



Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

Evaluación de la gestión del GAD Municipal de Santa Elena mediante el modelo de las 7S de Mckinsey, año 2023

Luis 1 Enrique 2 SEGOVIA 1 MENDOZA2^a y Samuel 1 Humberto 2 RENDÓN 1 AMPUÑO2^b

a Ingeniero en Administración Turística y Hotelera. luis.segovia@uees.edu.ec

b Licenciado en Administración de Turismo. samuel.rendon@uees.edu.ec

Palabras claves

Modelo, Estrategia,
Organización, Sistema,
Personal, Estilo,
Liderazgo.

CITACIÓN: Segovia Mendoza, L.E., & Rendón Ampuño, S.H. (2023). Evaluación de la gestión del GAD Municipal de Santa Elena mediante el modelo de las 7S de Mckinsey. Año 2023 Podium, 44, 53–66.
doi:10.31095/podium.2023.44.4



Investigatio

ISSN: 1390 -6399 • ISSN-e:
2602 -8336

Edita: Universidad Espíritu
Santo © –UEES

Resumen: En la actualidad las empresas tienen el afán de desarrollar sus capacidades organizacionales, puesto que las situaciones se tornan más complejas; con la exigencia de los usuarios o clientes buscan mejorar constantemente y convertirse en líderes del mercado, por tal razón, implementan estructuras que se ajustan a los cambios y permitan destacarse sin perder el enfoque de la meta que se plantean los servidores públicos entorno a la eficiencia y eficacia frente a los usuarios. El Modelo 7S contribuye a cumplir con sus metas, de hecho, la Evaluación de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena facilitará obtener una visión clara de las fortalezas y debilidades que en un futuro permita ser evaluada. Esta evaluación tanto interna y externa es relevante para mejorar sus procesos organizacionales, y con su implementación permite proponer el modelo organizacional de 7S de Mckinsey como una guía que conlleve a desarrollar estrategias y habilidades y lograr el éxito competitivo. Los resultados indican que el modelo es de gran importancia por la razón que estas ayudan a mantener el control dentro de la entidad, debido a que pueden constar con equipos sofisticados, pero no es suficiente para poder cumplir con los objetivos planteados.

Abstract: At present, companies have the desire to develop their organizational capacities, since situations become more complex; With the demands of users or clients, they seek to constantly improve and become market leaders, for this reason, they implement structures that adjust to changes and allow them to stand out without losing focus on the goal that public servants set for efficiency. and effectiveness in front of the users. The 7S Model contributes to fulfilling its goals, in fact, the Evaluation of the management of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Santa Elena will facilitate obtaining a clear vision of the strengths and weaknesses that in the future allow it to be evaluated. This internal and external evaluation is relevant to improve your organizational processes, and with its implementation it allows proposing the Mckinsey 7S organizational model as a guide that leads to developing strategies and skills and achieving competitive success. The results indicate that the model is of great importance for the reason that they help to maintain control within the entity, because they may have sophisticated equipment but it is not enough to meet

* **Agradecimientos:** Universidad Espíritu Santo, Ph.D. Ronald Campoverde Aguirre, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.

Guía elaborada por: Ronald Campoverde Aguirre, Ph.D.

Introducción

Las empresas públicas requieren incrementar niveles de eficiencia y eficacia para brindar un servicio con calidad y calidez. El estado invierte fuertes rubros en recursos humanos y mobiliarios a través de los cuales se atiende a los usuarios. Debido a ello existe la necesidad de un buen ejercicio de los colaboradores, así como fortalecer el sistema de gestión gubernamental.

En este sector la problemática que se presenta es la desatención a las capacidades y fortalezas que tienen los servidores, que imposibilita su adecuado aprovechamiento por parte de la entidad. Por otro lado, las quejas continuas de los usuarios al no encontrar la ayuda oportuna por parte de los servidores. Sumado a esto también lograr una solución en el menor tiempo posible que reduzca la intervención de intermediarios que cobran por hacer los trámites.

Por otro lado, la carente información o conocimientos básicos administrativos, la ausencia de recursos o poca accesibilidad a fuentes de financiamiento, conlleva a tener dificultades en la realización diaria de sus actividades económicas, producto no solo de los factores externos de las empresas, sino más bien de la escasa preparación y desarrollo de los componentes internos, dando lugar al fracaso y cierre de sus organizaciones. Por tal razón, el objeto principal del estudio es analizar las capacidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal de Santa Elena del año 2023, con el fin de resaltar la importancia de la implementación del modelo de las 7s de McKinsey, como estrategia para alcanzar la competitividad y cumplir los objetivos establecidos por la organización.

Se constituye además como un aporte a las empresas públicas considerando que el objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico situacional, para mejorar la comunicación interna, la implementación de estrategias, definición de roles y funciones que se definen con un estilo de liderazgo y el papel que cumple cada colaborador a través del modelo de las 7S de Mckinsey.

Las variables de estudio tanto el modelo de las 7S como la evaluación del diseño se justifica con el diseño de una herramienta valiosa para la búsqueda de mejora continua y desarrollo de estrategias que le permita a la Municipalidad la creación de valor, así como la optimización de costes que impacten de forma directa sobre la eficiencia, eficacia y rentabilidad de la organización.

La justificación de este trabajo está en el desarrollo de una propuesta metodológica para la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, la misma que serán de gran utilidad para alcanzar un nivel óptimo en cuanto a la gestión de sus diferentes áreas, una adecuada gestión de los recursos desplegados para que su estructura se vea fortalecida.

La modalidad de investigación sustenta que es una necesidad en la entidad y es factible tener una implementación determinante para la mejora continua de los procesos, que en el futuro cause impacto positivo en la formulación de programas, políticas, tecnología, métodos o procesos.

El presente trabajo de investigación es un proyecto viable porque para la solución de las dificultades que tiene el Gobierno Autónomo de Santa Elena, el Modelo de las 7S es una oportunidad para el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia.

Revisión de Literatura

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena desde sus inicios hasta la actualidad no ha implementado el modelo de las 7S de Mckinsey y es del interés de sus administradores mejorar sus procesos de atención al usuario que visita sus instalaciones para

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

resolver las diferentes necesidades con diligencia, por lo que direccionados de la academia auguran un panorama favorecedor para su aplicación.

Evaluación de la gestión

La Evaluación de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena por medio del modelo de las 7S de Mckinsey, año 2023 es sustancial para fortalecer relación entre los departamentos y optimizar los recursos. Con ello este equilibrio del esfuerzo humano y la atención a los usuarios, es cumplido por los colaboradores de forma satisfactoria. Es así que cumplir las tareas asignadas individualmente se realizan en un ambiente de cooperación.

Es así que la estructura organizacional responde a la división, así como la coordinación de actividades que emergen desde los jefes de primera línea. Este trabajo es importante debido a que la administración pública requiere herramientas de diagnóstico organizacional que fortalecen el funcionamiento de la organización. Además de tener un reconocimiento a nivel mundial por el mejoramiento que tienen las organizaciones al evaluar sus procesos y estrategias utilizadas.

Según (Cerem Global Business School, 2017), Mckinsey indica que en esta herramienta intervienen varios elementos para el desarrollo de una organización, por lo que no es relevante identificar sólo aquellas elementos o factores, sino para tener una idea general y completa de cómo se combinan los factores entre ellos para mejorar los resultados y la eficacia en la organización para que sean tomados en cuenta los factores, es posible alinear la estrategia con el trabajo diario.

(Ponce, Espinoza, Ríos, & Tapia, 2016) indican que el modelo de Mckinsey establece que una organización no es solo estructura, sino se basa en siete elementos; estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades, estrategia, valores compartidos, aspectos internos que la organización debe alinear para lograr el éxito (p. 145).

Para (Pérez & Rodríguez, 2014), la estrategia obedece a los planes de avance del entorno de la empresa y lo ve como el camino que pretende seguir a largo plazo y esto se refleja en la visión, misión y valores de la organización; por otro lado, (Murillo, García-Solarte, & González-Campo, 2019) define estructura como “la forma en que el todo Empresa u organización, implica la especialización y coordinación de actividades relacionadas, con la estrategia, tamaño y diversidad de la empresa”. (p. 5); y en comparación con otros autores el concepto se refiere a los procedimientos formales e informales que tienen lugar en una empresa y requieren para su funcionamiento otros aspectos como la adaptación, la capacidad de lograr objetivos, integración y mantenimiento de patrones dados por (Loor, Florencio, & Navas, 2020).

