

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**



**TEMA:**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA  
MICROEMPRESA SOLO RIEGO DE LA PARROQUIA SAN JUAN  
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

**AUTORAS**

**FANNY MARGOTH SALCEDO VERA  
CECILIANA MAGDALENA VITE LAMILLA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ECON. CARLOTA JUDITH VERA MARQUEZ**

**LECTOR DE TESIS**

**ING. JOSE MARIA NIVELA ICAZA**

**AÑO: 2013**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo este proyecto de Investigación.

Fanny Margoth Salcedo Vera  
Ceciliana Magdalena Vite Lamilla

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien con su sabiduría eterna me permitió culminar con éxito el presente Trabajo de Grado, y así poder optar al título de Ingeniero Comercial.

A mis padres, quienes con su amor, comprensión, ejemplo y dedicación, me enseñaron el sentido de la vida.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional y por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Fanny Margoth Salcedo Vera

## **DEDICATORIA**

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios, fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mi esposo, por su apoyo y comprensión sus consejos para continuar luchando, y poder comprender que las caídas son tan solo oportunidades y que las debemos aprovechar para fortalecer el espíritu.

Ceciliana Magdalena Vite Lamilla

## **AGRADECIMIENTO**

A mis Familiares.

Gracias a mis Padres, que directamente me impulsaron para llegar hasta este lugar, y a Dios que me ilumina para seguir adelante y en especial a mi Padre que me ayudó para culminar mis estudios, y en cualquier lugar que él se encuentre siempre será una guía para mí.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo, y por su apoyo ofrecido en los momentos difíciles en este trabajo.

A mis amigos.

Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigos.

Fanny Margoth Salcedo Vera

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos.

El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mis padres y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Ceciliana Magdalena Vite Lamilla

## ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I	9
El problema	9
1.1 Planteamiento del Problema	9
1.1.1 Situación Problemática	10
1.1.2 Delimitación de la Investigación	10
1.1.3 Formulación del Problema	10
1.1.4 Subpreguntas	10
1.1.5 Objeto de Estudio	11
1.1.6 Campo de Acción	11
1.2. Objetivos	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3. Justificación	11
CAPITULO II	13
Marco Teórico	13
2.1 Fundamentación Científica	13
2.2 Marco Conceptual	46
2.3 Hipótesis	48
2.3.1 Hipótesis General	48
2.3.2 Hipótesis Específicas	48
2.4 Variables	49
2.4.1 Variable Dependiente	49
2.4.2 Variable Independiente	49

2.5	Operacionalización de las variables	49
CAPITULO III		50
Marco Metodológico		50
3.1	Modalidad de la Investigación	50
3.2.	Tipo de Investigación	50
3.3.	Métodos y técnicas	51
3.4.	Población y Muestra	52
3.5.	Encuestas	
CAPITULO IV		53
Presentación e interpretación de la Información		53
4.1	Presentación de la Información	53
4.2	Interpretación de la Información	65
CAPITULO V		66
Marco Propositivo		66
5.1	Título	66
5.2.	Desarrollo de la Propuesta	66
5.3.	Conclusiones	81
5.4.	Recomendaciones	82
5.5	Bibliografía	83
Anexos		

## INTRODUCCIÓN

La mayor parte de las Pymes han sido creadas por personas y familias emprendedoras que han logrado consolidarlas con conocimientos empíricos, por lo que se deben enfrentar a problemas como la falta de una gestión administrativa eficiente y eficaz, la insuficiencia de capital para invertir en nuevas tecnologías y altos costos indirectos de fabricación, generando un mayor riesgo para el fracaso y salida prematura del mercado.

Debido a la globalización y al desarrollo tecnológico, las empresas que no sean competitivas están destinadas al fracaso, y en el mejor de los casos a sobrevivir en la informalidad y limitados al crecimiento por la falta de una estructura administrativa sólida y una planeación que lo impulse a espacios más competitivos.

