

Vicky del Rocío Marín Pontón

**MODELO DE GESTIÓN SISTÉMICO PARA LA
COMPAÑÍA: “SOLUCIONES INTEGRALES PARA
PROYECTOS DE DESARROLLO
SOCIOECONÓMICOS” (SOINPRODE).**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.),
presentado como requisito parcial para la
obtención del grado en Ingeniería Comercial
de la Facultad de Negocios y Economía.
Especialización mayor en Negocios
Internacionales, especialización menor
Marketing y ventas.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2017

MARIN, Vicky., Modelo De Gestión Sistémico Para La Compañía “Soluciones Integrales Para Proyectos De Desarrollo Socioeconómicos” (SOINPRODE). Quito: UPACÍFICO, 2017, 101 p. Magister Pablo Villamar (Trabajo de Conclusión de Carrera-T.C.C. presentado a La Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen:

Esta investigación está estructurada por capítulos con el siguiente contenido:

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, se analiza la realidad de la gestión de los gerentes y la importancia de un diseño de gestión sistémico para optimizar la dirección de la compañía “SOINPRODE”. Además las interrogantes y objetivos, que se pretenden alcanzar y las justificaciones e importancia del trabajo.


El capítulo II, denominado Marco Teórico, se desarrolla la investigación de tipo documental, se incluyen los antecedentes y resultados de la investigación, que es la base legal y la fundamentación teórica.

En el capítulo III, se emplea la metodología y los procedimientos utilizados en la investigación, las fases de la investigación población y muestra, definición de las variables, validez y confiabilidad.

El capítulo IV, se incluirá el análisis e interpretación de los resultados, representados en cuadros y gráficos estadísticos con la respectiva explicación de cada uno y contrastando con la teoría, cruce de variables y discusión de los resultados del estudio de necesidades, factibilidad y diseño.

El capítulo V, se representa la propuesta de un modelo de gestión sistémico como una propuesta para optimizar la dirección de “SOINPRODE” que constituye el propósito de la investigación. El capítulo VI, se determinará las conclusiones y recomendaciones derivadas de los datos obtenidos y preguntas de investigación.

Palabras claves: Gestión Sistémico, Estructura Adhocrática, Liderazgo Participativo, Organograma, Descentralización. Flexibilidad.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: VIII de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Vicky Marín Pontón
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, Abril del 2017
Título de T.C.C.:	Modelo De Gestión Sistémico Para La Compañía: "Soluciones Integrales Para Proyectos De Desarrollo Socioeconómicos" (SOINPRODE).
Autor:	Vicky Marín Pontón
Tutor:	Máster Pablo Villamar
Miembros del Tribunal:	Máster Nelcar Camacho Raúl Stiegwardt
Fecha de calificación:	Abril del 2017

DEDICATORIA

Gracias a mi Dios por ser el creador del universo, dueño de mi vida por permitirme construir otros misteriosos mundos posibles. A mis padres Sra. Irlanda del Rocio Pontón Pereira e Ing. Victor Eduardo Marín Loayza por ayudarme en momentos difíciles y sonreír conmigo en los momentos felices. A los dos, por aceptar ese enorme reto de amarme, reprenderme y educarme.

Papá, mamá nombres sencillos de pronunciar, pero siempre enaltecen de orgullo mi hablar, por la fortuna de ser hija de vuestro amor y con su ayuda mi meta alcanzar, con reverencia, amor y humildad. Les doy gracias por el apoyo incondicional para mi formación profesional, porque son la razón de haber llegado hasta aquí.

Soy lo que soy, gracias a ustedes a lo infundido y enseñado. Pilares sobre los que edificaré y terminaré de moldear mi persona, pero que sin ellos nada hubiera sido igual, porque en ningún momento me han abandonado y me siento segura en sus brazos.

Esta educación es la satisfacción y orgullo que reposa sobre mí, es la manera de ser, de pensar, de razonar y existir. Gracias padres por

entregarme este preciado tesoro, sobre todo en este día de especial al
culminar una etapa de mi vida.

Vicky Marín Pontón

AGRADECIMIENTO

Este Trabajo de Conclusión de Carrera ha requerido gran esfuerzo, dedicación e inquietud. Quiero expresar un grato reconocimiento a las personas que a continuación citaré, las cuales han sido soporte sólido en momentos de angustia y desesperación.

A mi amado esposo, Ing. Santiago David Vergara Ortiz que ha sido mi soporte durante mi período de estudios e investigación, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, inteligencia, perseverancia e innovación.

A mi amado Hijo, Nicolás Alejandro Sarmiento Marín por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi vida y por ser mi motivación más grande.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Vicky Marín Pontón

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
I. EL PROBLEMA	4
I.A Planteamiento del Problema.	4
I.B Objetivos de la Investigación	7
I.B.1. Objetivo General.....	7
I.B.2. Objetivos Específicos	8
I.C Delimitación	8
I.D Justificación.....	8
I.E Alcance y Limitaciones	10
CAPÍTULO II.....	11
II. MARCO TEÓRICO	11
II.A. Antecedentes de la Investigación.	11
II.A.1. Situación Actual de SOINPRODE	14
II.A.2. Misión	17
II.A.3. Visión	17
II.A.4. Análisis FODA.....	17
II.A.5. Acciones.....	19
II.B. Justificación Teórica	20
II.B.1. Organizaciones Burocráticas y Participativas	20
II.B.2. Gestión Administrativa	24
II.B.3. Liderazgo.....	27
II.B.4. Comunicación	31
II.B.5. Toma de Decisiones	33
II.B.6. Gerencia.....	34
II.B.7. Equipos de Trabajo	39
II.B.8. Modelo de los Vínculos Horizontales	40
CAPÍTULO III.....	42

III. MARCO METODOLÓGICO	42
III.A. Diseño De La Investigación	42
III.B. Población.....	44
III.C. Sistema de Variables	45
III.C.1.Operacionalización de las Variables	45
III.D. Instrumentos de la Investigación	47
III.D.1.Fases de la Investigación	49
III.D.2.Criterios Para la Formulación de la Propuesta.	51
CAPÍTULO IV	52
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
IV.A. Presentación e Interpretación de los Resultados.	53
CAPÍTULO V	73
V. PROPUESTA INGENIERIA DE LA ASESORIA.....	73
V.A. Modelo de Gestión Sistémico para SOINPRODE	73
V.A.2. Estructura Adhocrática	74
V.A.3. Liderazgo Participativo.....	74
V.B. Gestión.....	75
V.C. Plan de Acción	76
V.D. Organigrama.....	77
V.D.1. Descripción de Funciones	78
CAPÍTULO VI	82
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
VI.A. Conclusiones.....	82
VI.B. Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS.....	88

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de asesoría nace de la necesidad de un modelo sistémico para la empresa SOINPRODE “Soluciones Integrales de Proyectos de Desarrollo Socioeconómicos”, que permita direccionar y fortalecer a la empresa a través un conjunto de componentes que se interrelacionan produciendo resultados organizacionales.

La presente tesis iniciará con la reseña histórica de la empresa donde se señala la crisis que está cruzando SOINPRODE, se puede calificar por cuatro categorías; baja calidad en los procesos, escasa equidad corporativa, nula capacidad de gestión y falta del sistema de rendición de cuentas entre las más reveladoras.

El trabajo presenta dos ejes principales; la estructura y el liderazgo, revelando las debilidades en los diferentes niveles de la organización. De esta manera, se visualiza la problemática de la empresa “SOINPRODE” que estará fundamentada por medio de la ideología de Mintzberg, punto de partida que permite enfocar el mejoramiento continuo para el desarrollo efectivo, eficiente y eficaz de las actividades del trabajo.

En la exploración de la empresa se describirá el marco teórico mediante el cual se definen conceptos fundamentales, impulsores del cambio organizacional de las empresas del futuro, herramientas indispensables utilizadas en el proceso del estudio para identificar, mejorar e innovar los procesos de la empresa.

El diagnóstico de la situación está sustentado en el análisis de la situación actual de la empresa por la influencia de los ambientes externos e internos, pilares fundamentales para cumplir la misión, visión, objetivos, políticas, por la cual fue creada la organización.

En esta perspectiva, se identifica en la empresa “SOINPRODE” características verticales en los niveles jerárquicos y burocráticos preestablecidos de complejas tipologías negligentes. Por lo tanto, la empresa mantiene baja motivación, excesivo control y nula toma de decisiones.

Dentro de este orden de ideas, la organización indagada mantiene liderazgo autocrático donde se refleja la capacidad sancionadora, castigando a aquellos incumplidores de las disposiciones, compromisos y comportamientos. Es decir, infunde miedo a base del poder de la posición del puesto desempeñado.

Otras de las características observadas revelaron que el líder asume las decisiones cruciales o superfluas. Las técnicas y los pasos de las actividades son dictaminados por la autoridad máxima. Ordena el trabajo específico designando la persona quien debe realizarlo. No permite la participación personal peor aún la del grupo viendo a través de cada uno un enemigo potencial, crea desconfianza incertidumbre y nerviosismo con la actitud impositiva.

La autoridad para (Robbins, Comportamiento Organizacional, Concepto, Controversias y Aplicaciones, 2005) dice “los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que le obedezcan” (pág. 301). Estos términos desestabiliza a la empresa estudiada en los aspectos de autoridad y poder.

En este proyecto de asesoría se presentará una propuesta de organización horizontal. La finalidad es convertirla en la institución de estudio ágil, eficiente y eficaz cumpliendo el direccionamiento estratégico, identificando, definiendo y aplicando las acciones administrativas generales, las cuales permitirán satisfacer las necesidades internas de la organización. Además, se definirá las responsabilidades y competencias del personal inmerso en “SOINPRODE” las mismas que tienen concatenación lógica con el desarrollo de las actividades.

CAPÍTULO I

I. EL PROBLEMA

I.A Planteamiento del Problema.

Las exigencias del mundo contemporáneo como la globalización, fenómeno económico que recorre el planeta, exigen cambios en el contexto administrativo porque implica el dominio de tecnologías avanzadas, eficientes y eficaces en el rol de los gerentes.

El vertiginoso desarrollo de la ciencia, ha generado cambios culturales impuestos por el nuevo orden mundial, la revolución científica, técnica, electrónica e informática del convivir social y con énfasis en la administración, la cual se preocupa de los procesos y del producto ofertado, basada en conceptos como productividad, excelencia, calidad total, eficacia, efectividad y eficiencia, términos que permiten incentivar la mente para crear nuevos sistemas, paradigmas y objetivos de la nueva administración.

Razón por la cual los países desarrollados lideran los sistemas de mercado, controlan la producción, las transferencias, la comercialización y la tecnología fomentando la innovación científica. Esto significa que el desarrollo de las naciones está en el conocimiento. Es necesario recordar que la materia prima en la administración es el talento humano con relación al campo ocupacional.

En este orden de ideas, los gerentes de las empresas de servicios tienen un papel importante frente al país, ellos serán quienes implanten el cambio

en las organizaciones. En los actuales momentos los recursos humanos deberán estar preparados para enfrentar a la a la innovación y al cambio. Por consiguiente, el gerente participativo tomará de la mano al nuevo colaborador y desarrollará hasta garantizar su máxima autorrealización.

Sin embargo, (Villagra, 2014) explica “todo gerente necesita comprender cuál es el balance necesario en la gestión de su propia organización, para asegurar, que la cadena y cada uno de los “eslabones” se encuentren en el estado necesario que es requerido para alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando se habla del rol gerencial, asociado a cómo manejar estos balances en el modelo de enfoque sistémico, nos referimos a que cada gerente debe comprender las particularidades de cada organización y de la industria a la cual ésta pertenece para, acorde con ello, definir prioridades y asignar recursos.” En otras palabras, el gerente debe delegar y compartir la autoridad en su gestión administrativa, para ello se requiere una capacitación permanente.

En el Ecuador se requiere de gerentes con nueva visión gerencial que consoliden los cambios de las nuevas empresas de servicio socioeconómicos, para proporcionar soluciones integrales para el desarrollo de la sociedad. Sin embargo, no existen recursos humanos calificados y gestión participativa.

En la actualidad el gerente de SOINPRODE es una persona de buena voluntad, apegado de cúmulo de experiencias financieras, evidenciándose el empirismo; los deficientes aspectos administrativos revelan la decadente eficiencia de la prestación de calidad del servicio, por lo tanto, se debe capacitar, actualizar y desarrollar estrategias contemporáneas para mejorar la administración

de los recursos humanos.

Dentro de este orden de ideas, la preocupación constante de la organización SOINPRODE es mantener a los usuarios actuales integrados a los servicios brindados, tratando de captar nuevos clientes potenciales, circunstancias que impulsan al mejoramiento continuo de las condiciones administrativas.

Los problemas de la empresa mencionada son múltiples debido a la pérdida de la misión, visión y los valores corporativos, llevándole a la ineficiencia, pérdida del compromiso, incentivos individuales, baja capacidad de gestión y débil rendición de cuentas; ejes fundamentales para mejorar la administración.

En otras palabras los gerentes dinámicos, eficientes, honrados y visionarios, que planifiquen, organicen y controlen, en un ambiente de respeto y confianza, delegando la autoridad a los niveles más bajos, para optimizar los recursos materiales, humanos y financieros. Por consiguiente, los gerentes de “SOINPRODE” deben de dinamizar su actitud, aptitud y destreza para desplegar una gerencia eficiente.

Por lo tanto, el gerente de SOINPRODE debe ser un gerente de cambio, para transformar la organización, siendo capaz de afectar la conducta y el rendimiento de sus colaboradores, con el objeto de conseguir que los recursos humanos trabajen en un ambiente de confianza, en busca de alcanzar la visión trazada por la organización.

Los argumentos descritos como resultados del análisis de las cualidades, valores y hábitos que deben reunir los gerentes y el diagnóstico de la situación que

atraviesa la empresa SOINPRODE cuyas siglas significan “Soluciones Integrales de Proyectos de Desarrollo Socioeconómicos”, constituyen bases suficientes para justificar la propuesta de estudio del Modelo de Gestión Participativa para Optimizar la Dirección de la empresa SOINPRODE.

A continuación se presentan las interrogantes que permitirán orientar el diseño de la investigación:

¿Qué tipo de gestión desarrollará el gerente de la empresa SOINPRODE?

¿Existe necesidad de proponer el Modelo de Gestión Sistémico para Optimizar la Dirección de la empresa SOINPRODE?

¿Es factible proponer el Modelo de Gestión Sistemático para Optimizar la Dirección de la empresa SOINPRODE?

¿En qué áreas específicas de la gerencia tienen mayores limitaciones los administradores de la empresa SOINPRODE?

I.B Objetivos de la Investigación

I.B.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión Participativa para Optimizar la Dirección de la Organización de SOINPRODE.

I.B.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la gestión de los administradores de la empresa SOINPRODE.
- Diagnosticar la necesidad del Modelo Gestión Participativa para Optimizar la Dirección de la empresa SOINPRODE.
- Determinar la factibilidad organizacional de proponer el Modelo Gestión Participativa para Optimizar la Dirección de la empresa,
- Definir el Modelo Gestión Participativa para Optimizar la Dirección de la empresa SOINPRODE.

I.C Delimitación

Geográfica: Quito.

Socioeconómico: Estratos medios y altos

Área: Urbana y Rural.

Categoría de Productos: Proyectos de Desarrollo Económico.

I.D Justificación

En la propuesta de un Modelo de Gestión Sistémico para Optimizar la Dirección de la empresa SOINPRODE, se seleccionará los diversos indicadores en torno a la calidad y en el desempeño profesional de los gerentes en sus diversos roles, tratando de encontrar las relaciones específicas.