Por otro lado, (Punina, 2016) consideró que el estilo de gestión se debe en el liderazgo, vea que la relación entre la forma en que actúa y piensa puede ser problemática; sin que sin embargo, si se gestionan adecuadamente, conducirán a mejores formas de gestión organizacional (p.62); asimismo, el estudio de (Viteri & Jaramillo, 2013) afirman que las personas son capital organización y cómo se desarrolla, entrega, socializa, integrados, motivados y cómo se configura su carrera en la empresa; para (Mendoza, 2006), las habilidades representan las competencias que caracterizan a cada uno de ellos Empleados de la empresa que contribuyen a su desarrollo; y (Barranzuela & Díaz, 2022) indican que los valores compartidos son los elementos que influyen en el grupo de trabajo en base a los objetivos comunes teniendo en cuenta los conceptos y principios rectores quienes lideran la organización.

Frente a la temática investigada relacionada a la “Evaluación de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, por medio del modelo de las 7S de Mckinsey, año 2023”, es necesario abordar las variables estudiadas.

Su historia se remonta dentro del proceso de evaluación del desempeño del talento

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

humano en el siglo XVI, pero ha habido diferentes sistemas a lo largo de la historia cuya evaluación adaptada al período respectivo. Entre los métodos de evaluación se encuentra el Método propuesto por Elton Mayo en 1920 quien demostró la importancia de trabajadores para las empresas al mostrar que cuando las personas se comprometen en mejorar su rendimiento y aumentar la producción.

(Arévalo & Delgado, 2020) dentro de la variable gestión municipal indican que debería involucrar el progreso y la combinación de actividades, estrategias y técnicas adecuadas para conocer y comprobar el desarrollo interno, disfrutar de la ciudadanía como Gobierno serio, estratégico, eficiente, eficaz, responsable y moderno para cumplir con las expectativas y satisfacer las demandas de los ciudadanos que dan respuesta a las mismas, por su naturalidad, además de mejorar o desarrollar nuevos servicios o políticas públicas en las áreas de vivienda, salud, educación, medio ambiente y turismo, entre otros, a escala provincial, distrito, de centro poblado, metropolitano, fronterizo o rural.

Los Municipios son las instancias de gobierno democrático más cercanas a la población e, incluso, en lugares lejanos de nuestros terrenos solo cuentan con manejo que les afecta condiciones y la vida en comunidad. Sin embargo, en la actualidad el municipio no está totalmente comprometido con el desarrollo local para valor público general y utilizar soluciones creativas a los problemas y las necesidades de los ciudadanos traducidas en cambios o reformas institucionales como sustentan (Arévalo & Delgado, 2020).

Modelo 7s

Desde el punto de vista de (Loor, Florencio, & Navas, 2020), el modelo de Mckinsey define “los defectos que podrían existir e involucrar a la organización en su planificación estratégica y evaluar si la estrategia es coherente con lo que se realiza, de no ser así, se atenderá de acuerdo a los resultados obtenidos” (pág. 18). Por ello, aplicando este modelo, será posible qué deficiencias existen en la empresa, en qué área se ubican, por qué aparecen y cuáles podrían ser la posible solución.

Para que existan indicadores reales de la estructura organizativa, es necesario conocer los factores positivos o negativos que afectarían a la organización, pero es necesario, con base en el diagnóstico realizado, utilizar estrategias que le permitan la mejora continua en todos los ámbitos de la estructura organizativa de la empresa.

Con base en las consideraciones expuestas, se propone la aplicación del modelo Mckinsey 7S, que desde el punto de vista de los colaboradores del municipio y su aplicación para incrementar su eficiencia y eficacia en la atención a los usuarios.

La razón para considerar este problema es permitir que los procesos de control integrados en su totalidad, se aplican con este valioso modelo y lo utilicen para mejorar la calidad del servicio para los clientes en general con criterios técnicos y pautas de uso que se llevan a cabo sistemáticamente, valorando los procedimientos y la seguridad de que las cosas se están manejando en su completa y de acuerdo con los estándares requeridos.

Se recolecta información teórica para la implementación de esta propuesta metodológica tanto los procesos utilizados como la gestión municipal, la respectiva toma de datos en la que quedó claramente demostrado este problema que puede ser el caso de otras empresas del sector público y la falta de compromiso de la dirección, al cumplir los objetivos.

Es importante entender que la gestión de los procesos inherentes a las instituciones y en la que, por el tamaño y volumen de los movimientos, son las estructuras bastante grandes que la atención y gestión del personal existente es una necesidad que demanda y requiere orden, compromiso, apoyo y búsqueda de estrategias que identifiquen debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas para generar control y ayudar a mitigar los riesgos administrativos y

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

financieros que enfrentan las empresas por falta de conocimiento y apoyo y aplicación de estos.

El uso de este modelo es sustancial para incrementar eficiencia y eficacia dentro de la municipalidad, para ello el método de investigación utilizado en el trabajo es el método inductivo, de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo, sustentado en fuentes teóricas bibliográficas de las variables en estudio, tomando el modelo estudiado de Mckinsey cuyo contexto de estudio es el sector público.

El modelo de las 7s de Mckinsey se creó en 1980 cuyos autores son Tom Peter y Robert Waterman de la empresa McKinsey & Company, Inc. consultora que se dedica a resolver problemas a fines a la administración estratégica por lo cual se imponen estos criterios en base a experiencias enriquecedoras de grandes empresas y Gobiernos a nivel mundial. En la Figura 1 se indican los elementos que componen el modelo estudiado. (Betancourt, 2023)



La estructura: es la manera como se organiza el Proyecto, para trabajar juntos con sinergia; esto determina la Jerarquía del proyecto, departamento de tareas, y responsabilidades de los miembros de la propuesta para conseguir las metas establecidas.

Se arma la estructura como base para cumplir los fines, dividiendo por segmentos lo más fundamental, separando lo cognitivo de lo ejecutivo, para utilizar lo que sea asigna por departamento, y aprovechando todo lo que resulta innecesario y que implica se desperdicien esfuerzos y los miembros de una organización no interfieran (Pèrez & Rodríguez, 2014).

La estructura es un factor fundamental para la empresa, considerado uno de los más importantes, por lo que desde un principio se consta su funcionamiento y desempeño. A través de ella, se implementa y utiliza los equipos e insumos que conlleven al buen desempeño y la determinación que se obtendrá gracias al apoyo de los trabajadores en las diferentes áreas funcionales que se establecen en las empresas.

Fines: enmarcado en los valores se plantean propósitos relevantes y que realmente se pueden cumplir con base a una sólida estructura socioeconómica.

Objetivos: es lo que mueve a la organización junto a la planeación enrumban a la organización por medio de lo que realiza su personal, el cuidado e interés que establezcan los directos para que se ejecuten las actividades.

Políticas: para una correcta toma de decisiones existen las políticas que le permiten a quienes dirigen la entidad reflexionar y llevarla hacia el éxito.

Programas: son aspectos que se encuentran sujetas las organizaciones con requerimientos que son basados y establecidos pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción, por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado” (Pallo, 2013).

En una estructura organizacional en las empresas o en algún establecimiento se

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

encuentran sujetas a la variación de normas, aspectos, estrategias que lleven al mejoramiento y buen desempeño de dichas entidades, es por ellos que se manifiesta la utilización de estos aspectos como principales en el éxito y alcance de los objetivos.

“Las estructuras formales se establece como una organización formal es constituida por áreas y sub áreas, funciones en donde existen componentes básicos como el trabajo, personas con asignaciones y ejecución del trabajo dividido, ambiente en el cual se ejecuta el trabajo y la realicen entre las personas o unidades de trabajo” (Fernández, 2014)

Puede a través de la estructura funcional una entidad dividir el trabajo y establecer nuevas funciones para que cada uno de los integrantes desarrollan actividades con su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función” (Pallo, 2013).

Este proceso está basado en la distribución de las funciones indispensables que obtengan oportunidades y así agrupar una base de trabajo permitiendo a las personas desenvolverse en su ámbito laboral, es por ello, que es una forma organizacional en donde comprenden las principales condiciones que se puedan resolver para conseguir los resultados.

“La complejidad que presenta la estructura matricial se torna aún más difícil cuando no se conocen los proyectos que se ejecutan que además dificultan el uso de instrumentos que ayuden al mejoramiento de las funciones con el complemento de las actividades laborales de sus integrantes sea esta por las áreas de cada organización logrando así el objetivo en común” (Fernández, 2014)

Este tipo de estructura es relacionada a la asignación de actividades en la que los empleados llevan a cabo el trabajo, con el propósito de aprovechar los puntos fuertes, así como consolar las debilidades, la cual tiene relación con las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde se debe tener total constancia de la función establecida o quién es el responsable por lo que se pueden suscitar importantes controversias entre los miembros de cada área. De tal manera que todos los integrantes se direccionan u orientan así un solo objetivo.