Este es el caso de la microempresa Solo Riego, la cual se ha dedicado a la comercialización de Insumos Agrícolas, que ha ido evolucionando comercialmente pero se ha estancado desde el punto de vista administrativo.

Por lo anterior se plantea como trabajo de grado proponer un Modelo de Gestión en el que se identificaran las principales oportunidades para ampliar el mercado, fortalezas que promuevan el cambio y que ayuden a contrarrestar las debilidades, logrando así minimizar el impacto de las amenazas, y que cada una, evaluadas en conjunto permitan crear estrategias competitivas, además de una estructura organizacional y

administrativa sólida.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA**

Solo Riego, es una microempresa ubicada en la parroquia San Juan, en la Avenida Panamericana creada desde 8 de enero del 2005 se dedica a la comercialización de insumos agrícolas para bananeras, La microempresa obedece su creación a la necesidad y la posibilidad, de formar su propia empresa, motivados por el conocimiento técnico adquirido en otras empresas del ramo, por el esfuerzo personal y la experiencia obtenida a través del tiempo laborado en este sector agrícola.

La empresa objeto de nuestro estudio, pertenece al grupo agrícola y comercial, en el renglón de la venta de insumos agrícolas para bananeras.

Esta empresa ha sobrevivido en el mercado por la buena calidad de sus productos, pero cuenta con varias falencias a nivel administrativo lo que ha hecho que su competitividad sea baja, sus directivos carecen de conocimientos y herramientas para llevar a cabo el direccionamiento estratégico de la empresa y los controles necesarios para que el proceso administrativo se lleve a cabo.

La parte administrativa y la de comercialización, trabajan de manera casi independiente, generando diferencias en la toma de decisiones y en las instrucciones dadas a los empleados, lo que se ve reflejado en el trato al

cliente y las demoras en las entregas de los pedidos.

La falta de organización empresarial, comercial, de competitividad y de preparación del personal directivo, hacen que sus esfuerzos sean enfocados a los resultados inmediatos y el beneficio económico que obtienen, lo cual ubica a la microempresa en una posición no deseada.

El producto seleccionado es clasificado dentro de los bienes de impulso, porque aun cuando es de uso necesario, son las necesidades de normatividad y los aspectos climáticos, los que lo impulsan a la compra de los insumos. Debido a lo anterior se hace necesario diseñar un plan de mejoramiento que permita a Solo Riego, ser competitiva en el mercado, tener una estructura organizacional más sólida y un criterio asertivo para la toma de decisiones.

### **1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación se encuentra inmersa en el campo Administrativo en el área de Gestión, en este aspecto la investigación se centra en la microempresa Solo Riego de la Parroquia San Juan, Cantón Pueblo Viejo Provincia de los Ríos.

### **1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Cómo realizar un Modelo de Gestión Administrativa para la microempresa Solo Riego de la Parroquia San Juan de la Provincia de Los Ríos?

### **1.1.4 SUBPREGUNTAS**

¿Existe información sobre la gestión administrativa de Solo Riego?

¿Qué beneficio traería consigo la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en Solo Riego?

#### **1.1.5 OBJETO DE ESTUDIO**

Modelo de Gestión Administrativa para la microempresa Solo Riego.

#### **1.1.6 CAMPO DE ACCIÓN**

Microempresa Solo Riego de la parroquia San Juan Provincia de Los Ríos.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Modelo de Gestión Administrativa para la microempresa Solo Riego que permita un eficiente desempeño organizacional.

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un marco teórico de Modelo de Gestión Administrativa.
- Efectuar un análisis interno al proceso administrativo para establecer las debilidades y fortalezas.
- Elaborar estrategias que permitan mejorar la estructura administrativa de la microempresa Solo Riego de la parroquia San Juan.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Los mercados exigen creatividad, capacidad de apertura al cambio, procesos internos óptimos que le permitan mantenerse en el mercado

actual globalizado y capacidad de asumir esos cambios como oportunidades o de disminuir su impacto si es una amenaza.