Para (Villagra, 2014) “El enfoque sistémico de gestión permite que los

gerentes comprendan, a través de un modelo simplificado, cómo funciona una organización. Un modelo comprende a su vez, diversos componentes que están interrelacionados y que, en última instancia, producen resultados a través de relaciones causa-efecto entre ellos”. Los gerentes de la empresa SOINPRODE constituyen el motor de cambio para alcanzar las metas propuestas, por lo tanto es indispensable la formación, capacitación, mejoramiento y actualización del rol del gerente, en consecuencia la propuesta es factible por las siguientes razones:

1. Si la empresa SOINPRODE cuenta con gerentes capaces, especializados e identificados con la misión de la organización, se logrará la calidad del servicio y en consecuencia la calidad del proceso administrativo.
2. Si los gerentes se involucran en la acción misma y participan en el desarrollo de los colaboradores, se conseguirá la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
3. Si los gerentes actúan de forma comunicativa, motivadora y comprensiva, pendientes del trabajo de sus colaboradores, con nuevos valores renovados en la espiritualidad, dando sentido a la vida individual y colectiva, se logrará la calidad de vida de los empleados puesto que gerentes, empleados y clientes, se involucraran en el proceso.

La metodología del análisis conlleva la visualización del problema investigado de manera independiente, pero a la vez permite un enfoque global de la situación, formación de la información de los gerentes, de forma especial en los indicadores, donde las diversas responsabilidades convergen en el logro de objetivos comunes. Por lo tanto es necesario averiguar tres aspectos principales

respecto al desempeño de los gerentes (1) Calidad profesional (2) Desempeño profesional (3) Aspiraciones del mejoramiento profesional.

I.E Alcance y Limitaciones

El diagnóstico de la situación de la empresa constituye bases suficientes para justificar la propuesta del modelo de gestión sistémico para optimizar la dirección de la compañía. Esta propuesta beneficia a la empresa para trabajar en un ambiente de confianza donde se respetará las opiniones, comentarios y argumentos.

Esta asesoría está atada directamente a un significativo aporte para la administración de la empresa permitiendo a los actores trabajar en un ambiente de igualdad, reconociendo la misión, visión de la organización, sin descuidar la capacitación, formación, y desarrollo de los gerentes, empleados y personal de apoyo, como necesidad para lograr la eficiencia, la eficacia y mejorar la calidad del desempeño de la empresa.

No existe limitaciones al momento de obtener información por parte de la empresa, es por esto que la investigación será confiable y veraz, de esta forma se podrá hacer uso de la misma obteniendo resultados satisfactorio.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

II.A. Antecedentes de la Investigación.

En el mundo actual existe una alarmante crisis de autoridad, extendida en muchos ámbitos; esto se refleja en la carencia de confianza, respeto y honestidad; en realidad las instituciones, la familia, la universidad, el estado, la iglesia y el ejército, se ven hoy sometidos a críticas profundas. La crisis de autoridad señorea el mundo, causante de una crisis profunda, la crisis de la civilización e incluso de la cultura occidental. Hay una consistente y profunda crítica que manifiesta su repulsa por las acciones autoritarias tradicionales de poder y se presenta como empresa en emancipación del hombre, como lucha por su libertad, justicia y dignidad, pero la organización podrá superar la crisis de autoridad en su propia competencia y en la confianza de los grupos que lo integran, superando el interés individual a favor del colectivo.

Hoy se habla de autoridad justa, autodisciplinaria, obediencia crítica y se rechazan las viejas modalidades como: la idea paternalista, disciplina dirigida centralizada y burocrática.

Democracia, reforma de la organización y cogestión son términos que manifiestan una nueva actitud y deseo profundo de mayor participación, en efecto, esta sociedad de iguales que debe ser un proceso que ayude a construir, cimentar y forjar, por un lado la ciudadanía moderna y por otra a fortalecer,

vigorizar y robustecer la nueva competitividad. Se refiere a la valorización de la equidad social, la participación, la democracia y la eficiencia y efectividad en el manejo de las instituciones y en el desempeño de los individuos, en torno a la competitividad de las nuevas tecnologías, el aumento de la calidad en la producción del conocimiento que sostenga el desarrollo económico/social y la construcción nacional dentro de un marco de globalización e internacionalización creciente.

No cabe duda que el Gerente tiene la legitimidad para la toma de decisiones en la organización, sin embargo la influencia debe entenderse como un ejercicio mutuo, para influir debe a su vez ser influido en cierta medida, es decir el líder debe estar influido por sus seguidores. Ningún líder puede utilizar el temor o la amenaza como medios para solucionar los problemas ya que tendría confrontación entre el personal, en lugar de un ambiente accesible, equitativo y respetable. El líder puede ejercer mayor influencia si sus seguidores consideran que pueden influir en él en algunas ocasiones, la influencia puede dividirse o compartirse y ambas partes pueden ganar. Sin embargo, un líder hace muchas actividades, el buen líder comunica una visión clara y articula una dirección precisa, un buen líder suministra retroalimentación sobre el desempeño, que inspira, alienta y cuando es necesario disciplina. Es el momento de la participación responsable real, reflexiva y creativa por parte de funcionarios y gerentes, la autoridad se comparte con los integrantes de la organización, esto es innovar.

En este momento el país se encuentra investigando la integración con las empresas privadas, tratando de encontrar acuerdos comerciales con las

organizaciones de servicio social para superar las debilidades buscando una relación de equilibrio, fuerza y paz.

Se requiere mejorar los servicios de proyectos de desarrollo que no existen en el Ecuador, por lo tanto, la gestión sistémica en el cual se manifieste la superación de amenazas y debilidades internas y externas que permita mejorar el funcionamiento de la organización.

El oficio de dirigir, planear y coordinar una empresa es delicado y exige una enorme dosis de paciencia, disponibilidad y salud mental. La función gerencial de estructuras democráticas participativas son complejas y difíciles que solo mediante una gestión en equipo se puede conseguir resultados gratificantes para los integrantes; es imprescindible el conocimiento y adquisición de recursos técnicos personales que doten de racionalidad y eficiencia en la gestión en equipo.

Por consiguiente, los gerentes requieren capacitarse, entrenarse y desarrollarse en su organización. (Alvares, 2007) Explica “se hace urgente una planificación seria de la formación inicial de los gerentes” (pág. 23) En efecto el administrador es un miembro integrado al colectivo capaz de impulsar, motivar, gratificar al grupo que es el principal activo de la organización.

En este contexto (Abad, 2008) enfatiza “el gerente no solamente debe de crear las condiciones óptimas para obtener el mejor desempeño de sus colaboradores sino que debe estar en los procesos de motivación, evaluación, remuneración, selección, y promoción que deberá implementar en la empresa” (pág. 27) Sin embargo el gerente debe involucrarse y trabajar por el logro de las metas de la organización.

En otras palabras, el gerente debe delegar y compartir la autoridad en su gestión administrativa, para ello se requiere una capacitación permanente.

La Investigación planteada por (Licht, 2014) denominada “Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana” menciona lo siguiente, “Mediante la comprensión de la teoría sistémica, su evolución y sus aplicaciones se plantearán los retos generales y específicos que afrontan actualmente los profesionales de Gestión Humana para diseñar y desarrollar sus procesos de manera sistémica, generando valor para la organización y aportando significativamente al desarrollo de la empresa y de los seres que la conforman.”

II.A.1. Situación Actual de SOINPRODE

La actividad económica principal de la empresa SOINPRODE, es el desarrollo de la Gerencia de Proyectos en diferentes sectores: Petroleros, Electricidad y Gas, con residencia en Quito y sede en Guayaquil, tiene la necesidad de mejorar los procesos de Gestión Recursos Humanos, a fin de optimizar los sistemas internos para transformar en una empresa moderna, dinámica, con personal motivado y utilizando técnicas de desarrollo a través del uso del talento humano en la prestación de servicios.

A pesar de ser una empresa con 5 años de constitución y tener un personal técnico altamente calificado y experimentado, se ha evidenciado una crisis de carácter laboral cuando se observa el desgaste de la organización y del personal que integran la institución. La empresa lleva años sin poder diferenciar entre

opinión y análisis, con seis intentos de transformación de diferentes tipos que no han llevado a la empresa a tener resultados deseados en el ámbito indicado.

La falta de incentivos en la gerencia impide que se provea una atención de calidad, la estructura del sistema caracterizado por la centralización administrativa y la falta de medición de resultados, ha creado un malestar en el ambiente laboral interno.

El sentir, que las empresas de servicios están en crisis, a pesar de los esfuerzos realizados se manifiesta en la discontinuidad y la poca sustentabilidad de políticas, sistemas y proyectos, los cuales se manifiestan como gasto y no como inversión en el proceso de mejoramiento continuo. Esto se evidencia en el bajo nivel de contratación de los servicios de SOINPRODE.

Por lo tanto, los niveles de gestión han bajado, detectándose una falta de priorización y continuidad de las políticas implantadas. Además, la ejecución y la supervisión de funciones administrativas son deficientes.

En efecto, SOINPRODE administra los recursos sin relacionar la calidad del desempeño de sus funcionarios con un sistema de incentivos, es decir no hay diferencia entre un buen o mal funcionario y enfatiza el control sobre los procesos en lugar de los resultados.

La gerencia está realizando esfuerzos para desconcentrar las actividades administrativas, es decir, existe una política educativa pero no una estrategia de reformas y peor aún una estrategia de ejecución.

El problema más grave es la ausencia del procedimiento para rendir cuentas en todo el sistema de la empresa, no hay un sistema de logros de los empleados,

no existe relación entre el salario y desempeño, esto produce que los empleados rompan el compromiso moral con la empresa, desembocando en la pérdida de incentivos personales, mermando la comunicación y la cooperación del personal interno.

En la organización SOINPRODE no han investigado, tampoco se ha hecho un estudio serio de la gerencia a excepto de la revisión de las funciones tradicionales realizadas, sin embargo, no existe seguimiento continuo de las políticas. Por esta razón, las compañías de servicio se han debilitado llegando a deteriorarse pudiendo llegar a la extinción.

Dentro de esta expectativa, el problema gerencial se manifiesta de múltiples formas, acompañados de diversos indicadores como la infraestructura que es insuficiente y de mala calidad. Por ello, las actividades se desarrollan de forma deficiente. Otro de los aspectos es el gasto limitado por debajo de las necesidades presentadas en el desempeño diario de las actividades empresariales, por esta razón se evidencian protestas, reclamos, sublevaciones, malos entendidos de los empleados.

En otras palabras, el presupuesto con el que cuenta no prioriza los gastos ni está equitativamente distribuido. Por consiguiente, el problema de la calidad del servicio no es el dinero sino los incentivos personales e institucionales. Por lo cual, no existe una adecuada coordinación en los distintos niveles.

II.A.2. Misión

Somos una empresa dedicada al desarrollo e implementación de proyectos desde la gestación de la idea, pre factibilidad, factibilidad y estudios definitivos. Estamos comprometidos con los requerimientos de nuestros clientes brindando dedicación, responsabilidad y compromiso, así mismo contamos con un personal calificado con las mejores condiciones para el desarrollo integral.

II.A.3. Visión

Ser reconocida como empresa innovadora, dinámica, confiable y con calidad humana y profesional en el desarrollo e implementación de proyectos.

II.A.4. Análisis FODA

Se presenta el análisis FODA de la empresa SOINPRODE, a continuación se detalla un análisis para potencializar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas.

1. Fortalezas

- Conocimiento y experiencia en el desarrollo de proyectos
- Entregables con buen nivel de confianza y certeza
- Experiencia del personal que labora en nuestra empresa en proyectos económicos para desarrollo en los Sectores Petroleros, Eléctricos y de Gas
- Innovación permanente en la metodología de Gerencia de Proyectos

2. Oportunidades

- Experiencia en estudios de pre factibilidad y factibilidad en los sectores petroleros, eléctrico y de Gas.
- Demanda en el análisis de proyectos en todos los campos
- Competencia y Competitividad en el manejo de proyectos
- Gestión de Calidad durante la ejecución de los proyectos

3. Debilidades

- Deficientes habilidades gerenciales
- Falta de motivación del personal
- No hay plan de Comunicación
- Falta de capacitación
- Mandos Superiores no integran al personal
- No hay un organigrama de la empresa
- No hay la descripciones de funciones
- No hay planes de acción

4. Amenazas

- Competencia de manejo de proyectos en los mismos sectores
- Cambio político y rotación de mandos de los clientes
- Cambio en la estructura legal y ambiental de las instituciones competentes

- Restricciones o nuevas leyes que pueden implementarse según disposiciones de Gobierno
- Retraso en los tiempos de obtención de permisos, autorizaciones, etc.

II.A.5. Acciones

Basado en el análisis interno y enfocándonos en las debilidades identificadas se han determinado las siguientes acciones:

Tabla No. 1: Acciones Vs. Debilidades

DEBILIDADES	ACCIONES
Deficientes habilidades gerenciales	Capacitar a nivel de gerencial
Falta de motivación del personal	Incentivo económico por cumplimiento de objetivos: corporativos, departamentales e individuales.
No hay plan de Comunicación	Realizar un Plan de Comunicación y hacer una encuesta al personal para realizar planes de acción.
Falta de capacitación	Contratar a una empresa para que realice una identificación de necesidades para hacer un plan de Capacitación.
Mandos Superiores no integran al personal	Realizar actividades grupales entre mandos superiores y personal interno para cambie la metodología ambigua en el clima laboral y se experimente nuevas tendencias con una integración horizontal.
No hay un organigrama de la empresa	Crear un orgánico funcional, el mismo que permita conocer como está estructurada la empresa.
No hay la descripciones de funciones	Definir las responsabilidades y funciones que corresponde a cada área.
No hay un plan de acción, ni plan estratégico	Crear un plan de acción para priorizar los objetivos y metas de esta manera poder cumplirlos.

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

II.B. Justificación Teórica

II.B.1. Organizaciones Burocráticas y Participativas

La organización mecánica o burocrática fue el resultado de combinar los principios estabilidad y poder.

La adhesión al principio de unidad de mando, asegura la existencia de una jerarquía formal de autoridad por un superior, donde a cada persona se le supervisa. El mantener el tramo de control a niveles cada vez más altos dentro de la organización, crea estructuras más complejas e impersonales. A medida que aumenta la distancia entre la cima y el fondo de la organización, la administración superior impondrá cada vez más reglas y reglamentos, por el hecho que los administradores superiores no podían controlar las actividades en el ámbito inferior, por medio de la observación directa y asegurar el uso de prácticas estándar; por lo tanto, esta organización mantiene una estructura rígida en las actividades que desarrollo; sin embargo, existe un alto grado de división de labores, se creó puestos sencillos rutinarios y estandarizados; por lo tanto, existe una especialización adicional por medio del uso de la departamentalización, se acrecentó la impersonalidad y la necesidad de múltiples niveles administrativos, para coordinar los departamentos especializados.

En este contexto, la burocracia se presenta como una organización en donde el papeleo se multiplica creciendo e impidiendo soluciones rápidas y eficientes, así como el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo que ocasiona ineficiencia en la organización.

1. Características de la Burocracia

Para Chiavenato, 2007 las características son:

1. Carácter legal de las normas.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. División del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquización de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos.
7. Competencia técnica y mérito.
8. Especialización.
9. Profesionalización.
10. Previsión del funcionamiento.

En este contexto, al estudiar las consecuencias imprevistas de la burocracia, Merton, nombrado por (Chiavenato, 2007) “notó las consecuencias imprevistas que las lleva a la ineficiencia, a las imperfecciones, denominándoles disfunciones de la burocracia, para designar las anomalías del funcionamiento, causante del sentido peyorativo que el termino burocrático adquirido” (pág. 417)

2. Disfunciones de la Burocracia

1. Interiorización de las normas y exagerando apego a los reglamentos.
2. Exceso de formalismo y papeleo.
3. Resistencia al cambio.
4. Despersonalización de las relaciones.