Estrategia: Es la forma en que el proyecto está organizado, enfocado sus iteraciones de ser innovadores y crear nuevas formas, que lleguen a los resultados esperados, lo cual se constituye la empresa, las estrategias conllevan a especial atención a las líneas de negociación, la misión, la visión, filosofía e indicadores críticos del resultado de la organización.

La estrategia en una organización o empresa es un elemento básico de manera que es muy importante su implementación, además de ser considerada como el cerebro de la misma; enfocada a organizar los recursos para el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, lo difícil no es exponer estrategias, sino ejecutarlas; para obtener ventajas competitivas frente a las demás empresas del mercado.

También permite definir las tareas directivas dentro del ámbito empresarial, permitiendo el logro de sus objetivos sean estos a corto o largo plazo, ya que el trabajo en conjunto genera productividad y competitividad dentro de la organización. Una de las ventajas estrategias importantes dentro del ámbito empresarial es el liderazgo en costo y diferenciación.

Para una organización es sustancial definir una estrategia correcta que le permita elaborar una evaluación interna y externa de su entorno, y con quienes está compitiendo, dimensionar que las estrategias definidas deben cumplirse, además dentro del plazo asignar los recursos para que su cumplimiento no sea complicado, y exista un aprovechamiento de los procesos estratégicos por orden de prioridades (Alberto, 2012).

Una organización en su buen funcionamiento debe contar con una buena estrategia, ya que no solo basta con el personal, si no la manera de cómo se haga y de cómo trabajen. El gerente o dueño busca nuevas fórmulas adecuadas para mejorar la empresa; necesita ser creativa, consistente, y que responda a las condiciones del mercado y el entorno, enfocada en la misión,

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que serán piezas claves para la formulación de las estrategias, tales como:

- Desarrollo del mercado, integración de nuevos servicios o productos en el mercado.
- Liderazgo en costos, está consiste en obtener el completo liderazgo en el sector gubernamental
- Estrategia defensiva, consiste en cuidar y proteger los activos de las empresas de manera que se puedan generar alianzas con los proveedores para minimizar riesgos y reducir costos.
- Estrategia de liquidación, en ciertas ocasiones esta clase de estrategia se realiza en las empresas que están luchando por sobrevivir de manera que se puedan convertir los activos en efectivo.
- Estrategia popular, consiste en la alianza de 2 o más empresas de manera temporal.

En los elementos fuertes se encuentran:

Las habilidades: Son las capacidades requeridas por los miembros del proyecto, entre ellas se identifican las fortalezas debilidades, y oportunidades de la organización.

“Las habilidades empresariales abarcan la definición de capacidades requeridas por los trabajadores o miembros de la empresa para el desarrollo de las actividades eficientes, también denominada el know how o saber cómo, es decir, las competencias centrales del miembro de la organización” (Alfaro, 2013).

Las habilidades permiten al trabajador desempeñar sus funciones de manera eficiente, de tal forma se determina el nivel de competencia del mismo, además se menciona que su origen puede ser genéticamente, es decir, un don innato o a través de la preparación y el desarrollo personal, sea su procedencia, contribuyen a la buena toma de decisiones dentro de la organización.

El personal: los colaboradores son parte fundamental de la entidad.

“Son las personas que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia. Por ello se dice que los colaboradores arman la estrategia dentro de la empresa” (Alberto, 2012).

Todo individuo que conforma una organización tiene la obligación y el deber de cumplir con las normas que esta le ha impuesto y ejecutarlas correctamente, para poder efectuar los propósitos a los que desea llegar la empresa.

“El personal debe estar distribuido según sus potencialidades. Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo del personal en su orientación” (Carrillo, 2016).

Sin duda alguna estas personas son un eje fundamental, ya que el crecimiento de la organización depende del desempeño de sus trabajadores.

Por lo consiguiente, el reclutamiento del personal en las empresas influye mucho en la eficiencia que esta obtenga, por eso es importante que esta tarea sea realizada con responsabilidad puesto que el nivel de eficacia de cada persona contratada y el lugar que esté debe ser acorde intelecto más no a sus exigencias.

El estilo: enmarcado al liderazgo y la cultura del Proyecto indicando el camino trazado para su ejecución.

El estilo que cada jefe de primera línea tiene para dirigir a su equipo, es un modelo que define los procesos en la entidad, su proceder, las acciones fundamentales simbolizan liderazgo e impulsan el compromiso que lo sostienen como colaborador (Triana, y otros, 2012).

Para ello la alta dirección debe enmarcar un comportamiento, dar un modelo a seguir para que los objetivos planteados se cumplan a través de las acciones de los empleados, esto simboliza un buen trabajo en equipo, respetando las prioridades y compromisos de la

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

organización con la estrategia y metas propuestas para obtener los resultados esperados.

La entidad tiene su estilo propio, así como el modelo que deben seguir los jefes de primera línea, y esto significa también su comportamiento definido que guía al equipo de trabajo, desde la responsabilidad y no lo puede hacer cualquiera, sino una persona con vocación, culta que de ejemplo a seguir (Alberto, 2012).

Toda empresa sea pequeña, mediana o grande consta con una jerarquía la cual implica que la persona que ocupa el cargo superior será el responsable de la toma de decisiones de la institución, puesto que la toma incorrecta de un decreto puede ocasionar desequilibrio en la entidad, es por ello, que la persona que consta con todas las características de líder es el que asume este puesto, dando ejemplo a los que lo rodean.

Valores comunes: Son la base moral e intrínseca de cada uno de los colaboradores, lo que conlleva a una misma dirección, con estos elementos se determinan las falencias y partiendo de ahí empezar a mejorar el rumbo de la organización.

Ahora es necesario encontrar la consistencia de ambas variables para reconocer que estas se complementan y que son sustanciales en el presente estudio.

(Robalino & Pazmiño, 2020) han realizado un estudio que se basa en varios ítems relacionados a Sistemas, basándose en una encuesta de 12 preguntas en método Likert que se enfocan sobre los procesos de la entidad estudiada que para el caso es el Municipio de Santa Elena, por otra parte, dentro de su estudio muestra el nivel de atención por sistemas indicando variables por atención a los clientes, evaluación del desempeño, la calidad de los sistemas de información, la calidad de los procesos, la reducción de costos, tecnología utilizada y la infraestructura propia de la entidad, este estudio muestra la medición de los elementos que componen el modelo.

Sistemas

Los procesos y procedimientos que conllevan a la estrategia organizacional y que facilitan que la información fluya, se puedan utilizar los sistemas, así como su ejecución y controles internos, puede llevarse a cabo de manera formal e informal y esto influye en la organización porque deben estar alineados a la estrategia y el logro de los soportes establecidos (Alberto, 2012).

En toda organización, lo más adecuado es tener un eficiente sistema, para que las áreas o departamentos que la constituyen puedan funcionar eficientemente; puesto que llevar los procedimientos, las estrategias y todo lo relacionado al funcionamiento de la empresa; no es tarea fácil, por eso es imprescindible un sistema sofisticado que permita llevar a cabalidad las tareas propuestas.

Los sistemas de información sostienen las comunicaciones, integran un conjunto de tecnologías y demás componentes elementales para el buen funcionamiento de las actividades informativas, que no resultan implícitas sino específicas y que son relevantes para la ejecución de los colaboradores, considerando que en su mayoría son parte de componentes macros que posibilitan el buen desenvolvimiento en la entidad (Pablos, López, Romo, & Medina, 2011).

En la actualidad, muchas empresas buscan la manera de innovar no solo en lo que pueden brindar, sino desde el interior, conocer sus falencias y debilidades internas implica mucho en el rendimiento que obtengan, buscar la manera de mejorar el o los sistemas que tengan de acuerdo a la tecnología que este a sus disposiciones los conlleva a obtener mejor productividad.

Liderazgo

“El liderazgo es un término de función social aplicado en todo ámbito de interacción humana, en otras palabras, encaminado a guiar, influenciar e impactar la conducta de otras personas, entiende porque la gente actúa y determina la forma de responder a aquella acción con

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

destreza” (Mendoza, 2006).