Debido a ello microempresas como Solo Riego, se encuentran en la necesidad de mejorar sustancialmente los procesos que actualmente desarrollan. Por tanto se propone diseñar un plan de mejoramiento con estrategias que permitan enfrentar la problemática actual y transformarse en una microempresa competitiva, obteniendo mejores resultados a nivel empresarial e interno basados en un análisis de los procesos administrativos y comerciales, de la microempresa Solo Riego.

Además, este estudio será de gran utilidad para la microempresa Solo Riego, puesto que representa una guía para iniciar cambios dentro de ella y un soporte para la toma de decisiones, de igual manera, para las autoras es un espacio práctico para aplicar lo aprendido durante el proceso educativo en el cual nos formamos y aspiramos sea de gran ayuda para aquellos que accedan a este.

La presente investigación es un aporte a la microempresa Solo Riego, desde el punto de vista administrativo y organizacional con el fin de fomentar las posibles alianzas estratégicas con empresas de su entorno. También es un aporte académico a la Universidad Técnica de Babahoyo, de guía para otros estudiantes que deseen realizar ejercicios empresariales efectivos y lucrativos que reactiven el sector económico nacional, pero sobre todo el fomento a la autocrítica y la gestión de diagnóstico organizacional en empresas que así lo ameriten.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

##### **La Administración**

La Administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad.

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de la aplicación de la Administración en General, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas ante la industrialización, la legislación laboral, la acción sindical, tecnología y sus avances, la Globalización.

La Administración en general cubre diversos aspectos del sector Público y del Privado, cubriendo con diversas técnicas las necesidades que cada día son más crecientes.

##### **Definición de la administración.**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

La definición de administración etimológicamente es que viene del latín

administrare: función, hacer algo, acción de administrar, servicio y subordinación, se define como la función que se desarrolla bajo el mando de otro.

En cuanto a definir un concepto, se puede asegurar que no hay una definición de carácter universal. Hay definiciones elaboradas por varios autores y de acuerdo a su tendencia interpretan los fenómenos administrativos, los cuales son blancos de críticas por no ser completas, por lo que debe de sentarse el precedente de que todo concepto de administración debe definir su especie, su naturaleza a que pertenece, así como establecer sus relaciones con aquellas otras disciplinas, formas o fenómenos afines.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

Con las bases anteriores debe considerarse el concepto que expone los siguientes autores:

“Es una ciencia social que aplicada a la Unidad Económica Social y Jurídica, busca el logro de los objetivos de la organización con el esfuerzo coordinado de los recursos humanos y materiales de que se dispone, y poder así tener como resultado bienes y servicios que la sociedad demanda”.<sup>1</sup>

“Es un proceso administrativo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humano y de otros recursos”.

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar

objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

La administración incluye cuatro enfoques distintos pero complementarios entre sí:

- Como Filosofía.

Una filosofía es una serie de principios e ideas que nos da direccionalidad, porque es finalidad, propósito último. Así mismo, por filosofía también se entiende buscar un significado a lo que hacemos, un sentido a las tareas de todos los días.

- Como Método.

La administración es también interpretada como método o forma sistemática de realizar actividades. El método es una forma aprendida de conseguir determinados resultados. En las organizaciones existen métodos para comprar insumos, producir satisfactores, distribuirlos en el mercado, tomar decisiones, reclutar y seleccionar al personal necesario. Un método implica orden y sistema de trabajo. Supone la utilización óptima de recursos pero también búsqueda de mejores formas de hacerlas cosas.

- Como Procesos y estructuras.

La administración se relaciona con tareas continuas que implican múltiples procesos: fijación de objetivos, toma de decisiones, negociación, solución de problemas, creatividad, motivación, etcétera. Los procesos son las condiciones que hacen que las cosas sucedan. Los procesos se apoyan en estructuras que representan estabilidad, continuidad y seguridad. La estructura es la definición de funciones, asignación de recursos convenios o contratos.