5. Jerarquización como base del proceso de decisiones.
6. Conformidad con rutinas y procedimientos.
7. Exhibición de señales de autoridad.
8. Dificultad en la atención a clientes y conflicto con el público.

3. La Organización Orgánica Denominada Adhocrática o Participativa

Es una forma adaptable, suelta y flexible, en lugar de tener puestos estandarizados y reglamentados. La estructura suelta de la adhocracia le permite cambiar con rapidez según lo requiera las necesidades. Las organizaciones adhocráticas tienen división del trabajo, los puestos que la gente ocupa no están estandarizados. Los empleados tienden a ser profesionales con tendencias a ser técnicos hábiles y están capacitados para manejar diversos problemas; necesitan de pocas reglas formales y tienen poca supervisión directa, su participación les ha inculcado normas de conducta profesional.

Las organizaciones adhocráticas son bajas en centralización, a fin de que el profesional pueda responder con rapidez a los problemas y toda vez que no se pueda esperar que la administración superior tenga experiencia suficiente para tomar las decisiones que se necesitan, permite la flexibilidad y la adaptación a los cambios necesarios en el desarrollo de las actividades, por eso toman principal preponderancia la gestión participativa.

Al respecto (Mintzberg, 2009) menciona: Las adhocracias u organizaciones participativas tratan de encontrar soluciones nuevas, lo hacen tratando de entender

las necesidades de los clientes y después satisfaciéndolas mediante la organización de equipos interdisciplinarios que mesclen actividades (pág. 235).

Las organizaciones innovadoras, las soluciones a los problemas son inmediatas y de calidad para lo cual se requiere el trabajo en equipo, sin embargo (Mintzberg, 2009) al respecto menciona “el modelo de los vínculos horizontales que se aplica en las organizaciones innovadoras, cuentan con tres elementos claves; la experiencia, el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y la organización interna flexible” (pág. 236); esto significa, en una organización participativa a más de la experiencia y el conocimiento del cliente, es importante la flexibilidad.

En este contexto, las organizaciones adhocráticas permiten cambios porque la decisión es del grupo, puesto que, varias personas unen sus habilidades para el logro de los objetivos de la empresa, se muestra flexible a cualquier cambio que pueda producirse en su entorno, su diseño promulga mayor utilización del potencial humano. Para (Robbins, Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 2009) “es la baja complejidad formalización y bastante descentralizada” (pág. 309) Evidentemente, la organización adhocrática es flexible e innovadora, por lo tanto, requiere de diversos tipos de especialistas o personas cuyo conocimiento y habilidad han sido desarrollados en programas de capacitación y rebasan las fronteras de la especialización, asignan problemas a los equipos multidisciplinarios que combinan y conjugan sus esfuerzo, cada grupo se forma alrededor de un proyecto, las decisiones son descentralizadas en todos los niveles a través del proceso de grupos: en la fijación de objetivos también

fomentan la participación de los grupos, se fomenta el autocontrol y la solución de problemas.

En las organizaciones participativas o adhocráticas lo más importante es la dinámica para los cambios, la descentralización y el trabajo en grupo. Para el logro de los objetivos los directivos se comprometen en forma absoluta, sin embargo solicitan la colaboración de los funcionarios de la organización, por consiguiente es imprescindible la capacitación constante de directivos y funcionarios.

II.B.2. Gestión Administrativa

Es un proceso que contempla ciertas funciones y actividades laborales que se realizan a fin de lograr los objetivos de la organización. (Ivancevich J., 2010) manifiesta; “en la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en el proceso” (pág. 11).

1. Proceso Administrativo

En el proceso común de gestión administrativo se identifica las funciones y actividades de planificación, organización, dirección y control se vinculan entre sí, mediante la función de liderar. La planificación determina los resultados que logrará la empresa; la organización especifica cómo se lograrán los resultados previstos.

Planificación: Las actividades de planificación determinan los objetivos de una organización y establece las estrategias adecuadas para su consecución, es

decir, planificar es visualizar el futuro y trazar un programa de acción. Las metas de la organización se fijan al más alto nivel, esto significa que la máxima autoridad es quien planifica por lo tanto, desanima la participación del grupo. Para (Stoner, 1996) Planificar significa presentar los objetivos de la organización y establecer los procedimientos idóneos para alcanzarlos; o desarrollar una guía en la cual se encuentre (1) la institución obtenga y comprometa los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. (2) los funcionarios de la organización desempeñen actividades relacionadas con los objetivos y procedimientos elegidos y (3) el control del avance de los objetivos para en el caso de demoras o errores, tomar las medidas necesarias (pág. 38)

Organizar: Implica la conversión de los planes de acción. Esta función comprende tareas seleccionadas en el proceso de planificación, las cuales son dirigidas a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que pueda lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Es construir la estructura material como social de la organización.

En efecto organizar significa ubicar, dividir, el trabajo, agrupar personas delegar y distribuir funciones, establecer mecanismos de supervisión y mantener sistema de comunicación eficiente aprovechando y asignando al máximo los recursos humanos y materiales de la empresa.

Direccionar: Supone dar lineamientos a los miembros de la organización para que puedan alcanzar los objetivos establecidos, su propósito es canalizar la conducta humana hacia los objetivos de la organización pero también es guiar y orientar al personal.

Una organización basada en el mando o en el poder, será eminentemente autoritaria, despótica y tirana y no podrá conducir al logro de los objetivos de la organización y peor aún si se trata de una institución de servicio que entre otras cosas persigue la ayuda y el asesoramiento.

Por consiguiente se entiende que la dirección es el conjunto de medidas que se hallan al frente de una organización para que todos sus integrantes trabajen de forma coordinada en procura de los objetivos de la empresa.

Evidentemente un líder necesita de la comunicación y la motivación para influir en el trabajo de los colaboradores. Sin embargo, existen teorías que tratan de demostrar las actitudes de los trabajadores, por consiguiente, los directivos tienen las pautas de la forma como hacerlo basados en la teoría.

Los supuestos son el marco teórico de referencia que sirve de término de comparación para las interacciones humanas de cada día. En este contexto, se supone que la mayoría de los trabajadores no sienten ni el más mínimo interés por su trabajo, los bajos rendimientos son el resultado de la falta de interés, aun cuando la interpretación correcta podría ser que su capacitación para el trabajo ha sido deficiente.

Controlar: Un gestor debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar requiere tres elementos: (1) Normas definidas de rendimiento, (2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y (3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. El control es centralizado e insiste en achacar a otros la culpa de los errores.

Las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no debería separarse de ella.

La identificación de las funciones de gestión, como la planificación, organización, dirección y control, asentó las bases para la participación de nuevos gestores. Cualquier enumeración de las funciones de gestión reconoce que los gestores se ocupan de lo que hace la organización, como hacer y saber si se hizo o no; en conclusión el proceso de gestión vincula las funciones, es decir la planificación, la organización, la dirección, y el control, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

II.B.3. Liderazgo

Cuando un individuo intenta modificar la conducta de los miembros de un grupo, sin utilizar una forma de poder coercitiva o la influencia de uno de los integrantes de un grupo sobre los demás, se ejerce el liderazgo. Dentro de este orden de ideas, se deduce que el liderazgo es la relación en la cual una persona (líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder o por el grupo.

En la organización es necesario que exista un líder, que es la persona que influye en otros para lograr los objetivos de la empresa, un buen líder aportara su carisma, inteligencia, fortaleza, coraje, autoconfianza su pasión por el cambio, clarifica y mejora los modelos mentales y la visión de cómo competir. El liderazgo es la forma de dirigir las actividades laborables de los miembros del

grupo y de influir en ellas, es tomar decisiones cruciales en espera de respuestas positivas. El liderazgo involucra a otras personas, entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, así como es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores y por último de una combinación de lo anterior, pero es cuestión de valores.

1. Estilos de Liderazgo

Existen diversas teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados esto es, maneras como el líder orienta su conducta, o lo que el líder hace su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo. Entre estos están; autoritario, liberal y democrático o participativo que influyen positiva o negativamente en los seguidores, dependiendo de la circunstancias y del problema, a continuación se presenta la figura No. 1.

Figura No.1: Estilos De Liderazgo



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

2. Liderazgo Autocrático

Refleja la capacidad para castigar a otros cuando ellos no han cumplido con los compromisos o comportamientos esperados, es decir que “en tu miedo esta su poder, cuando más te asustan más poderosos se sienten” se caracterizan: (1) porque todas las determinaciones de política toma el líder, (2) las técnicas y los pasos de actividad son dictados por la autoridad (3) dicta el trabajo específico y designa quien es la persona que debe desempeñar y (4) no permite la participación del grupo, este tipo de liderazgo no influye confianza porque sus directivos con sus actitudes de imposición no lo permite y porque su liderazgo se basa en su poder, el cual está amparado en el cargo que desempeña, a continuación se presenta la figura No. 2.

Figura N° 2 Liderazgo Autocrático



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

3. Liderazgo Democrático

Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y

apoyado por el líder, las tareas logran nuevas perspectivas a través de los debates, cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo, el líder participa cuando el grupo lo solicita.

iii. Autoridad y Poder

La autoridad para (Robbins S. P., 2009) se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo, de dar órdenes y esperar que se obedezcan” (p. 301). Sin embargo la autoridad, si delegamos autoridad, se delega responsabilidad paralela, es decir cuando se da derechos, también se adquiere la obligación, correspondiente para desempeñarlo.

A menudo se confunde los términos autoridad y poder, la autoridad es un derecho cuya legitimidad se basan en el puesto de la figura de autoridad en la organización, la autoridad va con el puesto. El poder, al contrario se refiere a la capacidad de un individuo para influir en las decisiones. La autoridad es parte del concepto más amplio del poder.

El poder puede ser coercitivo o de recompensa; el poder coercitivo de un administrador se manifiesta cuando suspende o degrada a sus empleados al designarles que a ellos no les agrada inclusive puede despedir a sus colaboradores; el poder de recompensa produce beneficios positivos, por lo tanto, quien pueda distribuir recompensas que otros aprecian como valiosas, tendrán poder sobre ellos, la recompensa puede ser cualquier cosa que otra persona valore, como evaluaciones favorables, ascensos, asignaciones interesantes de trabajo, entre otros.

El poder legítimo y la autoridad son la misma cosa, el poder legítimo representa el que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal, sin embargo, los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa, pero el poder legítimo es más amplio que el poder de coerción y recompensa.

II.B.4. Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda. Sin embargo, para que la comunicación sea efectiva debe ser clara y precisa y a la vez que exista una retroalimentación.

La comunicación es importante en la vida diaria, es trascendental saber comunicar y saber escuchar; de una buena comunicación depende las relaciones de los directivos y sus colaboradores y de ellos entre sí. La comunicación es cuando un pensamiento o idea se transmite y se comprende, la percibe el receptor exactamente como lo concibió el emisor, cuando las personas sienten que las escuchan, se sienten apreciadas.

Figura N° 3: La Comunicación



Fuente: <http://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/22/la-comunicacion-para-dirigir-12/>

1. Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es vital para el éxito de cualquier programa de la organización, en la gestión participativa debe de existir una comunicación eficaz, las personas y los equipos deben de contar con datos claros y medibles para poder tomar decisiones, sin embargo, lo más importante para una buena comunicación es el momento de la participación de los empleados y la cesión de la autoridad a los mismos. Por lo tanto, en la organización participativa la comunicación fluye por los cuatro sentidos, vertical, horizontal, ascendente y descendente, esto sucede porque no existen barreras de autoridad, es decir, la comunicación fluye libremente en todo sentido, la información es exacta y sin deformaciones. En la comunicación no participativa existe una comunicación descendente por ser organizaciones piramidales, por lo tanto es inexacta y los subordinados la ven con sospecha.

Figura N° 4: La Comunicación



Fuente: <https://resolving.es/bases-para-una-comunicacion-eficaz/>

2. Comunicación por Etapas

En este contexto, para que exista un mensaje debe haber un propósito determinado, en este momento el mensaje se convierte en una forma simbólica que se denomina codificación y el resultado es la transferencia de significado de una persona a otra; por lo tanto el proceso de la comunicación se compone de las siguientes etapas: fuente de la comunicación, el mensaje, la codificación, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

II.B.5. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es una tarea del gerente, para llegar a la mejor opción es necesario primero identificar el problema y así encontrar la solución, sin embargo, un problema surge cuando el estado de las cosas reales no se sujetan a lo deseado.

El proceso de toma de decisiones para (Robbins S. P., 2009) consiste en una serie de ocho pasos que comienza con la identificación de un problema, los pasos para seleccionar una alternativa que puede resolver el problema y concluye con la evaluación de la eficacia de la decisión. El proceso se concreta en (1) identificación del problema (2) identificación de los criterios de toma de decisiones (3) la asignación de ponderaciones de los criterios (4) el desarrollo d alternativas (5) análisis de las alternativas (6) selección de una alternativa (7) la implementación de la alternativa (8) la evaluación de la efectividad de la decisión” (pág. 157)

Los que toman las decisiones son los administradores porque ellos asumen responsabilidades en las cuatro funciones administrativas, es decir planean, organizan, dirigen y controlan. Mucha de las decisiones de un administrador son de naturaleza rutinaria; en este contexto, la toma de decisiones administrativas se relacionan, los administradores realizan elecciones consientes que maximizan el valor, dentro de límites especificados. Además, los pasos en el proceso de la toma de decisiones se realizan de manera consiente hacia la selección de las alternativas que dinamizan ese objetivo.

En este contexto, es importante recordar que la materia prima de la administración es la información y esto es justamente lo que los gerentes necesitan para trabajar; por lo tanto el uso efectivo de la información mejora el rendimiento en la toma de decisiones. Evidentemente, la decisión final está en los más altos niveles pero existe mayores posibilidades de equivocaciones, la decisión de una sola persona no se compara con la decisión de grupo, una sola persona no puede pensar mejor que varias personas.

II.B.6. Gerencia

Gerencia es: tomar ideas, intuiciones, iniciativas, sentimientos y convertirlos en propósitos, luego aplicarlos con una serie de recursos administrativos a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en servicios o conocimientos.

Figura No 5: Gerencia



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Esto significa que la gerencia tiene dos grandes dimensiones: una el proceso mismo que se refiere a: planificar, organizar, dirigir, evaluar y la función de control que se realiza durante todo el proceso y la segunda dimensión se asocia con el liderazgo: motivación, comunicación, y toma de decisiones.

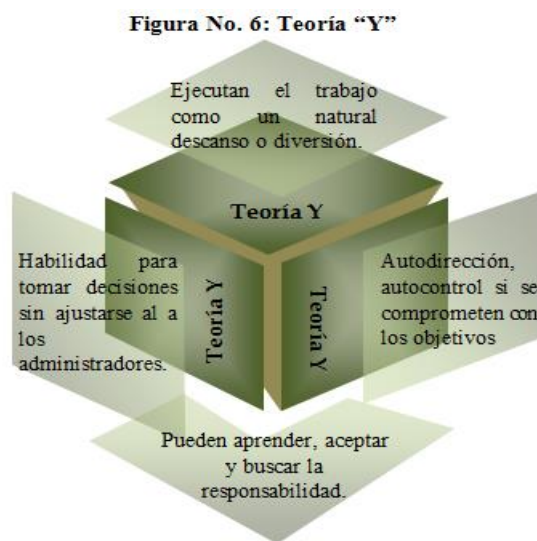
1. Gerente Participativo

El gerente como líder participativo conoce a su grupo e interpretar sus expectativas, fomenta el consenso, el respeto y la consideración, motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos propuestos.