El liderazgo es un estilo de vida que conduce a guiar a los demás para llevar a cabo el cumplimiento de una actividad o tarea propuesta en un equipo de trabajo, debe reflejar compromiso y entrega, conocer los objetivos de la organización laboral, buscar el éxito y el beneficio común de los miembros de la entidad y tener presente los valores de generosidad, colaboración y solidaridad.

“La comunicación es lograr articular los diferentes criterios, aunque sean diversos lograr se comparta información, ideales, sentimientos que promuevan un buen sitio para la empresa que a través del intercambio la proyecte de forma global, con el fin de mejorar la confianza y la empatía que experimentan los trabajadores en el equipo de trabajo” (Kaplun, 2001).

Es necesario, tener en cuenta esta habilidad empresarial, siendo uno de los pilares fundamentales que conlleva al éxito de la organización; ya sea que se manifieste de forma verbal o no verbal, debe resaltarse en él, la claridad, la precisión y el entendimiento; proporcionando y permitiendo la interacción y la convivencia diaria de los colaboradores.

“El manejo de los tiempos se traduce como un valor económico determinante en una organización, ya en el campo laboral es dejar de hacer actividades fundamentales que la vuelven aún más eficaz” (Montoya & Boyero, 2016).

El manejo del tiempo es un componente básico que debe perfeccionar un trabajador en su diario vivir, se realiza de tal forma que funcione como guía para llevar a efecto las tareas propuestas, determinando y señalando un tiempo limitante para el cumplimiento de las actividades dentro de una organización, por lo consiguiente, conlleva a obtener los niveles de satisfacción esperados.

El estrés no es motivo para desatender el trabajo, al contrario, se debe trabajar a presión para manejarlo de la mejor manera para que no afecte a la salud y al equilibrio emocional del mismo (Naranjo, 2009)

Es imprescindible, controlar, minimizar y erradicar los niveles de estrés laboral, debido a que influyen en la ejecución de las actividades diarias del trabajador, puesto que la falta de tiempo, la presión y las preocupaciones recaen negativamente en el ambiente laboral, por esta razón, se debe proporcionar mayor bienestar al colaborador y, por ende, mejorar la productividad de la organización.

Organización

Una estructura organizacional esta implementada de una forma clara y exacta para todos quienes realizan la tarea, los responsables de ejecutarlo y obtener resultados” (López M. , 2013).

La organización es un factor importante en todo momento, que se presenta por necesidades de las personas esto les ayuda a conllevar un mejor orden y cumplimiento; de igual manera las empresas también presentan necesidades por ello aplican la organización en su efecto les brinda el control y conllevar lo planteado durante un tiempo determinado.

“Es así que para entender este importante tema diremos que “la capacidad organizacional se centra en el sector de procesos de negocio del cuadro de mando integral, asegura que las necesidades del cliente se cumplen mediante el aprovechamiento de las competencias exclusivas organizativamente” (Loyola, 2019).

Por lo tanto, entenderemos que existen algunas interrogantes que nosotros como investigadores debemos responder.

1. ¿Cuál es la tarea más importante que debe desempeñar el departamento de talento humano al momento de desarrollar capacidades organizacionales?
2. ¿Cómo debe ser planificado este trabajo para que el personal desarrolle a cabalidad sus capacidades organizacionales?

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

3. ¿Por qué la capacidad organizacional tiene un papel preponderante en la administración pública?

Entonces diremos que teóricamente tiene que ver mucho la planificación estratégica que debe aplicar la Municipalidad para mejorar su estructura organizativa, ya que los grandes estudiosos indican que cuando se conforma una buena estructura esta se basa también en estrategias adecuadas que permiten el desarrollo efectivo de las administraciones. El departamento de talento humano cumple con un rol importante en la organización debido a que tiene la gran responsabilidad de planificar programas y actividades que desarrollen las capacidades organizacionales, de tal forma que se genere en el personal valores de participación, colaboración y entrega.

Además, podríamos afirmar que estos procesos se vinculan a:

- Contratación de personal con los talentos más idóneos
- Incorporación dentro del personal a gente que tiene actitudes y aptitudes que miden su altitud.
- Formar al personal a través de la visión y misión de la administración actual.
- Evaluar constantemente al personal para el logro de los objetivos.
- Estimular al personal por destacarse en sus áreas de trabajo.
- Conservar al personal e incentivar a la continuidad dentro del área encargada.

Los procesos detallados anteriormente responden a unificar esfuerzos laborales, pues de hecho las investigaciones mencionan que todas las personas nacen con un talento, pero este se va desarrollando a través del tiempo con la experiencia adquirida dentro del trabajo o profesión, para ello es necesario que en cada actividad dar el mayor esfuerzo para cumplir los retos empresariales.

Las firmas de negocios tienen una enorme preocupación a inicio de la década de los cincuenta, y están obligados a la producción de bienes y servicios encaminados a los desajustes con el medio ambiente, donde la planeación estratégica contribuye a su cumplimiento.

“La planificación debe recabar eficiencia y eficacia para que los administradores cumplan las exigencias actuales en el ámbito competitivo para que esto de lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica en la década de 1960 y mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación” (Guevara, 2016).

Metodología

Para cumplir con la estrategia de este diseño de investigación se utilizará un enfoque cualitativo, el cual nos permitirá utilizar la técnica de la observación en los resultados obtenidos, las encuestas serán replicadas y tabulados en el programa de Google Drive, es por ello que es necesario constatar la realidad del municipio, conocer tanto sus estrategias, falencias, eficiencias y alcances de competitividad.

Se ha definido una muestra tentativa antes de conocer el número de colaboradores de la municipalidad, esto sustenta cómo evoluciona el proceso utilizado que es el método inductivo, este equipo de colaboradores se plantea los puntos más relevantes que sostienen el modelo de las 7S y la evaluación dentro del municipio.

Desde la perspectiva probabilística el tamaño de la muestra no es relevante sin embargo es muy valiosa la opinión de los servidores que son el punto de partida para lograr ampliar la población en estudios futuros, pues busca la indagación a profundidad.

A través de la etnografía se aplicó encuesta como se indica anteriormente, y el proceso aplicado conlleva a un vínculo directo con el Alcalde y servidores haciendo sesiones de grupo y

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

las entrevistas a profundidad, de forma indirecta con el uso de técnica de asociación, construcción, expresivas y proyectivas debido al ajuste de los tiempos para conseguir los insumos de esta investigación.

Las herramientas de investigación son un eje principal en todo estudio científico debido a que, mediante el uso de fichas, encuestas, cuestionarios, ayudarán a la recopilación de datos para obtener con mayor rapidez la información requerida sobre la empresa pública y las capacidades organizacionales que ellas manejan.

Los métodos de la investigación engloban aquellos procedimientos que permiten analizar, sintetizar, observar con credibilidad para la realización del proceso investigativo, a su vez los métodos científicos implementados en la investigación sirven para obtener un mayor enfoque en la información de la problemática que se está estudiando nos ha permitido a obtener datos confiables sobre las capacidades organizacionales con las que deben constar, dando así mejores resultados en su progreso empresarial.

“El método teórico es utilizado en las matemáticas, contabilidad y ciencias exactas para el análisis de los parámetros planteados en la investigación” (Leyton, 2012). Este método teórico ha sido fundamental en este proyecto por medio de fuentes bibliográficas como libros, páginas web entre otras, las distintas teorías y clases de capacidades organizacionales con las que una empresa gubernamental debe de seguir para el crecimiento laboral, todos estos factores dan como resultado la elaboración del marco referencial.

Se requiere separar los elementos de la problemática estudiada, y descomponer las causas y efectos que permiten hacer un análisis minucioso del objeto de estudio, puede hacerse un diagrama que otorgue un mayor enfoque investigativo, para hacer un diagnóstico exhaustivo y abra dimensiones para el investigador, para dar de baja la hipótesis que este tenga, dando como resultado información que permita conocer causas y consecuencias de las empresas que carecen de la implementación de las capacidades organizacionales y como afectan en el medio en el que laboran.

Los datos en una investigación son muy importantes, pero deben ser tabulados y tienen sus propios recursos que sustentan su almacenamiento para ser utilizados en el momento oportuno dentro del proceso investigativo, se pueden tener varios datos, pero el investigador decide en que momento los utiliza (Yuni & Urbano, 2014).

Las técnicas para la recolección de información son indispensables en el desarrollo de un trabajo de investigación, debido a la aportación e influencia que este tiene ante el desarrollo del proyecto, conjuntamente nos permite la recopilación de datos y analizar minuciosamente los resultados obtenidos, al mismo tiempo, direcciona al investigador a proponer una propuesta para la solución del problema.

