar servicios de primera. Lo que se busca es tener clientes que perduren con el paso del

tiempo y en el caso de las casas de estudio superior que trasciendan de generación en generación. Un 25% de los encuestados no sabe cual es el cliente objetivo que busca atender la institución esto se debe a que no tienen relación directa con el cliente su trabajo es mas de analizar información de presentar informes.

Según Philip Kotler. Gary Armstrong. (2007)

Las compañías que están interesadas en maravillar a los clientes, el valor y los servicios excepcionales van más allá que un conjunto de políticas o acciones, pues constituyen una actitud en toda la compañía, que es una parte importante de la cultura generacional de la empresa. (p.16)

Los resultados que se tienen de como califican el servicio en las casas de estudio superior, está representada en 46% bueno, otro 46% considera que es regular y un 8% dijo que es malo, se deben realizar capacitaciones y empoderar a los colaboradores para que presten un servicio excepcional, donde el cliente se sienta satisfecho y se pueda cambiar la percepción y llegar a una calificación, donde el 100% considere que el servicio es bueno.

Tener un orden y priorizar las tareas permite que el cumplimiento de las mismas se realice de forma eficiente, un 53% de los encuestados indico que su jefe inmediato no realiza una planificación mensual, no establecer tiempos para realizar las tareas permite que los colaboradores tengan momentos de ocio, lo que es perjudicial para la institución. Existen herramientas de apoyo para planificar; una de estas es el diagrama de Gantt, esta es intuitiva y permite control las actividades en una línea de tiempo, para tener el detalle de las actividades a realizar y el tiempo en que se deben entregar.

Un 48% de los colaboradores que trabajan para instituciones de educación superior en el departamento de Guatemala, indica que su jefe inmediato no los hacer participe en la toma de decisiones y solución de problemas dentro de su lugar de trabajo. Una gerencia que permite la participación puede generar en los colaboradores, compromiso en el cumplimiento de sus deberes, conocer sus opiniones y sugerencias puede agregar valor al proceso, al ser ellos los que realizan el

trabajo operativo conocen mejor el proceso y pueden contribuir de forma positiva en el desarrollo de sus actividades.

Según Harold Koontz & Heinz Weihrich & Mark Cannice (2012)” Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”. (p.31).

Evaluar y controlar el desempeño de las áreas, permite tener retroalimentación del avance y cumplimiento de los resultados, un oportuno seguimiento puede salvar a la institución de pérdidas de tipo económico o de tiempo. Un 57% indico que en su institución no reconocen el trabajo que realiza, por lo que es necesario implementar programas de recompensas estas no necesitan ser de tipo financiero, lo importante es motivar al colaborador para que se alcancen las metas establecidas.

Chiavenato, Idalberto define a la evaluación del desempeño como: “Una valoración, sistémica, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. (p.245).

Únicamente el 29% de los encuestados indico que en su institución realizan evaluación del desempeño, es importante que se realice en todas las instituciones, esta permite que el colaborador conozca como esta realizando su trabajo, y si esta cumpliendo con los objetivos, con el fin de mejorar la productividad del colaborador y eficientar los resultados de la institución.

Los colaboradores son en gran medida los encargados de ejecutar el plan de acción para el cumplimiento del plan estratégico, esto bajo la supervisión de la alta gerencia, según los resultados obtenidos, un 95% reconoce que contribuye al cumplimiento de los objetivos, aunque no tenga claros cuales son.

Un 98% de los colaboradores respondió que considera importante tener retroalimentación del avance en el cumplimiento de los objetivos, para saber si está haciendo bien las cosas o debe mejorar, una constante comunicación mejora el clima laboral y permite encontrar posibles puntos de mejora.

De forma directa o indirecta los colaboradores contribuyen con el cumplimiento de los objetivos en el caso de nuestra investigación un 68% tiene relación directa con los clientes y un 32% procesa información proveniente de los mismos, lo que denota que cada uno desde su lugar de trabajo realiza acciones, que hacen posible que se lleve a cabo el plan estratégico.

3.2. Hallazgos y análisis general

Se encontró que en un gran porcentaje los colaboradores desconocen cual es el enfoque de su institución, la falta de conocimiento de la misión, visión, organigrama, objetivos a corto y largo plazo, hace más difícil que la gente se comprometa y encamine sus esfuerzos de una forma correcta.

La planeación estratégica es un plan estructurado, donde se traza el curso de acción para asegurar que se logren los objetivos a largo plazo, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto internas como externas.

La planeación estratégica no es solo a nivel gerencial, involucra un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la institución; la gerencia marca metas y establece prioridades, las áreas operativas ejecutan y generan información que sirve como indicadores para tomar decisiones y prever situaciones futuras, por lo que la planeación estratégica involucra a todos los niveles de la institución.