Sin embargo, el comportamiento gerencial tiene que ver con la teoría X y la teoría Y de McGregor quien plantea que el administrador moldea el comportamiento hacia sus subordinados de conformidad con sus hipótesis.

En contraste con las formas negativas de la teoría X, la teoría Y se

caracteriza por: (1) los empleados pueden considerar su trabajo de una forma natural y divertida, (2) hombres y mujeres ejercerán una autodirección propia y un autocontrol si están comprometidos con los objetivos (3) las personas promedio pueden aprender a aceptar y ser responsables y (4) la habilidad para tomar buenas decisiones no tiene que circunscribirse al ámbito único de los administradores.



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

El análisis de McGregor respecto a la teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor creía que la hipótesis de la teoría Y era válida que la teoría X. Por lo tanto, las actitudes de los gerentes de la teoría Y en los últimos tiempos, tienen mucho éxito por la participación de todos los miembros en la dirección de la organización, en esta teoría tenemos la gestión participativa que plantea trabajar en un ambiente de respeto, consideración y consenso por el logro de las metas de la institución

2. Líder Participativo

Es aquella persona que influye en el personal para lograr los objetivos de la organización, pero este líder brinda confianza a sus seguidores porque proporciona un ambiente de igualdad, esto significa que la estructura de la organización tiende al planeamiento porque existe un jefe y los trabajadores laborando en un ambiente de confianza e igualdad, en donde se faculta al personal para que tome sus propias decisiones, así se involucra a la fuerza de trabajo en el mejor desempeño.

Figura No. 7: Líder Participativo



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

El liderazgo participativo, la equidad en el centro de trabajo y la confianza que se deposita en la fuerza laboral implica la reducción tanto de las gratificaciones especiales y los símbolos de categoría. Tratar a la gente con confianza y respeto es promover la motivación y la equidad.

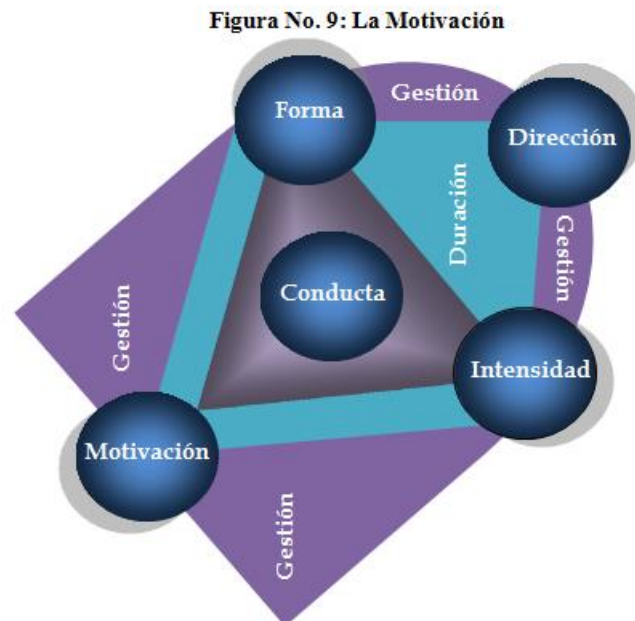
El liderazgo no participativo el líder motiva a sus colaboradores por la coerción, recompensa o castigo, no influye confianza, los subordinados no se sienten libres para comentar sus problemas y los directivos no solicitan sus ideas y opiniones.



Fuente: <http://liderazgoimportancia.blogspot.com/>

3. Motivación

Es un conjunto de fuerzas que originan la conducta y determina: su forma, dirección, intensidad y duración, las compañías deben hallar la manera de lograr la participación activa de todo el personal, de motivar a los empleados para alcanzar niveles cada vez más elevados de rendimiento y calidad.



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Ciertamente, las grandes corporaciones motivan a sus empleados por medio del respeto y la confianza, las empresas innovadoras reconocen que su competitividad se relaciona con la actitud de sus colaboradores; el ser humano necesita sentirse motivado, trabajar en un ambiente de respeto, camaradería e igualdad en donde se escuche su voz para administrar y tomar decisiones de la organización.

En la gestión se explora una serie de motivos por medio de métodos participativos, como promover el respeto, dar confianza y facultar al personal para que tome decisiones, es decir tratarlos con dignidad. En la gestión no participativa, la motivación busca los motivos físicos, de seguridad y económicos con el uso del temor y las penalizaciones es decir la motivación se realiza con el objetivo de aumentar la productividad, mas no por el bienestar del trabajador.

Es importante la motivación en cualquier empresa porque de ella depende el grado del compromiso de los trabajadores para lograr los objetivos propuestos.

II.B.7. Equipos de Trabajo

La flexibilidad y la adaptabilidad creadas por los equipos presentan una ventaja importante. Los equipos de especialistas se reunirán para un proyecto específico y después se pasaran a otros equipos dentro de la misma organización o de otra.

La clave del éxito de este enfoque está en comprender que los administradores deben compartir su poder y su responsabilidad con equipos de personas que antes, carecían de facultades debido a las líneas de autoridad rígidas

de la burocracia.

La reducción del tamaño de muchas empresas, ha creado organizaciones más planas, con menos gerentes medios para administrar de la manera jerárquica tradicional. Obligando a las organizaciones a delegar más facultades en los miembros de la organización que componen equipos auténticos.

En el futuro se dará gran importancia a las habilidades personales, incluso los gerentes designados líderes tendrán que aprender a seguir al equipo. El fenómeno de los equipos resulta muy adecuado para la era de tecnología de la información y la globalización. Las redes y las rutas de información concreta a los equipos del mundo y facilitan el intercambio de información e ideas creativas.

Las alianzas globales crean otras oportunidades para usar los equipos multifuncionales con el objeto de desarrollar cooperación e intercambios creativos. Las alianzas globales parecerán una forma normal de operar en el siglo venidero, cuando los equipos multinacionales creen empresas nuevas para el futuro lleno de emociones. Organizar para innovar significa reducir la jerarquía, conceder más responsabilidad a los niveles inferiores y promover la existencia de departamentos disciplinados a favor de la misión particular de los equipos de trabajo.

II.B.8. Modelo de los Vínculos Horizontales

Equipos de alto desempeño, son grupos de 3 a 30 trabajadores procedentes de diferentes áreas de una empresa que ignora la jerarquía piramidal, fijan cuotas de productividad, coordinan sus programas de trabajo e interactúan con clientes y

otros súper equipos.

En conclusión la gestión, la toma de decisiones por medio de los grupos de decisión es un nuevo paradigma que permite una información más completa porque el grupo proporciona una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión que no puede tener un individuo que actué solo, los grupos generan más alternativas, tienen mayor cantidad y diversidad de información que un solo individuo, incrementa la aceptación de una solución porque existen más personas para apoyarlo, aumenta su legitimidad puesto que los grupos permiten el consenso, la decisión de un grupo es mejor que la decisión individual.

En la gestión, la toma de decisiones es individual y al más alto nivel, por lo tanto hay oportunidad para las decisiones de grupo porque las decisiones son impuestas, sin consulta previa.

En este contexto, la gestión no participativa se relaciona con las organizaciones mecánicas o burocráticas basadas en las normas y procedimientos y la gestión participativa con la organización orgánica, adhocrática o participativas que se caracterizan por su flexibilidad, las primeras representan la parte normativa, impositiva, y las segundas el cambio la innovación y la creatividad.

CAPÍTULO III

III. MARCO METODOLÓGICO

III.A. Diseño De La Investigación

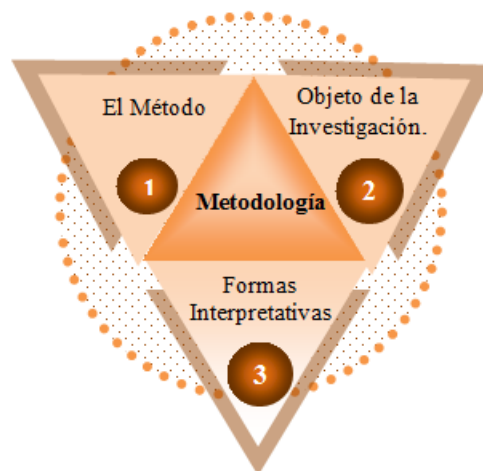
Para el análisis del modelo de gestión sistémico a la empresa SOINPRODE, se realizó una investigación descriptiva, para (Creadess, 2012) “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”.

Además, el diseño que se utilizó en la investigación es de campo, según el autor (Martins, 2010), define: La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (pág. 88).

La Metodología incluye el método, el objeto de investigación, las formas

interpretativas o concepciones teóricas referenciales. Los elementos de la metodología son; a) Paradigma, b) Tipo de investigación, c) Nivel de investigación, d) Técnicas de recolección de datos, e) Población y Muestreo y f) Diseño estadístico.

Figura No. 10: Metodología

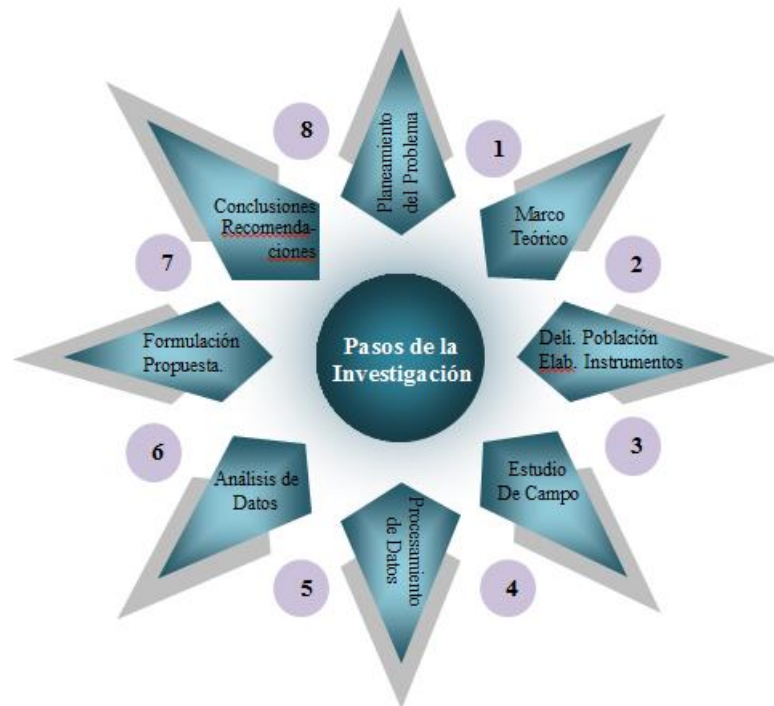


Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Los temas que se averiguaron en la investigación son asuntos que ya ocurrieron, como la gestión realizada cotidianamente por los gerentes, el trabajo de investigación tiene un carácter descriptivo, los investigados respondieron a una serie de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades que estaban descritas en el respectivo cuestionario, requeridas para cumplir con la función del gerente.

En la investigación se cumplieron los siguientes pasos:

Figura No. 11: PASOS DE LA INVESTIGACIÓN



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Los datos conseguidos en la investigación, permitieron evaluar la necesidad y factibilidad del diseño del Modelo de Gestión Sistémico para optimizar la dirección de la Organización de SOINPRODE, así como la caracterización de la gestión de los gerentes.

III.B. Población

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, se realizó la encuesta al total de la población de la empresa constituida por dos extractos, 4 gerentes y 20 trabajadores:

Tabla No. 2: Relación De La Población Y Muestra Según Estratos

Estamentos	Población
Trabajadores	20
Gerentes	4
Total	24

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

III.C. Sistema de Variables

El sistema de variables se elaboró en función de los objetivos de la investigación, el proceso investigativo y la definición conceptual es una expresión que limita la extensión y la posición del contenido de las variables y de los términos claves más importantes que el investigador va a utilizar en el trabajo y deben ser definidas de acuerdo al sentido como van hacer utilizadas en la investigación.

La definición operacional de las variables se efectúa indicando la actividad a realizar en el proceso investigativo, cuyo resultado objetivo es accesible a la observación empírica o medición.

III.C.1. Operacionalización de las Variables

Las definiciones operacionales son una especie de manual de instrucciones para el investigador, la definición operacional describe los pasos que debe seguir el investigador para medir la variable.

Variable Real Sistemático no Participativo: Cuando el liderazgo no es participativo, refleja control unidireccional, no se fomenta prácticas como el consenso y el dialogo y existe baja motivación del personal. Este tipo sistémico no participativo cree que el poder y la autoridad son suficientes sin tener capacidad positiva para motivar. A continuación se detalla en la Tabla No. 3 la operación de las variables, las dimensiones e indicadores del sistémico no participativo.

Tabla No. 3: Sistemas De Variables Sistémico No Participativo

Variable Nominal	Variable Real	Dimensiones	Indicadores
Gestión	Sistemático NO Participativo	Proceso Administrativo	Planificación Organización Dirección Control
		Funcionamiento	Reglamento
		Liderazgo	Autoridad y Poder
		Comunicación	Bajo Nivel
		Toma de decisiones	No Existe Consenso
		Motivación	Bajo Nivel



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Variable Real Sistemático Participativo: En la organización es necesario el liderazgo participativo que impulse el trabajo en equipo y motive al personal para lograr los objetivos de la empresa, un buen líder aporta confianza, ideas, oportunidades y mejora los resultados. A continuación se detalla en la Tabla No. 4 la operación de las variables, las dimensiones e indicadores del sistémico participativo.

Tabla No. 4: Sistemas De Variables Sistémico Participativo

Variable Nominal	Variable Real	Dimensiones	Indicadores
Gestión	Sistémico Participativo	Proceso Administrativo	Planificación Organización Dirección
		Liderazgo	Participativo
		Comunicación	Alto Nivel
		Motivación	Alto Nivel
		Toma de decisiones	Grupos de Trabajo Decisiones de Grupo



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

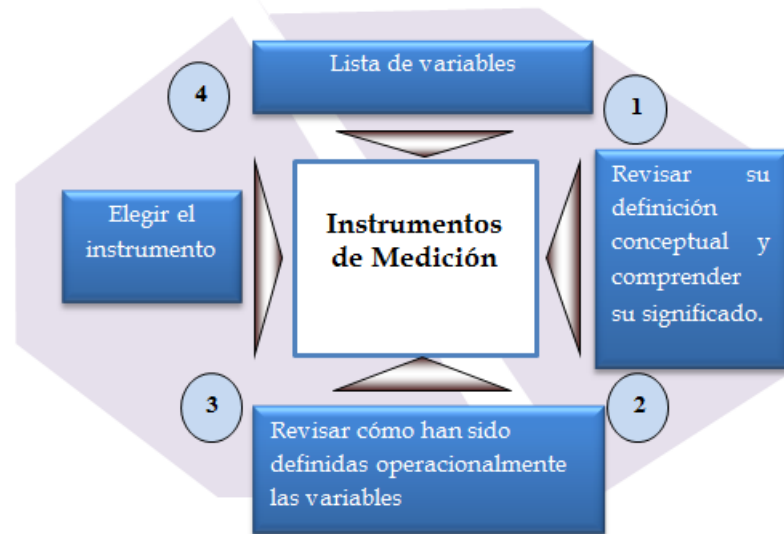
III.D. Instrumentos de la Investigación

Para desarrollar la propuesta del Modelo de Gestión Sistémico para optimizar la dirección de la empresa SOINPRODE, se investigó a los gerentes y a los trabajadores de la empresa, respecto a la gestión que cumple los administradores de la empresa.