Una de las técnicas relevantes en la investigación es la observación del objeto de estudio, pues realmente no se puede realizar al azar, se requiere ir al lugar de los hechos, sobre todo en el caso de las empresas gubernamentales, lamentablemente cada institución tiene sus políticas y reglamentos lo que impiden un fácil acceso para la recolección de información (Yuni & Urbano, 2014).

La entrevista es una técnica valiosa donde se recoge los argumentos que sustentan las teorías investigadas y dentro del diseño investigativo se complementa la misma a expertos, donde quizás no sea una sola persona entrevistada para establecer los mejores criterios, por lo cual en el desarrollo de un trabajo de investigación una de las técnicas implementadas en el proceso de recolección de información, es la entrevista, prácticamente es una actividad directa con los sujetos que tienden a estar relacionados directamente con el problema de la investigación, al mismo tiempo es fundamental para obtener datos de un problema determinado.

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

Para acceder a una entrevista se solicita con suficiente tiempo, posee mínimo quince preguntas en relación al tema a tratar, el tiempo es valioso y se debe aprovechar para recopilar la mayor cantidad de información para su trabajo investigativo, que en lo posterior servirá para evaluar los datos dependiendo que deseamos obtener sea el análisis cuantitativo o cualitativo (Leyton, 2012). Las entrevistas se aplicaron a los jefes departamentales del Municipio de Santa Elena, con la finalidad de obtener los datos para tabular, este documento fue elaborado por la escala de Likert que permite tener varias opciones y facilita su entendimiento al momento que el entrevistado procede a responder nuestros cuestionamientos.

“La encuesta se la aplica a expertos que puedan proporcionar conocimiento en el tema investigado y donde se pueda recabar insumos apropiados a lo que necesita el investigador, por lo que el encuestador debe estar muy bien preparado para tener precisión en lo que pregunta” (Yuni & Urbano, 2014).

Vale indicar que la información directa se enfoca con el problema, en dirección de obtener insumos pertinentes a través de dichas encuestas que deben ser diseñadas convenientemente según los datos que el investigador necesite para fundamentar su trabajo de investigación.

Recursos de la investigación

A través de varios programas: Paquete Estadístico Microsoft Excel, Google Drive Excel se pudo elaborar las tablas que facilitan la comprensión resumida de lo investigado y también a la manipulación oportuna de la información procesada en esta hoja de cálculo muy útil, y esta forma es la más eficiente para trabajar desde cualquier computador con internet, permite que se pueda crear una encuesta con los mismos ítems a través de un formulario que Google genera, donde facilitara la tabulación de los resultados obtenidos de la encuesta ya realizada a las personas responsables de las Instituciones que se visitaron, para conocer de cerca la problemática objeto de estudio.

Recursos humanos

Tabla 1

Recurso Humano

<i>Recursos</i>	<i>Actividades</i>
<i>Docente de la asignatura</i>	Realiza la revisión del trabajo investigativo en tres presentaciones de los avances.
<i>Equipo de investigación</i>	Serán los encargados de la realización del proyecto investigativo y de la selección oportuna de información relevante que se ajuste al tema, y visitarán las instituciones a encuestar
<i>Representante del Municipio</i>	Proporciona información crediticia del desarrollo Empresarial acorde al cuestionario de preguntas que van a responder ya elaborado por el equipo de investigación.

Elaborado por: Equipo de investigación

Fuente: Investigativa

Tamaño de la muestra.

La muestra se toma en base a la población que se estudia, solo es una parte y mucho depende del tipo de estudio y de los resultados que se desean obtener (López P. , 2023).

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

Para deducir el tamaño de la muestra se debe tomar en cuenta que los individuos tengan las características similares, para determinar el tiempo en que se realizará la investigación, de la misma forma el lugar al que se destinará el estudio, puesto que, con ello se selecciona una parte de la población y, poder optimizar tiempo y recursos generados del proceso investigativo.

Con un total de 79 colaboradores de los diferentes departamentos existentes en la Municipalidad de Santa Elena, se resalta el grado de influencia e inherencia en los procesos más importantes de la Institución, al momento de aplicar el modelo de las 7S de Mc Kensey.

Tabla 2
Población

<i>Elementos de la población</i>	<i>N</i>
Departamento Directivos y Consejo	17
Departamento de Procuraduría Sindica	10
Departamento de Planificación	15
Departamento de Catastro	20
Departamento Financiero	17
<i>TOTAL</i>	<i>79</i>

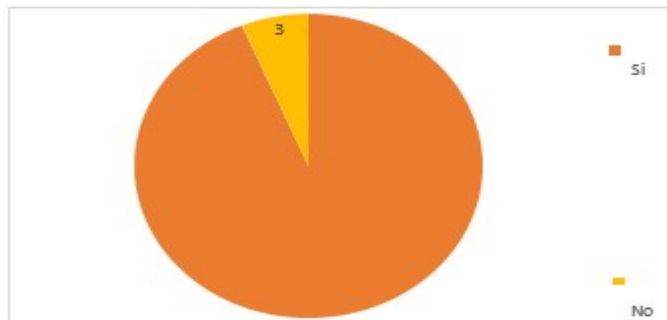
Fuente: Municipio de Santa Elena.

Elaborado por: Equipo de investigación.

Dentro del proceso de codificación en primer lugar se obtuvieron los resultados por medio del registro de las notas que sustentan las explicaciones en cada una de las preguntas que surgen de la entrevista estructurada que se elaboró el equipo de investigadores y fue aplicada a los colaboradores del Municipio de Santa Elena, seguido de la familiaridad de los datos por lo cual implicó leer la información suministrada en la Municipalidad, además de ordenar los datos, por lo cual se le asignó un código a cada pregunta para tomar lo más relevante entorno a las dos variables de estudio, que permitieran integrar los datos encontrados en el modelo de las 7S y su evaluación. A continuación, los resultados con su explicación y una discusión de los mismos.

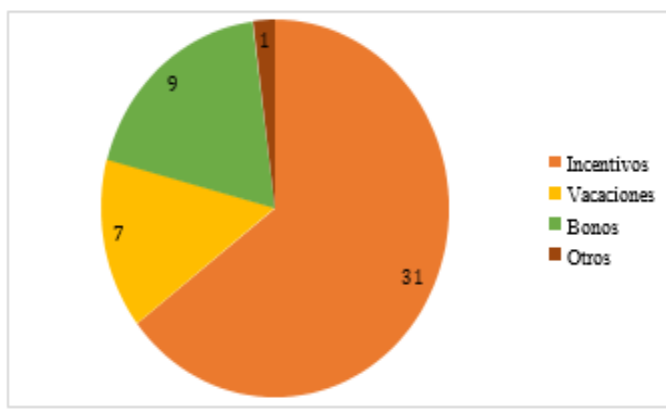
RESULTADOS: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Pregunta: ¿Cuenta con equipos de seguridad en las áreas de trabajo?



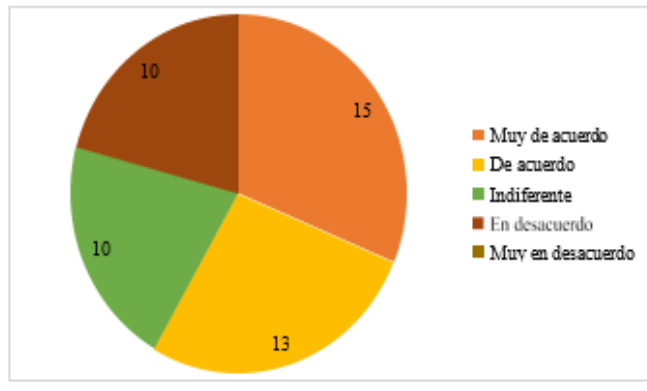
Como muestra la figura existe un gran porcentaje del 93.75% que manifiestan que el Municipio de Santa Elena cuenta con equipos de seguridad, por tal razón se encuentran en un nivel superior lo que les favorece a la integridad de ellos como de la organización, dando un control al mejoramiento de sus acciones e impulsando a las demás empresas a optar por un servicio de seguridad que les beneficie a corto como a largo plazo, por el contrario un 6.25 % de las entidades no cuenta con equipos de seguridad, puesto que no cuentan con los recursos suficientes para la adquisición de este servicio o porque no consideran necesaria su implementación en la organización.

Pregunta: ¿De qué manera motiva a los empleados a realizar su trabajo?