Para hacer un proceso de comunicación efectiva del plan estratégico, los involucrados deben tener claro cómo está integrado el mismo y cuál es el papel que juega cada uno para que se lleve a cabo.

3.3. Conclusiones

1. En el presente trabajo la investigación busco comprobar si se debe realizar un proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superiores del departamento de Guatemala, después de realizar el análisis se encontró que un alto porcentaje de los colaboradores no conoce cómo está estructurada su organización y hacia donde se dirigen, el no tener claro los aspectos estructurales y funcionales de la organización, la comunicación del plan estratégico podría ser una pérdida

de tiempo por lo que se debe tener un plan de acción en el que se considere, que cambios ocurrirán, quienes lo llevaran a cabo, en qué momento tendrá lugar y por cuanto tiempo, que recursos son necesarios para llevar a cabo el plan y comunicar los pasos de acción.

2. Existe falta de conocimiento de cómo se pretende alcanzar los objetivos, falta tener una mejor comunicación con los colaboradores, para que ellos tengan dirección y se comprometan con el cumplimiento de los mismo.
3. Se determino que no se tienen estrategias de comunicación del plan estratégico.
4. No hay retroalimentación ni motivación para el colaborador, por lo que, aunque sabe que contribuye al cumplimiento de los objetivos, considera que no se reconoce el trabajo que realiza.

Referencias

- Arthur A., Thompson. J. E., Gamble. M. A., Peteraf. A.J., Strickland III. (2012). *Administración Estratégica*. (18ª. ed.). México: Mc Graw Hill
- A. Steiner George. (1996). *Planeación Estratégica*. México: Compañía editorial continental, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill
- Drucker, Peter F. (1972). *La efectividad en el manejo de las empresas*. México: Publicaciones ejecutivas de México, S.A.
- Gestiopolis (12/01/2019). *Plan de comunicación estratégica*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Gomez Ceja, Guillermo. (1994). *Planeación y Organización de empresas*. (8ª. ed). México: Mc Graw Hill
- Harold Koontz. Heinz Weihrich. Mark Cannice. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*: (14ª. Edición). México: Mc Graw Hill
- Martinez Jose. (2017). *Dinámica de la Investigación*. (1ª. ed). Guatemala: Publicaciones AMC
- Philip Kotler. Gary Armstrong. (2007) *Marketing versión para Latinoamérica*. 11ª. Edición. México: Pearson Educación.
- Reyes Ponce Agustín. (2007). *Administración Moderna*. País: México Limusa

Anexos

Anexo 1

Encuesta



Comunicación Efectiva del Plan Estratégico

Solicito su opinión en el desarrollo de la siguiente investigación titulada “Proceso de comunicación efectiva para eficientar la implementación del plan estratégico, en las casas de estudio superior del departamento de Guatemala”. Favor responder a las siguientes preguntas seleccionando la opción más certera según su opinión.

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la institución?
 - Director
 - Administrativo
 - Académico
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?
 - 1 – 5
 - 6 – 10
 - 11 – 15
 - 16 – 20
 - 21 – en adelante
3. ¿Sabe usted que es un Plan estratégico?
 - SI
 - NO
4. ¿Sabe usted la Misión y Visión de su Institución?
 - SI
 - NO
5. ¿Conoce el organigrama de su Institución?

- SI
- NO

6. ¿Conoce usted los objetivos a corto y largo plazo de su institución?

- SI
- NO

7. ¿Sabe usted cual es el cliente objetivo que busca atender su institución?

- SI
- NO

8. ¿Cómo considera que los clientes califican el servicio que prestan en su institución?

- Bueno
- Malo
- Regular

9. ¿El jefe de departamento tiene una planificación de cómo se desarrollarán las actividades durante el mes?

- SI
- NO

10. ¿Su jefe inmediato estimula la participación en la toma de decisiones y solución de problemas?

- SI
- NO

11. ¿Se analiza y evalúa en conjunto los logros alcanzados para reconocer el trabajo bien hecho y tomar medidas correctivas cuando sea necesario?

- SI
- NO

12. ¿En su institución se realiza evaluación del desempeño?

- SI
- NO

13. ¿Considera usted que contribuye al cumplimiento de los objetivos dentro de su institución?

SI

NO

Porque

14. ¿Considera importante tener retroalimentación del avance en el cumplimiento de los objetivos?

SI

NO

15. ¿Tiene relación directa con los clientes o procesa información proveniente de los mismos?

SI

NO

Gracias por tomarse el tiempo de responder esta encuesta.