A fin de operativizar los objetivos planteados en el presente estudio, se diseñaron encuestas como instrumento de medición que registraron datos observables que presentan los conceptos o variables que permiten recoger la opinión de los gerentes y trabajadores.

El procedimiento para construir instrumentos de medición se muestra en la figura No. 12 a continuación.

Figura No. 12: Instrumentos De Medición



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Tomando en cuenta las indicaciones anteriores, se procedió a la elaboración de dos instrumentos que determinan la gestión que realizan los gerentes de SOINPRODE, el primero se realizó para el extracto a nivel gerencial y el segundo para los trabajadores.

Figura No. 13: Instrumento



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

III.D.1. Fases de la Investigación

En función de estas premisas se elaboraron los instrumentos de la investigación de campo de acuerdo a las siguientes fases:

Figura No. 14: Fases de la Investigación



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

El siguiente cuadro muestra los indicadores y los estratos seleccionados:

Tabla: Nº 5 Distribución De Cuestionarios, Según Estratos Y Fases De La Investigación

Estrato	Fases
Gerentes y Empleados	Diagnostico
Gerentes y Empleados	Propuesta
Gerentes y Empleados	Factibilidad

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Diseño de los Instrumentos

- a) Revisión y análisis del problema de investigación.
- b) Definición de los objetivos generales y específicos.
- c) Determinación de la variable de investigación.
- d) Definición conceptual de la variable de investigación.
- e) Determinación de los indicadores, según variable.
- g) Determinación de las formas de respuesta.
- h) Construcción de los instrumentos, según los extractos de la investigación.

Pilotaje de los Instrumentos

- a) Sometimiento de los instrumentos a juicio de expertos.
- b) Revisión de los instrumentos
- c) Aplicación de las encuestas
- d) Análisis de validez y confiabilidad, en base a los resultados de la prueba piloto.

Elaboración Definitiva de los Instrumentos.

- a) Transcripción definitiva de las encuestas.
- b) Impresión de las encuestas.

III.D.2. Criterios Para la Formulación de la Propuesta.

La propuesta de Modelo de Gestión Sistémico para Optimizar la Dirección de la Organización de SOINPRODE, se estructuró bajo los siguientes criterios.

- *Fundamentación: Teórica de SOINPRODE.
- *Caracterización de la gestión de los gerentes.
- *Fines y objetivos del diseño de gestión sistemático.
- *Modelo de gestión sistemático.
- *Estructura Adhocrática.
- *Liderazgo participativo.

CAPÍTULO IV

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados relevantes obtenidos a través de la investigación de campo de tipo descriptivo, cuyos objetivos constituyen la caracterización de la gestión de los gerentes, el diagnóstico de la necesidad y la factibilidad de diseñar un modelo sistémico de Gestión Participativa para optimizar la dirección de las empresas de servicio de la ciudad de Quito. En segundo lugar obtener información respecto a los conocimientos que poseen los administradores, los cursos de capacitación recibida y los años de experiencia gerencial. Estos datos ayudaron en la formulación de la propuesta de un modelo sistémico de gestión participativa.

Los resultados obtenidos fueron discutidos a través de la confrontación de los mismos con los objetivos del estudio, sustentando en la teoría consultada.

A continuación se detallan los cuadros explicativos de los resultados obtenidos en la investigación, considerando primero a los gerentes como apoyo a los resultados de los trabajadores (instrumento de caracterización, necesidad y propuesta) y por último los gerentes (instrumento de factibilidad) factores humanos, sociales, legales y financieros.

IV.A. Presentación e Interpretación de los Resultados.

Pregunta No. 1

¿Qué nivel académico que posee?

Se consultó a los gerentes que nivel académico que poseen y de los resultados obtenemos que el 50% de los gerentes de organización de SOINPRODE, tienen títulos de Ingeniería en Administración, el 25% en Economía y el 25% en Finanzas, a continuación se detalla en la tabla No. 6.

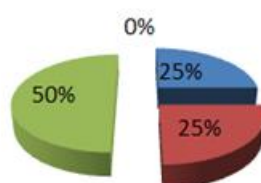
Tabla No. 6: Título de Mayor Grado Académico.

TÍTULO	FRECUENCIA	%
Economista	1	25%
Finanzas	1	25%
Ingeniero	2	50%
Lic Adm.	0	0%
TOTAL	4	100%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 1: Título de Mayor Grado Académico

■ Economista ■ Finanzas ■ Ingeniero ■ Lic Adm.



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

El análisis de la información revela que el 100% de los gerentes son profesionales con educación superior, es decir ingenieros en especializaciones afines. Uno de los requisitos para ocupar el cargo de gerente es poseer experiencia administrativa.

Sin duda, un gerente se convierte en líder, por considerar a fondo la misión

de la empresa que dirige, sin embargo, el líder participativo, permite el debate, el consenso, el pacto en las tareas, logrando nuevas perspectivas, comunica, motiva y permite la participación de los colaboradores en la gestión de la institución, para ello se requiere de directivos formados en gestión participativa.

Evidentemente otra tarea de los directivos es la gestión de la institución (Ivancevich J., 2010), explica: “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podrá alcanzar”. En resumidas cuentas, un gerente debe tener formación específica para administrar de forma efectiva logrando los objetivos de la institución.

En esta perspectiva, un gerente para administrar, debe concebir una idea, una institución, una iniciativa, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, para luego aplicarlos en forma de recursos estratégicos suministrándolos a través de determinadas acciones organizacionales.

Pregunta No. 2

¿Que cursos han recibido los últimos 5 años?

Se consultó a los gerentes que cursos han recibido los últimos 5 años y de los resultados obtenemos que el 100% de los gerentes han participado en cursos de capacitación.

El análisis de los resultados evidencia que los gerentes han participado en cursos de capacitación inherentes a sus funciones: 88% en Gerencia, 75%

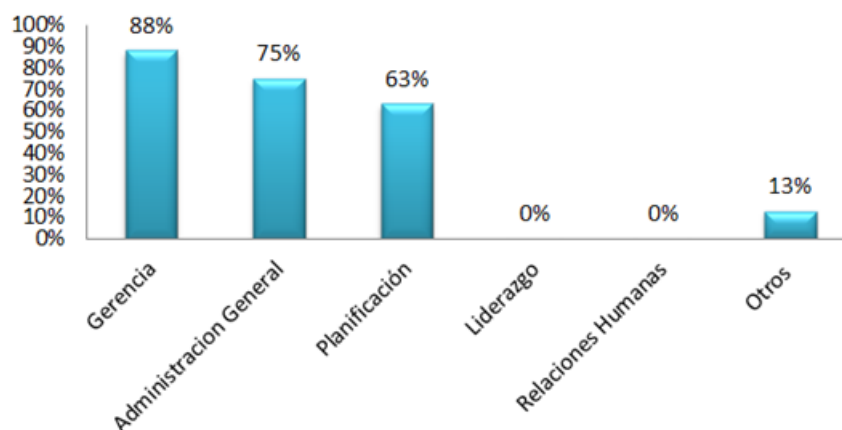
Administración General, 63% en planificación, 0% liderazgo, 0% Relaciones Humanas y el 13% otros. Por supuesto, estos cursos no reemplazan a la formación, capacitación y desarrollo profesional. La dirección de SOINPRODE requiere profesionales capacitados que dirijan con eficiencia y eficacia para lograr la calidad de la sus funciones.

Tabla No. 7: Cursos Recibidos en los Últimos 5 Años

Cursos Recibidos en los Últimos 5 años	
Gerencia	88%
Administracion General	75%
Planificación	63%
Liderazgo	0%
Relaciones Humanas	0%
Otros	13%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 2: Cursos Recibidos en los Últimos 5 Años



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

El gerente de una institución de servicios debe conocer de liderazgo, porque el buen líder aportará: carisma, inteligencia, fortaleza, coraje, autoconfianza, pasión por el cambio, clarifica y mejora los modelos mentales y la

visión de cómo competir. La toma de decisiones es una tarea común del gerente, para escoger la mejor opción es necesario primero identificar el problema, un problema surge cuando el estado de cosas reales, difiere del estado de cosas cuya existencia se desea.

El gerente de SEIMPRODE debe saber motivar. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Hay diversas teorías, entre otras, la teoría de la motivación basada en el logro de (McClelland) que es la medida del deseo que siente la persona para alcanzar objetivos claros, autodeterminados y moderadamente complejos, con una retroalimentación basada en la consecución de objetivos.

Las personas con alta necesidad de logro tienden a auto proporcionarse y orienta sus objetivos, son muy proclives a tomar iniciativas. El gerente de una empresa debe conocer y practicar, temas como, el desarrollo organizacional, la cultura de la organización, el proceso administrativo, las organizaciones burocráticas y adhocráticas, la flexibilidad, la descentralización, la innovación y el cambio, la cogestión, autogestión y las relaciones humanas, en conclusión la gestión participativa.

Pregunta No. 3

¿Especifique dentro de los siguientes rangos los años de experiencia que ha tenido en gerencia?

Se consultó a todos los gerentes de la empresa los años de experiencia en gerencia, administración y otros a lo largo de su carrera estableciendo los

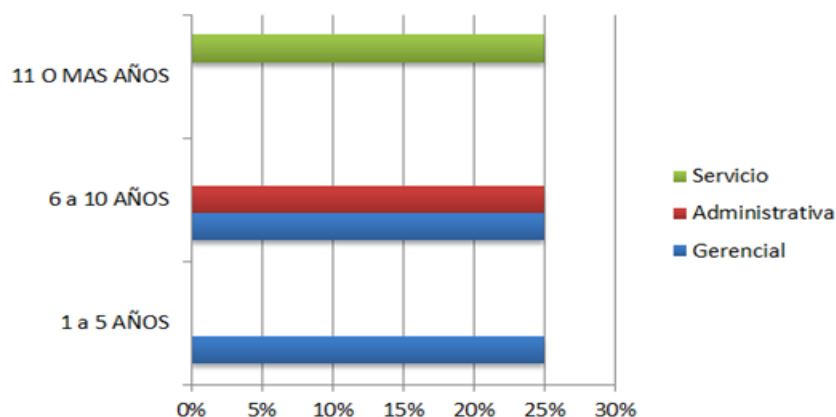
siguientes rangos: de 1 a 5 años, de 6 a 10 años y de 11 años en adelante. La presente investigación demuestra que el 25% de los gerentes se ubican entre 1 a 5 años de experiencia gerencial, el 25% de los gerentes se ubica entre el 6 a 10 años de experiencia gerencial, el 25% se ubica de 6 a 10 años de experiencia administrativa y el 25% se ubica de 11 en adelante años de experiencia en otros campos.

Tabla No. 8: Años de Experiencia Gerenciales

EXPERIENCIA	1 a 5 AÑOS	6 a 10 AÑOS	11 o mas AÑOS
Gerencial	25%	25%	
Administración		25%	
Otros			25%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 3: Años de Experiencia Gerenciales.



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

El análisis de la investigación evidencia que el 75% de los gerentes tiene más de 5 años de servicio a lo largo de su carrera, esta condición permite inferir que es un personal que está contratado desde la creación de la empresa, por lo tanto, puede haber resistencia al cambio, se evidencia que los gerentes no han

realizado cambios o renovaciones de métodos y estrategias en desde la creación de la empresa. Para administrar una organización de servicios se requiere gerentes participativos, la gestión participativa es un proceso que involucra a la planificación de los objetivos, en la consecución de los recursos materiales y humanos para dirigir y controlar la acción empresarial, con el cumplimiento de los planes previstos y una evaluación constante en los procesos.

Para mantener la organización saludable, los viejos como los jóvenes deben concentrarse en el rendimiento, ser productivos y aceptar desafíos constantes. Sin embargo, los gerentes de las organizaciones llegan a ocupar estos puestos, cuando se encuentran cansados, a esto se debe el deterioro de las organizaciones de servicios, la falta de atención, el retraso, la burocracia en los procedimientos, la falta del comportamiento de los funcionarios. Es necesario rectificar la Ley de Compañías, en lo referente a los requisitos para ser gerente.

Pregunta No. 4

¿Planifica y fija las actividades interinstitucionales?

Se consultó al personal interno de la empresa si los gerentes planifican y fijan las actividades interinstitucionales, el 100% (4) gerentes respondieron que si planifican, el 90% (18) trabajadores responden que los gerentes, planifican y fijan las metas de la empresa. Al contrarrestar el criterio de los gerentes 100% (4) con el criterio de los trabajadores 90% (18) existe una diferencia del 10% que no es significativa. En efecto, existe una planificación normativa, es decir hay un carácter legal de las normas, puesto que todo está escrito para asegurarse una

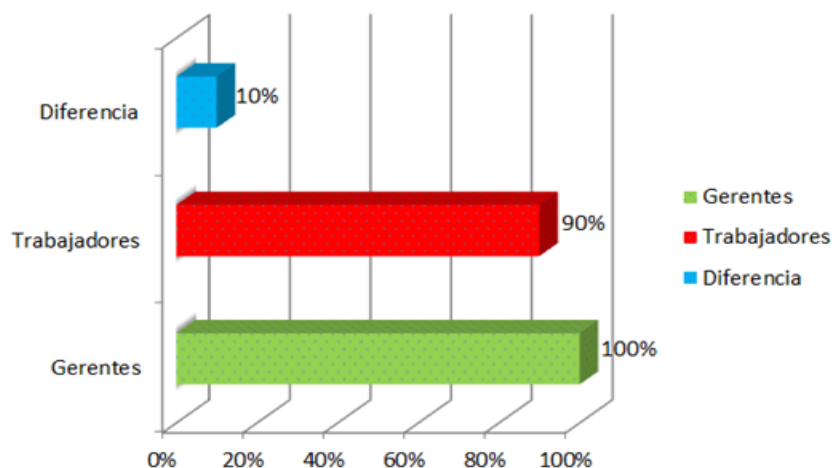
interpretación sistémica y unívoca.

Tabla No. 9: Criterio de Gerentes y Trabajadores en Relación a la Planificación.

Criterio de Gerente y Trabajadores en lo Relativo a la Planificación		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	4	100%
Trabajadores	18	90%
Diferencia		10%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 4: Criterio de Gerentes y Trabajadores en Relación a la Planificación.



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Pregunta No. 5

¿Cree usted que los Gerentes consideran la especialización de cada trabajador?

Se consultó al personal interno, si la gerencia considera la especialización de cada trabajador, el 75% (3) de los gerentes toma en cuenta la especialización de cada empleado, para determinar las funciones del personal administrativo y de servicios. La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas

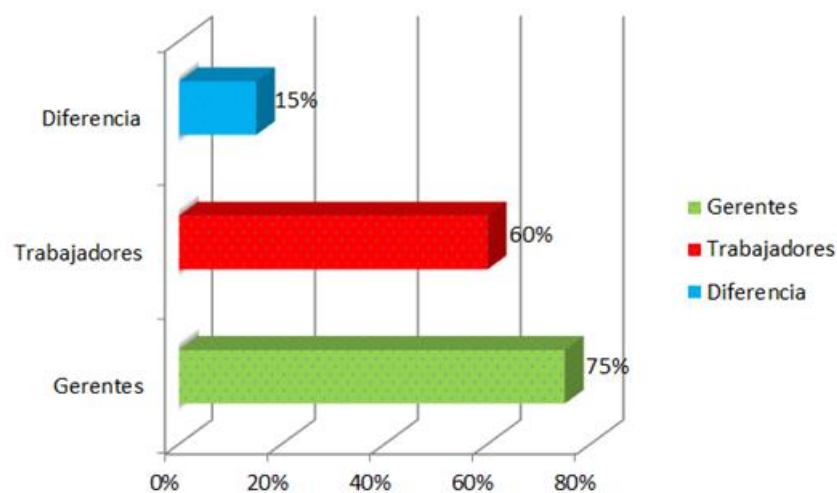
para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone.