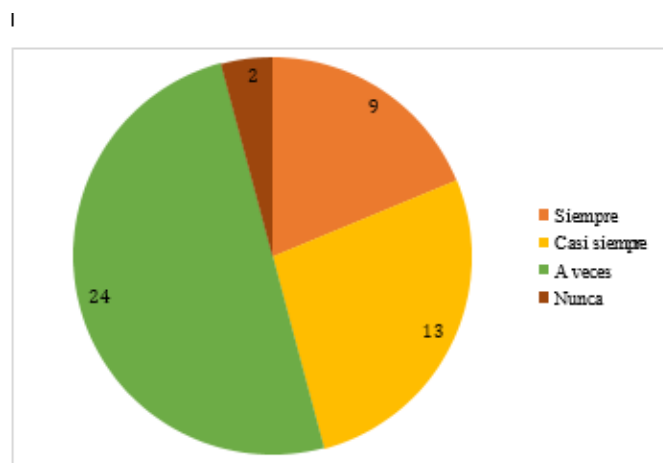
Mediante la aplicación de encuestas realizada a los jefes departamentales del Municipio de Santa Elena se ha obtenido como resultado que en su mayoría es decir el 64.58% motivan a sus empleados mediante incentivos, un 14.58% recurren a permitir un tiempo determinado de vacaciones, el 18.75% a través de las bonificaciones y un 2.08% utiliza otras técnicas de motivación, las cuales permiten establecer una buena relación entre empleador- trabajador, con el objetivo de que el personal se sienta a gusto en el respectivo puesto de trabajado y por lo consiguiente lograr altos estándares de rendimiento y desempeño dentro de la organización.

Pregunta: ¿Considera usted que las tomas de decisiones en la empresa se hacen de manera descentralizada?



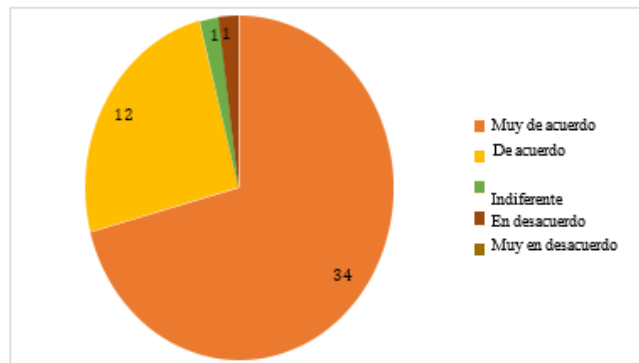
En el medio encuestado, consideran un 31,25 % que se toman decisiones descentralizada estando muy de acuerdo quienes conforman la entidad, para un grupo que conforma un 27,08 % de la población entrevistada manifestó sentirse de acuerdo, a diferencia del 20.83 % donde se sienten indiferente y en desacuerdo, prefieren tomar decisiones en cuanto a cómo se les presente la situación dentro de la Entidad.

Pregunta: ¿Realiza usted reuniones de integración para el personal de su empresa?



Según los resultados da a conocer el 13% indica que casi siempre utilizan sistemas ya que ayudan a establecer las labores de manera eficaz, el 9% señala que siempre utilizan sistemas porque favorece al cumplimiento del trabajo que ejecutan, y el 2% determinó que nunca utilizan sistemas debido a la falta de conocimiento. Es importante mencionar que utilizan de uno a tres sistemas entre los cuales son de ámbito administrativo, contable y de producción.

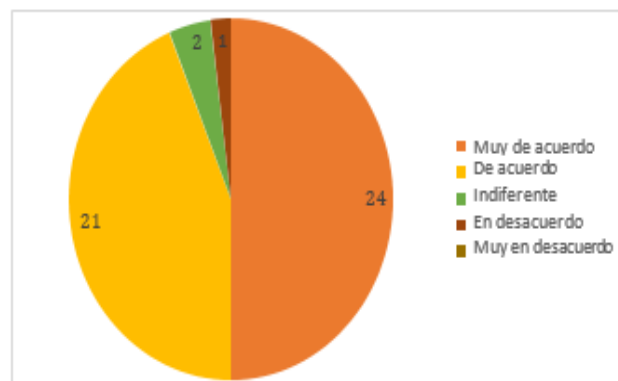
Pregunta: ¿Considera usted que las capacidades organizacionales de la empresa son eficientes?



Mediante los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación, 70.83% encargados mencionan que están “muy de acuerdo” con la pregunta planteada, esto quiere decir que ellos como directivos llevan con eficiencia las capacidades organizacionales en sus locales. En cambio, un 25% opinan “de acuerdo” por algunos factores que suelen interrumpir este proceso, sin dejar de lado el criterio que el 2.08% les parece indiferente y desacuerdo. En conclusión, las empresas que manejan correctamente las capacidades organizacionales están por encima del 50% esto implica que estos locales constan con un adecuado control y manejo que influirá en el crecimiento de la empresa, y aquellos que no constan con el respectivo proceso deben implantarlo debido a que sin una correcta organización estos pueden constar con desventajas en el entorno que realice sus actividades.

RESULTADOS: MODELO 7S

Pregunta: ¿Las estrategias que utiliza la empresa están acorde a la producción?

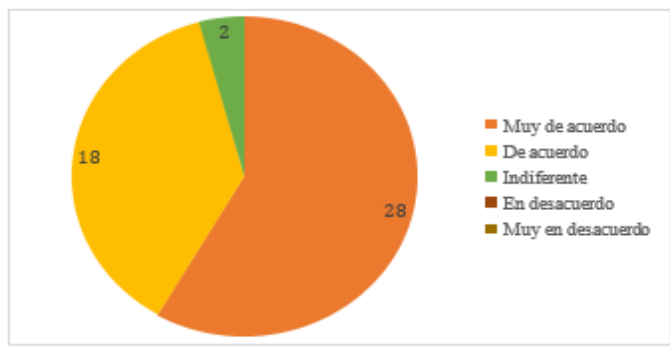


Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta, de la siguiente pregunta, 24 empresas están “muy de acuerdo”, acertando con un porcentaje del 50%, esto conlleva a que solo la mitad de estas empresas creen que las estrategias están acordes con la producción. Si bien es cierto existen algunos factores que corrompen a la eficacia de las organizaciones ya que 21 empresas están “de acuerdo” dando un porcentaje del 43.75%, a 2 le parece “indiferente” y 1 “en

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

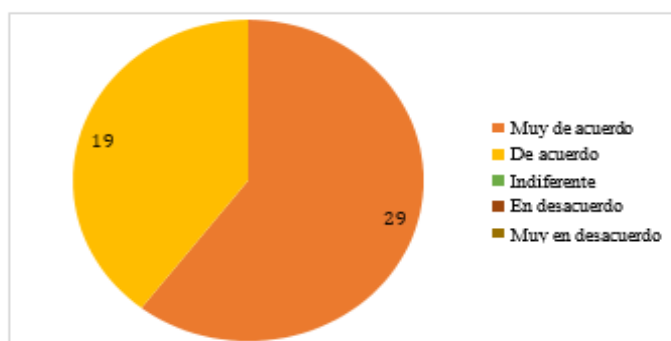
desacuerdo”. En conclusión, de las empresas encuestadas solo la mitad aseguran o creen que sus estrategias están acordes con la producción, mientras tanto la otra mitad tienen falencias en cuanto al control de manejos estratégicos.

Pregunta: ¿La empresa cumple con normativas ambientales para el bienestar de la comunidad?



Según los resultados recolectados en el Municipio se pudo concretar que los avances tecnológicos y en si la tecnología es de gran aporte para las diferentes micro y grandes empresas, les facilita a verificar a quienes deben llegar y las necesidades a satisfacer, de la misma manera un 38% estuvo de acuerdo que la tecnología es de gran ayuda pues explicaron que pueden desde ofertar, realizar publicidad hasta realizar pedidos, de esta manera facilita a todos los avances tecnológicos, otro factor es que nadie se refirió que la tecnología no ayuda sino es una herramienta valiosa para la actualidad.

Pregunta: ¿En la empresa el desempeño de sus colaboradores es el adecuado?