Tabla No. 10: La Gerencia Considera La Especialización De Cada Empleado.

La Gerencia Considera la Especialización de Cada Empleado		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	3	75%
Trabajadores	12	60%
Diferencia		15%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 5: La Gerencia Considera La Especialización De Cada Empleado



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

En este contexto, el 60% (12) trabajadores, responden que el gerente determina las funciones del personal tomando en cuenta la especialización de cada empleado. Al comparar las respuestas de los gerentes el 75% (3) de los trabajadores 60% (12) existe una diferencia del 15%. Esto significa que los gerentes al determinar las funciones del personal no se basan en la especialización de cada empleado. Es decir, la burocracia se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional por las

siguientes razones: es un especialista, es asalariado, es ocupante de un rango, es un dominado por un superior jerárquico, su mandato es por tiempo indeterminado, hace carrera dentro de la organización, es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 6

¿Cree usted que los gerentes aplican el orgánico funcional como una política de la institución?

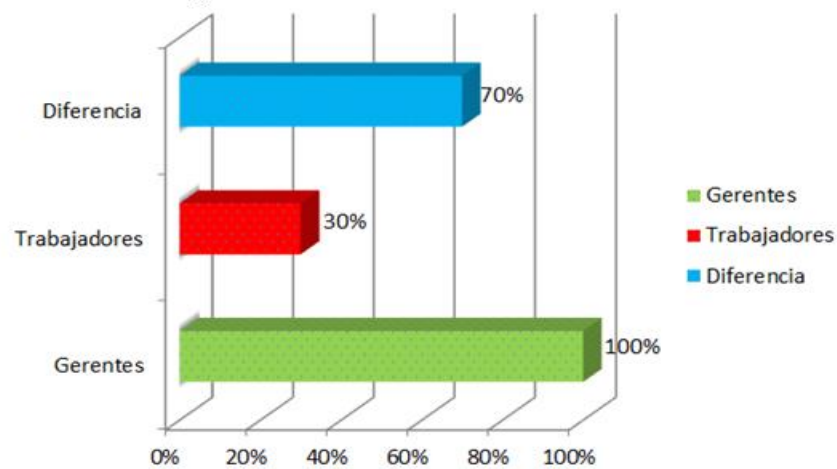
Se consultó al personal interno, si la gerencia aplica el orgánico funcional como una política de la institución, el 30% (6) trabajadores reconocen que los gerentes aplican el orgánico funcional como una política de la institución y las funciones desempeñadas por el personal administrativo se basan en este documento. Al comparar las respuesta de los gerentes el 100% (4) con la de los trabajadores 30% (6) existe una diferencia del 70% que es significativa; esto evidencia que la empresa no se adhieren al orgánico funcional y que el personal interno no tiene claro sobre la estructura de la empresa. En efecto, cada empleado al obtener el cargo acepta las funciones, su campo de acción y de responsabilidad, lo que se convierte en rutina y procedimiento, esto ocasiona ineficiencia en la organización.

Tabla No. 11: Orgánico Funcional

Los Gerentes Aplican el Orgánico Funcional		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	4	100%
Trabajadores	6	30%
Diferencia		70%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 6: Orgánico Funcional



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Además, de la distribución de actividades, se hace impersonal, en términos de cargos y funciones y no de personas involucradas, esta es una característica de la burocracia, que se denomina “Interpersonal de las relaciones”. El orgánico funcional es una característica de la burocracia, puesto que contiene la división del trabajo y la jerarquización de la autoridad.

Pregunta No. 7

¿Cree usted que las funciones que desempeña se basan en lo establecido en el orgánico funcional?

Se consultó a todos los trabajadores de la empresa si las funciones que desempeña el personal administrativo se basan en lo establecido en el orgánico funcional, el 100% (4) gerentes responden que las funciones que desempeña el personal administrativo se basa en lo establecido en el orgánico funcional, el 40% (8) empleados, responde que el personal administrativo cumple en lo establecido en el orgánico funcional. Al cumplir con estas normas de la organización de

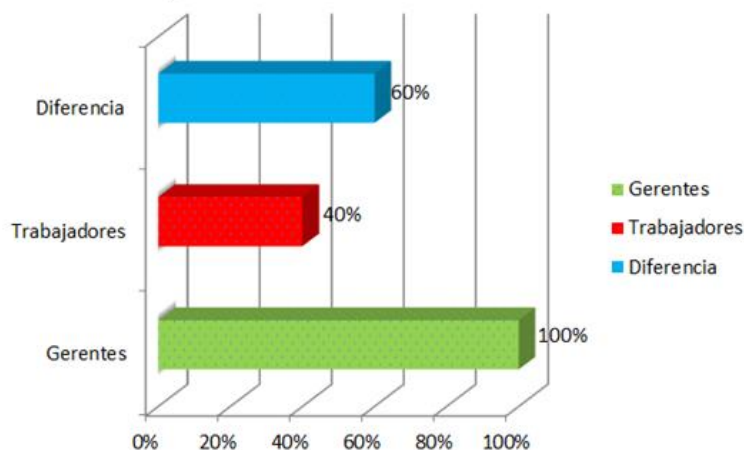
servicios si actúa, como una organización burocrática. Al contrastar el criterio de los gerentes el 100% y el criterio de los trabajadores el 40%, hay una diferencia del 60% que es significativa lo que indica la política de los gerentes no es aplicar el orgánico funcional, para determinar los cargos y las personas, puesto que en muchas organizaciones no existen.

Tabla No. 12: Orgánico Funcional

Los Trabajadores Aplican el Orgánico Funcional		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	4	100%
Trabajadores	8	40%
Diferencia		60%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 7: Orgánico Funcional



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Pregunta No. 8

¿Cree usted que los Gerentes delegan la supervisión del trabajo al personal administrativo?

Se consultó al personal interno si los Gerentes delegan la supervisión del trabajo al personal administrativo, el 100% (4) de los gerentes responden que

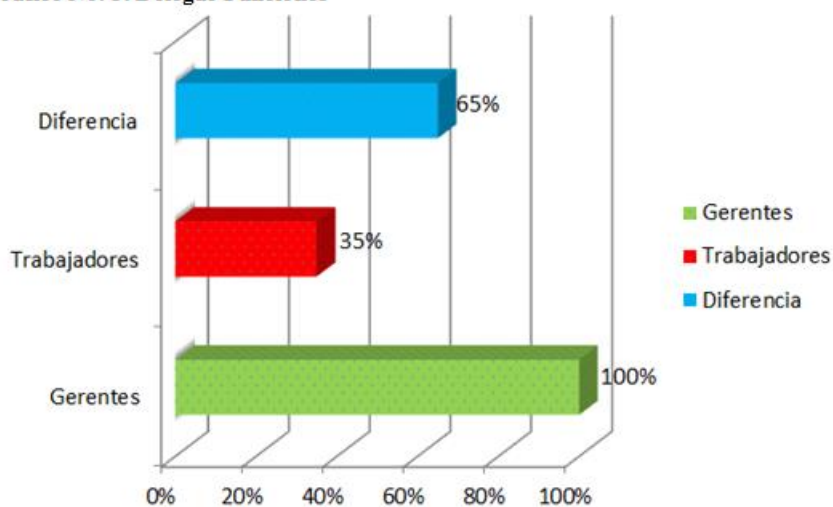
delegan la supervisión del trabajo al personal administrativo y de servicios, el 35% (7), trabajadores afirman que el gerente delega la supervisión del trabajo al personal. Al contrastar las respuestas de los gerentes del 100% (4) con el 35% (7) de trabajadores, la diferencia es del 65% que es muy alta, esto significa que el gerente no delega la supervisión del trabajo.

Tabla No. 13: Delegar Funciones

Los Gerentes delegan la supervisión del trabajo del personal administrativo?		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	4	100%
Trabajadores	7	35%
Diferencia		65%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 8: Delegar Funciones



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

En los actuales momentos se requiere la formación de equipos de trabajo para lograr la flexibilidad y la adaptabilidad; los gerentes deben compartir el poder, la responsabilidad con los equipos, porque organizar para innovar significa reducir jerarquías y conceder más responsabilidades a los niveles inferiores.

Pregunta No. 9

¿Cree usted que los gerentes delegan el control diario de la puntualidad al Departamento de Talento Humano?

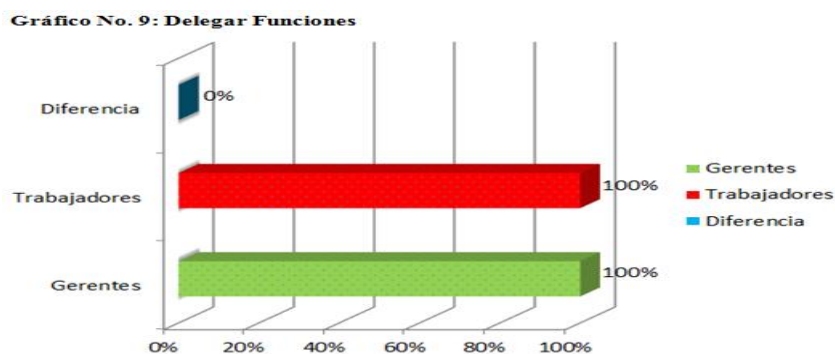
Se consultó al personal interno si los gerentes delegan el control diario de la puntualidad al Departamento de Talento Humano, el análisis de la información revela que el 100% de los gerentes delegan el control diario de la puntualidad al departamento de talento humano.

El 100% de los trabajadores responde que el gerente delega al departamento de talento humano, el control diario de la puntualidad los gerentes y los trabajadores están de acuerdo. Un líder ofrece la oportunidad de que el personal de una organización proceda con mayor autonomía en todas las operaciones, lo que significa un extraordinario ejercicio de descentralización. También explora una serie de motivos de métodos participativos, para promover el respeto, dar confianza y facultar al personal en la toma de decisiones.

Tabla No. 14: Delegar Funciones
Los Gerentes Delegan el Control Diario de la Puntualidad al Departamento de Talento Humano

Personal	No. Personal	%
Gerentes	4	100%
Trabajadores	20	100%
Diferencia		0%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Pregunta No. 10

¿Cree usted que los Gerentes evalúan el trabajo del personal administrativo?

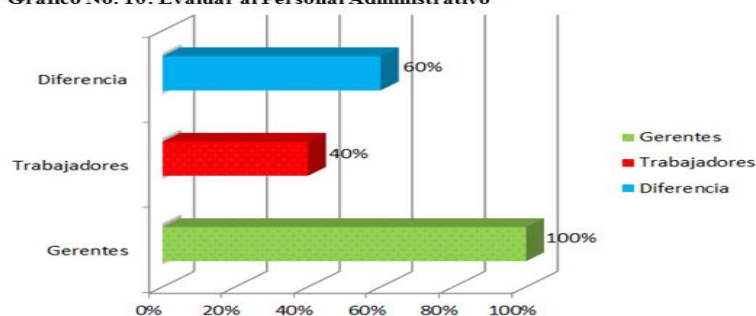
Se consultó al personal interno si los Gerentes evalúan el trabajo del personal administrativo, el 100% (4) de los gerentes de la muestra, objeto de estudio, respondieron que evalúan el trabajo del personal administrativo y de servicios, el 40% (8) de trabajadores respondieron que el gerente evalúa el trabajo del personal. Al comparar las respuestas de los gerentes 100% (4) con el 40% (8) trabajadores, existe una diferencia del 60% esto evidencia que en SOINPRODE, no hay una evaluación del desempeño. Sin embargo, el problema más grave de SOINPRODE, es un sistema de rendición de cuentas, donde los logros empresariales de los trabajadores no tienen relación entre salario y desempeño, esto produce que los trabajadores rompan el compromiso laboral, porque su salario depende de la burocracia y no del desempeño.

Tabla No. 15: Evaluar al personal Administrativo

Los Gerentes Evalúan el Trabajo del Personal Administrativo?		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	4	100%
Trabajadores	8	40%
Diferencia		60%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 10: Evaluar al Personal Administrativo



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Pregunta No. 11

¿Cree usted que los Gerentes evalúan las operaciones desarrolladas en la organización?

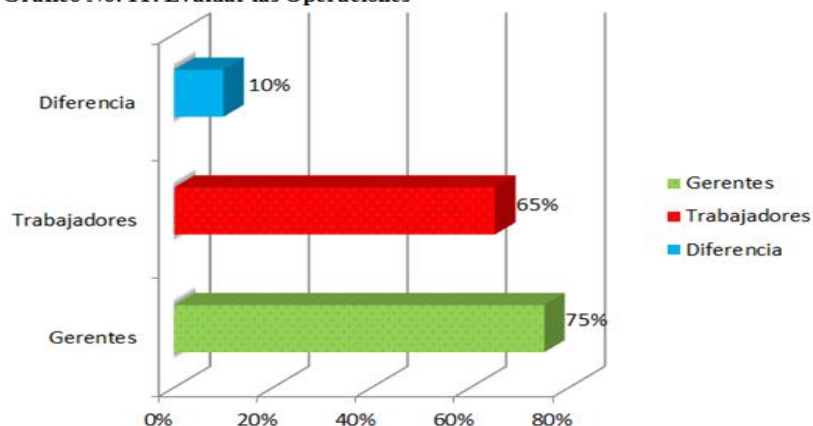
Se consultó al personal interno si los Gerentes evalúan las operaciones desarrolladas en la organización, el 75% (3), de los gerentes responden que evalúan las operaciones desarrolladas en la organización, el 65% (13) trabajadores responden que los gerentes evalúa las operaciones desarrolladas en la empresa. Al contrastar, la respuesta de los gerentes el 75% (3), con el 65% (13) hay una diferencia del 10%, lo que significa que pocos gerentes realizan una evaluación de las operaciones realizadas.

Tabla No. 16: Evaluar las Operaciones
Los Gerentes Evalúan las Operaciones Desarrolladas en la Organización?

Personal	No. Personal	%
Gerentes	3	75%
Trabajadores	13	65%
Diferencia		10%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 11: Evaluar las Operaciones



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

La dirección efectiva incluye, mediciones periódicas de los resultados, cuando comparan los resultados reales con los planificados, si existen desviaciones se hacen los cambios necesarios. Un sistema efectivo de control asegura que las actividades se determinen de tal forma que conduzca el logro de las metas de la organización.

Pregunta No. 12

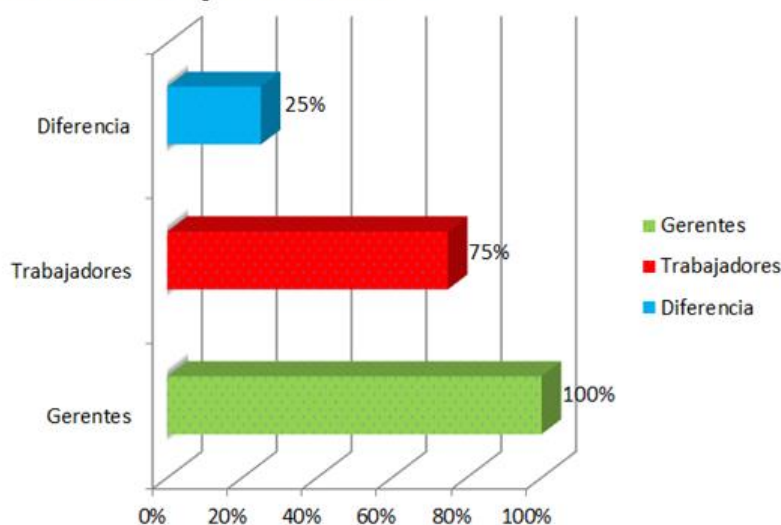
¿Cree usted que los Gerentes evalúan el cumplimiento de las metas fijadas en la compañía?

Se consultó al personal interno si los Gerentes evalúan el cumplimiento de las metas fijadas en la compañía, el criterio que determina la eficacia de un sistema de control, es lo bien que facilitan el logro de la meta del 100% de gerentes responden que evalúan el cumplimiento de las metas fijadas de la empresa, el 75% de los trabajadores reconoce que el gerente evalúa el cumplimiento de las metas fijadas en la compañía. Al hacer una contrastación con el criterio de los gerentes 100% (4) y los trabajadores 75% (15) la diferencia es 25% que es significativa, lo que evidencia que los gerentes no evalúan las metas fijadas en la empresa, la evaluación asegura de que el reconocimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Los gerentes deben implantar sistemas de control con una retroalimentación oportuna, la mayor parte de estos retos, tienen su origen en las decisiones que deben tomar y medir su avance.

Tabla No. 17: Cumplimiento De Las Metas

Existe cumplimiento de las Metas en la Organización?		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	4	100%
Trabajadores	15	75%
Diferencia		25%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 12: Cumplimiento De Las Metas

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Pregunta No. 13

¿Labora usted con apego al Reglamento Interno?

Se consultó a los trabajadores de la empresa si laboran con apego al Reglamento Interno, el 75% (3) de los gerentes aplican el Reglamento Interno La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) y los funcionarios de la organización laboran con apego al Reglamento Interno; el 65% (13) de los empleados informan que el gerente aplica el Reglamento Interno y la LOAFYC y sus colaboradores laboran con apego al Reglamento Interno. Al comparar el criterio de los Gerentes 75% (3) con el criterio de los trabajadores 65% (13) hay una diferencia que es significativa, por lo tanto no se evidencia si

los gerentes cumplen con la ley y aplican una norma de la organización burocrática.

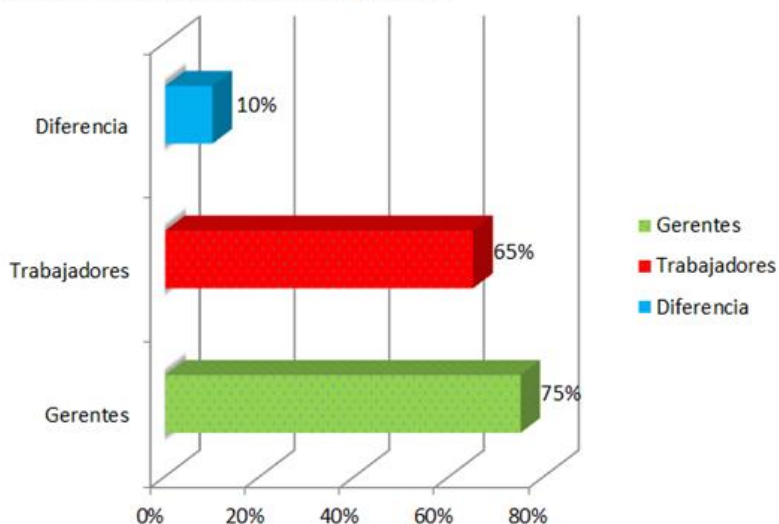
La LOAFYC es un instrumento de trabajo para los gerentes en él se detalla la forma como se registra, analiza y controla los ingresos y gastos de la organización, en efecto se explica así; (LOAFYC) Art.1 “La presente Ley comprende la organización, programación, dirección, ejecución, coordinación y control de los procesos siguientes de presupuestos y crédito público, determinación, recaudación, depósito, inversión, compromiso, obligación, desembolso y recuperación de los recursos financieros públicos de registro contable de los recursos financieros y materiales de preparación y de interpretación de informes relacionados con los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio y comprende finalmente la valuación interna de dichos procesos por medio de la auditoria”.

Tabla No. 18: Cumplimiento del Reglamento

Criterios De Los Gerentes Y Trabajadores Respecto Al Reglamento		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	3	75%
Trabajadores	13	65%
Diferencia		10%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 13: Cumplimiento Del Reglamento



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Pregunta No. 14

¿Cree usted que los Gerentes ordenan lo que debe cumplir al personal de trabajadores?

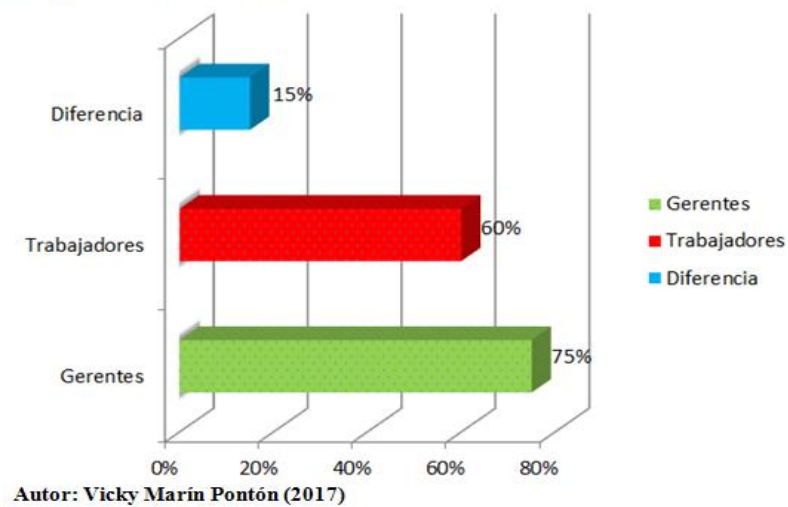
Se consultó a los trabajadores de la empresa si los Gerentes ordenan lo que debe cumplir al personal de trabajadores, el análisis de la información revela que el 75% (3) Gerentes ordenan lo que debe cumplir al personal de trabajadores, coordinadores y personal de apoyo y controla la disponibilidad del efectivo de los gastos relacionados y el presupuesto aprobado; al contrastar el criterio de los trabajadores 60% (12), la diferencia es 15%.

Tabla No. 19: Liderazgo

Criterio De Los Gerentes Y Trabajadores Respecto Al Liderazgo		
Personal	No. Personal	%
Gerentes	3	75%
Trabajadores	12	60%
Diferencia		15%

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

Gráfico No. 14: Liderazgo



El 60% (12) de los trabajadores aseguran que el gerente acostumbra lo que debe cumplir el personal interno; al contrastar el criterio de los Gerentes 75% (3) con el de los trabajadores 60% (12) existe una diferencia del 15% que es significativa, por lo tanto se evidencia autoridad y poder de control.

CAPÍTULO V

V. PROPUESTA INGENIERIA DE LA ASESORIA

V.A. Modelo de Gestión Sistémico para SOINPRODE

Para optimizar la dirección de la empresa, se crea el siguiente Modelo de Gestión Sistémico que actúa a través de diversos componentes que se interrelacionan y en su conjunto forman un sistema que produce resultados organizacionales.

El Modelo Sistémico posee dos ejes macros; el primer eje es la Estructura Adhocrática, esta estructura es bifacial, participativa y flexible en donde se formarán los equipos de trabajo y se dará lugar a la descentralización. La representación gráfica de la empresa será un organograma, en lugar de un organigrama y esto dará lugar a un proceso horizontal.

El segundo eje macro es denominado liderazgo participativo, este liderazgo es democrático, transformacional y carismático; se impulsará una motivación al logro en donde existe la comunicación multidireccional, las decisiones las tomarán los equipos de trabajo, esto dará lugar a la innovación y al cambio, por lo tanto, será una organización en donde se implementará la autogestión.

Este modelo de gestión sistémico lo he creado a base del análisis e investigación realizada a la empresa de acuerdo con sus debilidades y deficiencias, mientras me encontraba haciendo esta tesis y conforme con la información recopilada de varios autores y acogiendo las mejores opciones y

prácticas que pueden ser aplicadas para que mejore la dirección en el campo de estructura y liderazgo de la empresa.

V.A.2. Estructura Adhocrática

ESTRUCTURA				
DESCENTRALIZACIÓN	ORGANOGRAMA	FLEXIBILIDAD	EQUIPO DE TRABAJO	TALENTO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> Desconcentración Planificación Delegación Privatización Devolución 	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar la flexibilidad y la adaptabilidad Traspasar la cadena de autoridad Impedir la extrema diferenciación de las unidades Evitar la rigidez y divisiones de trabajo Romper patrones establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Que la organización den respuestas inmediatas al cambio Que las personas que conforman la organización den respuestas al cambio Que la organización sea capaz de adaptarse a las prácticas y políticas Cambiar los recursos de una actividad a otra Que la organización experimente, recicle y pruebe de nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de expertos Súper equipos Equipo informático Círculos de calidad Equipo de especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación Rotación de Empleados Puestos de Entrenamiento Actividades Laborales Planificadas Ascensos Temporales

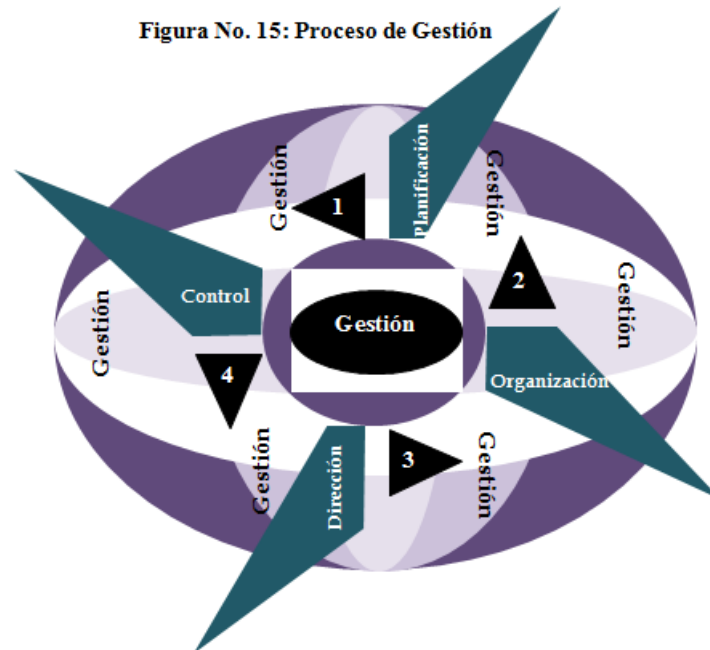
V.A.3. Liderazgo Participativo

<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento empresarial Creación de estudios petroleros Vinculación con la sociedad Planificación de estudios Programación 	<ul style="list-style-type: none"> Área legal Ingresos por actividades Egresos por realización del proyecto Publicidad Evaluación Gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso administrativo Canal directo Aprovechamiento del problema Lograr la familiarización de la organización Comunicación informal entre grupos de trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer la misión y visión de la empresa Estimular la innovación y experimentación Orgullo derivado de desempeño Asumir responsabilidades y lograr recompensas Desarrollar y mantener la lealtad y el compromiso de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Delegación del poder en el grupo Información de punta Poseer conocimientos especializados en diferentes áreas Mejora continua en gestión Trabajos basados en hechos de grupos
INNOVACIÓN Y CAMBIO	RELACIONES DE GESTIÓN	COMUNICACIÓN MULTIDIRECCIONAL	MOTIVACIÓN AL LOGRO	TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
 LIDERAZGO				

V.B. Gestión

El proceso de gestión consiste en: planificar, organizar, controlar y dirigir, estas son acciones por las cuales los colaboradores desarrollan sus actividades para lograr los objetivos de la organización, pero cuando la gerencia aplique la calidad total; se conseguirá una mejor productividad siempre que los directivos traten a sus colaboradores con dignidad, respeto y consideración y los hagan sentir que son importantes en la institución.

Figura No. 15: Proceso de Gestión



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

V.C. Plan de Acción

Tabla No. 20: Plan de Gestión

Actividades	Acciones	Periodo	Responsables	Entregables
Capacitación Gerencial	Reducir las deficientes habilidades gerenciales	Anual	Coordinación de Talento Humano	Informe de Acciones de cada Gerente
Capacitar al personal	Realizar una identificación de necesidades por áreas para hacer un plan de Capacitación.	Semestral	Coordinación de Talento Humano	Resultados de 2 capacitaciones mínimas al año
Crear objetivos e indicadores Gerenciales, corporativos, departamentales e individuales	Motivar al personal con una remuneración variable de acuerdo a su cumplimiento	Dependiendo de cada objetivo, los periodos pueden ser: Trimestral Semestral Anual	Coordinación de Control de Gestión Empresarial	Elaborar el informe de resultados del BSC para la presentación al Gerente General.
Comunicación de Gerencia con su equipo de trabajo	Realizar un Plan de Comunicación y hacer una encuesta al personal.	Trimestral	Gerente de cada Área	Reuniones de cada Gerente con el personal a su cargo, informando los avances, requerimientos e interactuando.
Integración de todo el personal	Realizar actividades grupales entre mandos superiores y personal interno para cambiar la metodología ambigua en el clima laboral y se experimente nuevas tendencias con una integración horizontal.	Semestral	Coordinación de Talento Humano	Comparativo del clima laboral antes de realizar las actividades grupales y después.
Crear un orgánico funcional	Conocer de una forma clara y ordenada como está estructurada la empresa.	Anual	Coordinación de Procesos	Estructura de la Empresa

Definir las responsabilidades y funciones que corresponde a cada área.	Detallar de una manera clara las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Anual	Coordinación de Procesos	Estudio por Gerencias y coordinaciones, para su aceptación e implementación de acciones propuestas
--	---	-------	--------------------------	--

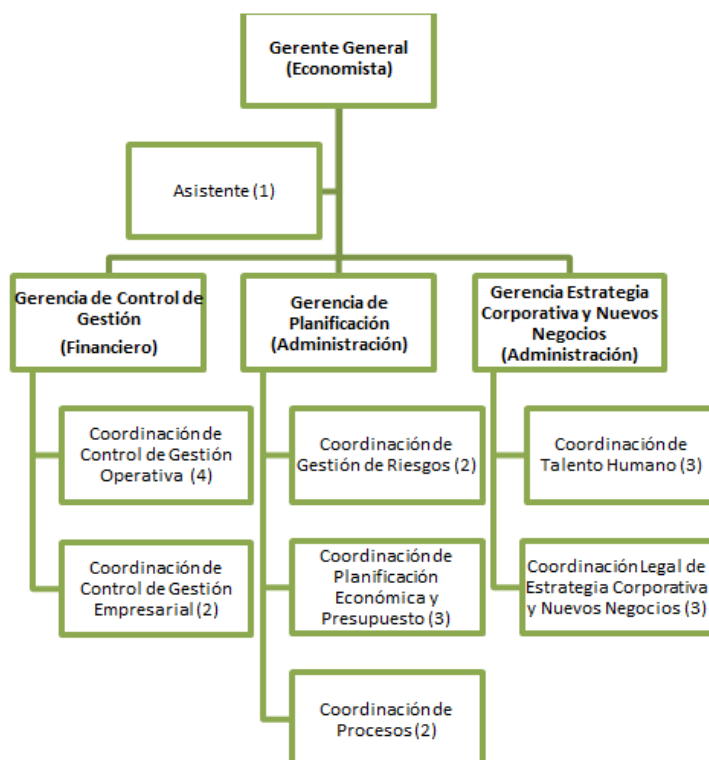
Crear un plan de acción	Priorizar los objetivos y metas de esta manera poder cumplirlos.	Anual	Coordinación de Control de Gestión Empresarial	Plan de acción anual, informando la priorización de objetivos y metas que permitan la mejora continua de la empresa
-------------------------	--	-------	--	---

Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

V.D. Organigrama

A continuación se detalla el Organigrama propuesto SOINPRODE.