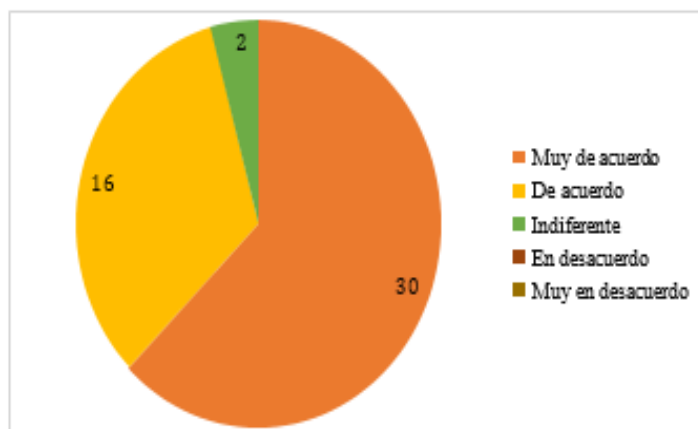
Al observar los resultados obtenidos de las encuestas, se puede evidenciar que el 60.42% están “muy de acuerdo” en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, puesto que se encuentran a gusto en el cargo que ocupan, y por lo consiguiente realizan las actividades designadas con eficiencia lo que conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, mientras que un 39.58% se encuentra “de acuerdo”, lo que no representa una debilidad, más bien indica que los trabajadores pueden buscar nuevas alternativas para desarrollar sus habilidades en cada una de las tareas propuestas, y por ende, alcanzar los altos niveles de desempeño.

Con respecto a esta interrogante se obtuvo que un 56.25% está muy de acuerdo con la estructura organizacional que posee su empresa, por ende, se determina que cubre sus necesidades

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

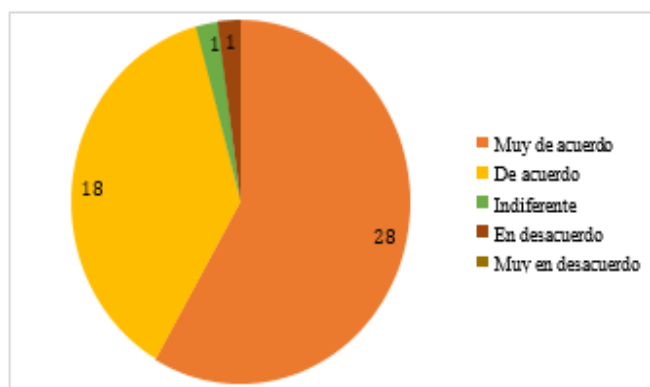
de la empresa en su totalidad, además 37.50% de los entrevistados están de acuerdo con su estructura, debido que ha logrado hasta la actualidad que la empresa ejerza sus funciones, sin embargo, un 6.25% afirman estar en desacuerdo con la estructura organizacional, debido a que ellos evidencian ciertas falencias que representan en el transcurso de sus actividades.

Pregunta: ¿Utiliza en forma positiva las habilidades de sus colaboradores?



Como se puede observar en la gráfica un 62,50 % indica sentirse muy de acuerdo, resaltando y valorando cada una de las habilidades de su personal a cargo, ya que de esta forma no solo apunta a tener más ganancias sino que dan la oportunidad de que su personal crezca hábilmente en beneficio de la entidad, pero el 33,33 % dijo que están de acuerdo, es decir, si se preocupan por sus empleados pero no en su totalidad, en cambio un 4,17 % manifestó estar indiferente siendo así que si su personal posee algún tipo de habilidad no la exploran a favor de su empresa, quizás para no sentirse con responsabilidad absoluta con sus colaboradores.

Pregunta: ¿Considera usted que el nivel de competitividad de su empresa beneficia al cumplimiento de los objetivos?

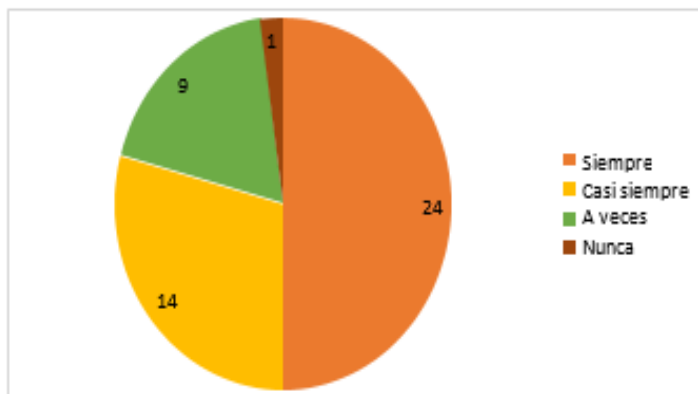


Se dice que las empresas se tornan competentes cuando todos apuntan a un mismo fin a un solo objetivo, por lo que el 58,33 % se siente satisfecho y muy de acuerdo en estar como una entidad vinculada dentro de un mercado que donde la competencia quiere ser mejor que la otra,

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

es considerable la diferencia que hay con respecto a los que indicaron estar de acuerdo con un porcentaje de 37,50 %, solo dos representantes del municipio consideran sentirse indiferente y en desacuerdo, porque quizás la parte de cumplir objetivos no es primordial para estas organizaciones.

Pregunta: ¿Los miembros del equipo tienden a ser competitivos y cooperativos?



Los conocimientos, habilidades y actitudes positivas deben distinguir a los empleados y para ser competitivos es necesario incursionar en el mundo laboral de forma directa según indican 24 empresas que compromete un 50% de los encuestados, así como también un 29.17% indica que para que un individuo sea competitivo debe dejar de pensar como individuo y empezar a pensar como grupo para que esto le permita tener expectativas a futuro junto a un crecimiento personal, así como el cumplimiento de los procesos cooperativos donde los trabajadores se apoyan entre sí para alcanzar altos niveles de rentabilidad. Lamentablemente influye las diferentes formas de pensar del ser humano al momento de querer ocupar un cargo, eso se relaciona con un 18.75% que a veces dentro de sus capacidades organizacionales desarrollan un trabajo en conjunto dejando entrever un 2.08% del segmento estudiado.

Por ende, esto mostró que a medida que la globalización avanza las capacidades, estructuras y métodos de una organización se vuelven más complejas, puesto que son el eje fundamental para el desarrollo de las entidades, de modo que, las empresas han optado por adquirir nuevas estrategias que han influenciado favorablemente al servicio público y, por ende, enfrentar los retos concernientes actuales que el mercado exige.

Afirmar que la entidad posee una capacidad específica significa que la organización (o las partes que las contribuyen) tiene la habilidad para realizar una actividad particular de una manera confiable a menos mínimamente satisfactoria, como se ha dicho la limitada capacidad organizacional en las empresas impide el desarrollo de la misma.

Desde el aspecto del conocimiento de los miembros de la Municipalidad junto a las capacidades organizacionales se constituyen en herramientas estratégicas que les permite tener procesos eficaces que contribuyan con el crecimiento de la misma, al encontrar un desequilibrio en la estructura de una organización, puede causar el cierre inmediato de la actividad, debido a la ausencia de conocimientos por parte de los dirigentes de una empresa con respecto al manejo de una organización.

Reconocer la influencia que tienen dicho modelo dentro del Municipio es de gran importancia por la razón que estas ayudan a mantener el control dentro de la entidad, debido a que pueden constar con equipos sofisticados pero no es suficiente para poder cumplir con los objetivos

Segovia autor 1 y Rendón autor 2

planteados, es por ello que las empresas han optado por hacer uso de 7 estrategias, también llamadas las 7S de Mckinsey, el cual presenta un esquema para lograr que las entidades sean eficaces, la clave de este modelo es que todas las áreas se encuentran interconectadas y hasta un pequeño cambio en una de ellas afecta a todas las restantes. Dado que el proceso del análisis de capacidad organizacional gira en torno a un funcionamiento interno de todas las organizaciones, por lo que en su gran mayoría se requiere de cambios estratégicos que permitan a las empresas visualizar su nivel de competitividad; en la misma que existe un conocimiento en la implementación de una gestión administrativa, que permite dar una solución a los problemas que se susciten dentro de las organizaciones.

También podemos mencionar las características del entorno como causa externa, en otras palabras, las políticas de impuestos establecidas por el Estado, dicho de otra manera, la imposición de leyes tributarias entorpece la actividad realizada por la empresa, ya que ciertos procesos poseen altos grados de complejidad y entendimiento de parte de los trabajadores.

Por otra parte, se consideran los factores internos que influyen en el desarrollo de las empresas, se señalan: los recursos humanos o también denominado personal, considerado como factor, visto que las personas son los principales pilares para el buen funcionamiento de la organización, para ello es necesario que consten con una preparación profesional para la adecuada toma de decisiones y conseguir el propósito de la creación de la institución.