Figura No. 16: Orgánico Funcional



Autor: Vicky Marín Pontón (2017)

V.D.1. Descripción de Funciones

A continuación, se realiza la descripción de funciones propuesto para SOINPRODE.

Coordinación de Control de Gestión Operativa

- Elaborar los análisis económicos de apertura y cierre de los Proyectos de los diferentes Sectores.
- Elaborar los análisis económicos como parte de los planes de desarrollo solicitados por el Sector Petrolero.
- Definir lineamientos para seguimiento de los resultados del avance físico de proyectos de Inversión y avance de Proyectos.

Coordinación de Control de Gestión Empresarial

- Proponer y estructurar las metas, indicadores, tolerancias y pesos del Balanced Scorecard Corporativo y Departamental de SOINPRODE, conjuntamente con los las Gerencias de Áreas, Coordinadores, y todo el personal interno.
- Supervisar del seguimiento al Balanced Scorecard Corporativo y departamental de SOINPRODE.
- Coordinar e ingresar los resultados de los indicadores en el sistema Balanced Scorecard.
- Dar seguimiento mensual, trimestral y anual al Balanced Scorecard Corporativo y Departamental y elaborar los reportes de resultados del

seguimiento y cumplimiento de los indicadores de SOINPRODE, en coordinación con los responsables de las áreas.

- Elaborar el informe de resultados del BSC para la presentación al Gerente General.

Coordinación de Gestión de Riesgos

- Supervisar de los riesgos empresariales en coordinación de todas las áreas de la Empresa.
- Consolidar y planificar de la Gestión de Riesgos de SOINPRODE.
- Capacitar de la Metodología en Gestión de Riesgos.

Coordinación de Planificación Económica y Presupuesto

- Informar a los Gerentes y/o Coordinadores de las Unidades Administrativas el Presupuesto Total aprobado y el presupuesto asignado a sus Unidades Administrativas.
- Consolidar el Presupuesto planificado y elaborado por todas las Unidades Administrativas de SOINPRODE.
- Consolidar las proyecciones de ejecución de Presupuesto elaborado por las Unidades Administrativas de la Empresa.

Coordinación de Procesos

- Supervisar de los procesos empresariales y del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos en coordinación con todas las áreas de la Empresa.
- Realizar el levantamiento de información de procesos de SOINPRODE y establecer propuestas de mejora con las áreas usuarias.

Coordinación de Talento Humano

- Establecer los lineamientos para la generación de los programas de formación, desarrollo y capacitación de los recursos humanos.
- Establecer los lineamientos para la evaluación de desempeño y objetivos individuales.
- Ejecutar los lineamientos dados por el Gerente General sobre el sistema de remuneraciones y aplicación de la política salarial.
- Emitir directrices que garanticen que las posiciones y personas necesarias para el desarrollo empresarial.
- Establecer lineamientos para medir el clima laboral y ejecución de planes de acción.
- Coordinar el pago de remuneraciones y beneficios legales.
- Dar las directrices para que ejecuten los planes de Bienestar Socio laboral del personal en la Empresa.

Coordinación Legal de Estrategia Corporativa y Nuevos Negocios

- Elaborar los Planes estratégico y de Negocios, Expansión e Inversión conforme a la Misión de la empresa.
- Comunicar a los Gerentes y/o Coordinadores de SOINPRODE el Plan Estratégico y Plan de Negocios, Expansión e Inversión.
- Realizar un benchmarking de variables relacionadas con el giro de negocio.
- Realizar análisis legal de potenciales nuevos negocios.

CAPÍTULO VI

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.A. Conclusiones

Considerando los resultados obtenidos y las interrogantes planteadas, se procede a elaborar una lista de conclusiones que sintetizan los hallazgos más importantes de la investigación.

Las conclusiones que se detallan a continuación van dirigidas a promover una toma de decisiones efectivas, eficientes y oportunas para implementar el Modelo de Gestión Sistémico para optimizar la dirección de la empresa SOINPRODE.

Con relación a la implantación del Modelo de Gestión Sistémico para optimizar la dirección de la empresa SOINPRODE se concluye lo siguiente:

1. Los gerentes no tienen formación sistémica para optimizar la dirección de la empresa, han asistido a diversos cursos de capacitación en los últimos 5 años, sin embargo ninguno ha tratado temas sobre la Gestión Sistémica, Liderazgo y Relaciones Humanas, los mismos que permiten optimizar la dirección en una organización.

2. Los gerentes gobiernan las empresas con enfoque burocrático, se enfatiza el cargo y no a las personas que lo ocupan, lo cual genera la despersonalización gradual de las relaciones entre funcionarios conceptualizados en rutinas y procedimientos como garantía para que las personas hagan

exactamente lo que se espera de ellas.

3. El impacto de las exigencias burocráticas sobre la persona, provoca una profunda limitación en su libertad y espontaneidad personal; así como una creciente incapacidad para comprender el significado de sus propias tareas. Se fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, por lo tanto, el funcionario debe realizar lo que se le describe en el Orgánico Funcional. Los puestos están predeterminados, existe una división del trabajo, del derecho y del poder; cada participante debe tener a cargo, sus funciones y su campo de acción.

4. Existe una rígida jerarquización de la autoridad, quien toma decisiones será aquel que posea más años en la empresa, independientemente de sus conocimientos sobre el asunto, caso contrario, con los profesionales que ingresan terminados sus estudios, pero no poseen experiencia en el desempeño de sus labores.

5. No existe evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa, existe resistencia por parte del evaluador y evaluados.

6. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se fijan y formulan por escrito, existe una comunicación descendente, no de igualdad, por lo tanto existe un bajo porcentaje de Gerentes que reconocen a los trabajadores de la empresa por el trabajo que desempeñan.

7. No existe una factibilidad organizacional que permita conocer de una forma clara y ordenada como está estructurada la empresa.

VI.B. Recomendaciones

Para la implantación del Modelo de Gestión Sistémico para optimizar la dirección de la Organización: “Soluciones Integrales de Proyectos de Desarrollo Socioeconómicos” (SOINPRODE) se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Seguir la implantación del Modelo de Gestión Sistémico para optimizar la dirección de la empresa SOINPRODE, como un nuevo enfoque para lograr la competitividad y la innovación empresarial.
2. Reconocer en todas las acciones la discusión del grupo, involucrándolos en la toma de decisiones, asignando responsabilidades en el ámbito de eficiencia, delegando también a este nivel y fijando objetivos orientados a una adecuada planificación, para el logro de una dirección eficiente mediante la autogestión.
3. Implementar un departamento de talento humano que se encargue de los subsistemas del talento humano: inducción, selección, reclutamiento, gestión del desempeño, capacitación, entrenamiento y desarrollo de funcionarios y trabajadores de la empresa.
4. Levantar competencias de los trabajadores mediante una evaluación, con el fin de realizar un plan de capacitación a corto y largo plazo.
5. Permitir la superación personal de administrativo, trabajadores y de servicio, como una política de la empresa. Apoyar y auxiliar a sus colaboradores para que alcance sus objetivos y metas.
6. Implantar la administración total de la calidad y el mejoramiento continuo a la par el Modelo de Gestión Sistémico para optimizar la dirección de la

empresa SOINPRODE, por lo tanto, se comenzará con los equipos de trabajo y los círculos de calidad, con el fin de omitir errores.

7. Compartir su poder y responsabilidad con los equipos conformados carentes de facultades, debido a las líneas de autoridad y a la burocracia, esto es descentralizar para ser competitivos.
8. Crear una estructura organizacional la misma que permita conocer como está formada la empresa y así mismo exista una descripción de funciones que permita conocer las responsabilidades y actividades de cada puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- José Antonio Villagra. EL ENFOQUE SISTÉMICO DE GESTIÓN.
<http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/El%20Enfoque%20Siste%CC%81mico%20de%20Gestio%CC%81n.pdf>
- Abad. (2008). *Elementos Básicos de la Dirección*. Colombia: Legis .
- César Nieto Licht. (2014). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n74/n74a09.pdf>
- Alvares, M. (2007). *El Equipo Directivo*. Madrid: Popular.
- Barcelo, G. (2005). *La Planificación*. España: Distreso.
- Busot, A. (2001). Investigación Institucional. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Carvajal, L. (2004). Metodología de la Investigación. Colombia: Paidós.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Fleming, D. (2006). *Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernandez, R. (2005). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw Hill.
- Ivancevich J., L. P. (2010). Gestión, Calidad y Competitividad. Mexico: McGraw Hill.
- McClelland. (s.f.). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.
- Mintzberg, H. (2009). *El Proceso Estratégico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Robbins. (2005). *Comportamiento Organizacional, Concepto, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Creadess. *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. 19 de 09 de 2012.
<http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>.

Martins, Santa Paella y Filiberto Martins Pestana (2010) Metodología de la investigación cuantitativa.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

Stoner, J. A. (1996). Administración. En J. A. Stoner, *Administración*. Mexico DF.

LOAFYC. Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
<http://www.ipgh.gob.ec/imagenes/noticias/pdfs/LOAFYC14.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento para los Gerentes

Pag. 1

ENCUESTA PARA GERENTES

Departamento: _____
 Cargo: _____

No. PREGUNTAS

1 ¿Qué nivel académico que posee?

2 ¿Que cursos ha recibido los últimos 5 años?

3 ¿Especifique dentro de los siguientes rangos los años de experiencia que ha tenido en gerencia?

EXPERENCIA	1 a 5 AÑOS	6 a 10 AÑOS	11 o mas AÑOS
Gerencial			
Administración			
Otros			

Si su respuesta fue otros, describa cual:

4 ¿Planifica y fija las actividades interinstitucionales?

Si No

Explique:

5 Considera usted la especialización de cada trabajador?

Si No

Explique:

6 ¿Aplica usted el orgánico funcional como una política de la institución?

Si No

Explique:

7 ¿Cree que las funciones que desempeña se basan en lo establecido en el orgánico funcional?

Si No

Explique:

8 ¿Delega la supervisión del trabajo al personal administrativo?

Si No

Explique:

ENCUESTA PARA GERENTES

Departamento: _____

Cargo: _____

No. PREGUNTAS

9 ¿Delega el control diario de la puntualidad al Departamento de Talento Humano?

Si No

Explique:

10 ¿Evalúa el trabajo del personal administrativo?

Si No

Explique:

11 ¿Evalúa las operaciones desarrolladas en la organización?

Si No

Explique:

12 ¿Evalúa el cumplimiento de las metas fijadas en la compañía?

Si No

Explique:

13 ¿Labora usted con apego al Reglamento Interno?

Si No

Explique:

14 ¿Usted ordenan lo que debe cumplir al personal de trabajadores?

Si No

Explique:

15 ¿Se reúne con su equipo para evaluar el nivel de satisfacción?

Si No

Explique:

16 ¿Cree que es bueno el trato que da a su equipo de trabajo?

Si No

Explique:

Anexo 2

Instrumento Para el Personal Administrativo.

Pag. 1

ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Departamento: _____

Cargo: _____

No.	PREGUNTAS
------------	------------------

1	¿Qué nivel académico que posee?
---	---------------------------------

2	¿Que cursos ha recibido los últimos 5 años?
---	---

3	¿Cree que los Gerentes planifican y fijan las actividades interinstitucionales?
---	---

Si		No
----	--	----

Explique:

4	¿Cree usted que los Gerentes consideran la especialización de cada trabajador?
---	--

Si		No
----	--	----

Explique:

5	¿Cree usted que los gerentes aplican el orgánico funcional como una política de la institución?
---	---

Si		No
----	--	----

Explique:

6	¿Cree que las funciones que desempeña se basan en lo establecido en el orgánico funcional?
---	--

Si		No
----	--	----

Explique:

7	¿Cree usted que los Gerentes delegan la supervisión del trabajo al personal administrativo?
---	---

Si		No
----	--	----

Explique:

8	¿Cree usted que los gerentes delegan el control diario de la puntualidad al Departamento de Talento Humano?
---	---

Si		No
----	--	----

Explique:

ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO



Departamento: _____

Cargo: _____

No.	PREGUNTAS
9	¿Cree usted que los Gerentes evalúan el trabajo del personal administrativo? Si No Explique:
10	¿Cree usted que los Gerentes evalúan las operaciones desarrolladas en la organización? Si No Explique:
11	¿Cree usted que los Gerentes evalúan el cumplimiento de las metas fijadas en la compañía? Si No Explique:
12	¿Labora usted con apego al Reglamento Interno? Si No Explique:
13	¿Cree usted que los Gerentes ordenan lo que debe cumplir al personal de trabajadores? Si No Explique:
14	¿Se reúnen con el gerente correspondiente para evaluar el nivel de satisfacción? Si No Explique:
15	¿Cree que es hay un buen ambiente laboral? Si No Explique:

Anexo 3

Registro Único de Contribuyentes SOINPRODE.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES		SRI	
NUMERO RUC:	0992801573001				
RAZON SOCIAL:	SOLUCIONES INTEGRALES PARA PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIOECONOMICOS S.A. SOINPRODE				
NOMBRE COMERCIAL:	SOINPRODE				
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS				
REPRESENTANTE LEGAL:	SANCHEZ LARA WILMA MERCEDES				
CONTADOR:	CAVINAGUA JARRIN CRISTINA MARIA				
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	12/03/2013	FEC. CONSTITUCION:	20/07/2012		
FEC. INSCRIPCION:	12/03/2013	FECHA DE ACTUALIZACION:	19/06/2014		
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:					
ACTIVIDADES DE CONSULTORIA					
DOMICILIO TRIBUTARIO:					
Provincia: GUAYAS Carácter: GUAYACULE, Parroquia: TARGUI Ciudadela: LOS CEIBOS Calle: JOSE RODRIGUEZ BONIN Número: 254 Kilómetro: 7 Camino: VIA A LA COSTA Referencia ubicación: A LADO DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Email: wilmasanchezera@gmail.com Celular: 0984259958					
DOMICILIO ESPECIAL:					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:					
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA 					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:		de 001 al 001	ABIERTOS:	1	
JURISDICCION:		REGIONAL LITORAL SURI GUAYAS	CERRADOS:	0	
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS			
<small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriven (Art. 67 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 2 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).</small>					
<small>Usuario: DROPI01012 Lugar de emisión: GUAYACULUVA, FRANCISCO Fecha y hora: 18/06/2014 16:01:08</small>					

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0992801573001
RAZON SOCIAL: SOLUCIONES INTEGRALES PARA PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIOECONOMICOS S.A. SOINPRODE

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 12/03/2013
NOMBRE COMERCIAL: SOINPRODE FEC. CIERRE:
FEC. REINICIO:

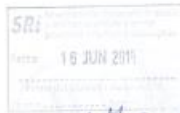
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE FISCALIZACIÓN Y EVALUACION DE PROYECTOS EXANTE Y EXPOST
ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y PROGRAMACION DE PROGRAMAS INFORMATICOS
SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA
ELABORACION DE ESTUDIOS ECONOMICOS
ACTIVIDADES DE CONSULTORIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAS Parroquia: TÁRQUI Ciudadela: LOS CEIBOS Calle: JOSE RODRIGUEZ BONIN Número: 204 Referencia: A LADO DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Kilómetro: 7 Camino: VIA A LA COSTA Email: wfrancoheparra@gmail.com Celular: 0984259958

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son ciertos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de esta se derivara. Art. 17 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC.
Usuario: DRSP01012 Lugar de emisión: GUAYAS FRANCISCO Fecha y hora: 16/06/2014 16:01:00