La demora de los procesos, es otro factor que incidió a establecer la investigación, ya que afecta directa e indirectamente al buen funcionamiento de la entidad, de tal manera que se evidencia las deficiencias en las estructuras, las cuales producen consecuencias de mediano a largo plazo, impidiendo a la adecuada toma de decisiones con respecto al cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Para lograr una buena gestión administrativa en base a las capacidades organizacionales se debe de contar con una metodología práctica que permita orientarse hacia los objetivos, políticas y estrategias que se desea conseguir en las organizaciones, con el propósito de maximizar los recursos que conllevan al éxito y la viabilidad de las empresas gubernamentales.

Además de resaltar la importancia de la preparación profesional de los trabajadores, debido a que son quienes dirigirán y proyectarán los mecanismos que proporcionan eficacia y eficiencia en la ejecución de los proyectos que fortalecerán las actividades propuestas por las empresas, logrando la incorporación de estrategias que generen rentabilidad y así, el rendimiento en el Gad Municipal.

Es así que la discusión de resultados genera que es importante analizar las capacidades organizacionales, considerando que el modelo de las 7S contribuye en mejorar el nivel de competitividad del Gad Municipal de Santa Elena, año 2023, y permite que se potencien las capacidades organizacionales para que se compruebe la hipótesis planteada donde se determinó que:

Tabla 3

Estructuración descriptiva de resultados cualitativos

Objetivos	Descripción de resultados de instrumentos	Teorías que justifican los resultados
Evaluación de su aplicación considerando los factores que influyen en las	Al realizar las encuestas en el Municipio se obtendrá información confiable del objeto de estudio, de	Si bien es cierto, no se puede descartar la posibilidad de que en

capacidades organizacionales del Municipio de Santa Elena, año 2023.

Definición de los factores básicos más importantes del modelo de las 7S que implementa en el Municipio de Santa Elena, año 2023.

La aplicación del modelo de las 7S, considerando sus beneficios que permiten mejorar la competitividad en el Municipio, año 2023.

modo que, al realizar la respectiva tabulación, evidencia que el Municipio aplica el modelo de las 7s como una guía o al menos utilizan una de ellas para el seguimiento y evaluación de sus actividades, y, por ende, mejorar el nivel de competitividad de la organización.

Además, deducir que la aplicación del modelo permite llevar un control y un buen manejo de la organización, puesto que, a través del uso de planes estratégicos y procesos acordes al objetivo de la empresa, se obtiene los resultados esperados siendo satisfactorio para los responsables y logrando una ventaja competitiva en el mercado.

muchas organizaciones no se sostienen bajo un modelo organizacional, debido a que se consideran como empresas pequeñas que no se plantean obtener grandes beneficios o en un futuro expandirse, por lo que optan en llevar una vida laboral cotidiana, acostumbrándose al conformismo

Se pretende concientizar a los líderes del Municipio, la importancia de plantear una buena estructura en la organización puesto que permitirá realizar el seguimiento y la evaluación periódica de las actividades del personal, por lo consiguiente conocer y corregir a tiempo los errores cometidos, y tener una visión integral.

Fuente: Investigadores

Conclusiones

De la evaluación realizada los Encuestados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena manifestaron que es necesaria la implementación del modelo 7S, por ende, esto tendría impacto en el fortalecimiento de la gestión municipal, por ello la capacitación del personal, las estrategias de producción y los avances tecnológicos hacen que esto influya en la atención oportuna para los usuarios.

Dentro de los factores básicos a mejorar dentro del Gad Municipal están las habilidades de los colaboradores que no son explotadas en su totalidad para lograr la máxima rentabilidad, por otro lado, los Alcaldes y Gerentes están llamados a realizar evaluaciones periódicas para encontrar las mejores oportunas y de esta forma puedan realizar inversión de mediano largo plazo que influya en el desempeño para lograr sus metas y objetivos para el éxito deseado.

La implementación del modelo de las 7S ha contribuido en el fortalecimiento de su estructura, estrategias de acción, la aplicación de sistema propio acorde a las necesidades de la entidad, que se complementan con las habilidades de los colaboradores, que se contrasta con los valores de calidad y calidez para con los usuarios del servicio municipal, donde existe un personal comprometido que usa un estilo de liderazgo propio en beneficio de toda la ciudadanía.

Referencias

- Alberto, J. (7 de Abril de 2012). *El Sanare*. Obtenido de El Sanare:
<http://elsanare.blogspot.com/2012/04/las-7s-de-mc-kinsey-principios-de.html>
- Alfaro, M. (2013). El Know How y su aplicación práctica en el contrato de franquicia. *Revista Judicial*, 233-274.
- Arévalo, F., & Delgado, J. (2020). Evaluación según modernización del Estado en la gestión municipal, 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 914-935.
- Barranzuela, M., & Díaz, V. (Mayo de 2022). *Análisis del diseño organizacional y propuesta de implementación del área de Gestión del Talento Humano en la StartUp piurana Manzana Verde*. Obtenido de Universidad de Piura:
https://pirhua.edu.pe/bitstream/handle/11042/5709/AE_2206.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Betancourt, D. (07 de Diciembre de 2023). *7S de Mckinsey*. Obtenido de Ingenio Empresa. Cuáles son, en qué consisten y cómo se hacen: <https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>
- Carrillo, A. (2016). Measurement of organizational culture. *Ciencias Administrativas FCE - UNLP*, 61-73.
- Cerem Global Business School. (24 de Octubre de 2017). *Global Business School*. Obtenido de Tres horizontes para crecer: <https://www.cerem.mx/blog/tres-horizontes-para-crecer>
- Espinosa, G. (2017). Capacidades organizacionales geradoras de valor: análisis do setor industrial. *Journal of Administration Sciences and Economics*.
- Fernández, E. (31 de Mayo de 2014). *Gerencia Industrial*. Obtenido de Slideshare:
<http://es.slideshare.net/edison7fernandez/glosario-35341264>
- Guevara, P. (Julio de 2016). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Kaplún, M. (2001). *La práctica de la comunicación educativa*. Quito: Ediciones CIESPAL.
- Leyton, A. (19 de Mayo de 2012). *Investigación es todo*. Obtenido de IET:
<https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>
- Loor, H., Florencio, B., & Navas, W. (2020). Application of the McKinsey 7S model in a transport company in Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 3-27.
- López, M. (2013). *Universidad de Murcia*. Obtenido de Departamento de sociología y política social:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- López, P. (2023). Población muestra y muestreo. *Scielo*, 1-21.
- Loyola, A. (2019). Construyendo Capacidades organizacionales a través de los roles de recursos humanos. *Liderazgo y gerencia*, 58-61.
- Mendoza, M. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT AND QUALITY COMPETITIVENESS ORGANIZACIONAL. *Visión de futuro*, 1-20.
- Murillo, G., García-Solarte, M., & González-Campo, C. (2019). Proposal of organizational structure for knowledge intensive organizations: a characterization of centers of excellence. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 25-55.
- Naranjo, M. (2009). UNA REVISIÓN TEÓRICA SOBRE EL ESTRÉS Y ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE ÉSTE EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 171-190.
- Pablos, López, Romo, & Medina. (2011). *Organización y transformación de los sistemas de información de la empresa*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Pallo, V. (2013). *Gestión administrativa- financiera de las Pymes Quevedo, y su incidencia en la productividad periodo 2011-2012*. Quevedo: UTEQ.

- Pérez, A., & Ignacio, R. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Redalyc.org*, 97-120.
- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2014). Business identity, image and reputation: The integration of theoretical perspectives for a successful management. *Cuadernos de gestión*, 97-126.
- Ponce, G., Espinoza, D., Ríos, J., & Tapia, K. (31 de Enero de 2016). *Organizational capacities to generate value: analysis of industrial sector*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://www.redalyc.org/journal/5045504551272010/html/>
- Punina, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas FCE UNLP*, 8.
- Robalino, H., & Pazmiño, M. (21 de febrero de 2020). *Fortalecimiento del modelo de gestión integral para la microempresa Uniformes Helen ubicada en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/23186/1/UCE-FCA-ROBALINO%20HELEN.pdf>
- Triana, R., Herrera, J., Infante, C., Estepa, F., Rico, Y., & Murcia, D. (17 de Noviembre de 2012). *La Teoría de las 7S*. Obtenido de Teorías Administrativas: <http://culmanelson.blogspot.com/2011/11/la-teoria-de-las-7s.html>
- Villamar, C., & Jaramillo, C. (2013). *The McKinsey Model of the 7-S and its Application*. Santiago Catholic University of Guayaquil.
- Viteri, C., & Jaramillo, C. (24 de Julio de 2013). *El modelo McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones comerciales*. Obtenido de Repositorio Digital UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/732/1/T-UCSG-POS-MAE-11.pdf>
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Argentina: Editorial Brujas.