- Como teoría administrativa

La administración es, asimismo, un conjunto de conocimientos sobre cómo lograr resultados en las organizaciones. Una teoría administrativa es un conjunto de conocimientos en torno a la disciplina denominada administración. Esta teoría ha dado respuesta a múltiples preguntas, formando un conjunto de principios con relación a: qué significa de legar, cómo se formula una estrategia, qué diferencia existe entre poder, autoridad e influencia, cómo desarrollar la habilidad es administrativas y para qué sirve formular la misión de la empresa.

### **Antecedentes de la Administración**

El origen de la administración se dio desde que el ser humano se vio en la necesidad de agruparse para alcanzar un objetivo por medio de la coordinación de sus esfuerzos; manifestándose en un primer momento, como un acto instintivo para luego alcanzar un desarrollo racional y sistemático.

Los primeros aportes en materia administrativa, surgen dentro de la administración pública en lo que se refiere especialmente a: prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad.

Nuestra ciencia social surge con el hombre primitivo, encontramos la administración empírica o práctica hace aproximadamente 4000 años. Antes de Cristo, desde la caza del mamut, con la utilización rudimentaria del proceso administrativo, para el logro de un esfuerzo común. El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, varía su intensidad de acuerdo con la etapa de la civilización y época y sobre todo, en función de los elementos disponibles.

### **La administración antigua**

En la antigüedad, el reconocimiento y la importancia de la administración y organización en los estados burocráticos, nace con las interpretaciones de los papiros de Egipto, los cuales se remontan a 1,300 años antes de Cristo. Los escritos sobre administración en la antigua roma están incompletos, aunque es bien sabido que la complejidad del trabajo administrativo indica el considerable desarrollo de la técnica. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y grados de importancia, indica una relación piramidal característica de la organización.

En efecto, el gran ingenio de los romanos y el secreto para el éxito del imperio dependía de la habilidad de estos para organizarse. Mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, el imperio romano llegó a tener una organización y eficiencia tal que nunca antes se había conocido.

### **Las Principales Aportaciones de la Administración Científica**

Posteriormente la administración de empresas siguió desarrollándose con las aportaciones de diversos autores, pero fue sobre todo a partir de la Revolución Industrial en que se sintió la necesidad de contar con una administración más efectiva, debido al surgimiento de un nuevo modo de producción.

La Revolución Industrial desarrolló una nueva concepción del trabajo, provocada por un cambio en el orden económico y social originado en Inglaterra. La sustitución de la fuerza animal por la máquina de vapor, la aparición de la máquina que sustituyó al trabajo artesanal, hizo posible la producción en gran escala. Se inició así el desarrollo industrial en diferentes países.

A partir del siglo XVII, los economistas liberales, entre los que se

destacan Adam Smith, John Stuart Mill y David Ricardo, defendieron la economía de mercado, basada en el individualismo y en el libre juego de las leyes de la oferta y la demanda.

En el siglo XX el movimiento más importante se denominó administración científica. Se desarrolló como disciplina y hoy se le considera como parte del enfoque clásico se caracteriza con la Revolución Industrial que dio origen a la aparición de fábricas, centralización de producción, clases proletarias y patronales, administración de tipo coercitivo, explotación inhumana del trabajador, estructuras de trabajo más complejo y la división del trabajo y especialización, dedicada a manejar problemas administrativos, se crearon las bases científicas administrativas con los pensamientos de Adam Smith.

Se caracteriza la administración por el gran desarrollo tecnológico e industrial a partir del Siglo XX, la administración científica, una forma organizada con eficiencia y eficacia y consolidación de la administración con numerosos investigadores como lo son: Federico W. Taylor, Henry L. Gantt, Henry Fayol, Mary P. Follet, Elton Mayo.

Frederick Wilson Taylor (1846-1915), considerado el padre de la administración Científica, fue el primero que trató de desarrollar esta disciplina aun cuando no presentó sus ideas en forma sistematizada, sino de manera paulatina concibiendo las mientras trabajaba en diferentes empresas.

Su primera aportación a la administración fue el análisis crítico que realizó de las empresas en operación el cual le llevó a concluir que:

- No existía un concepto claro de responsabilidades de la dirección ni del empleado.
- No existía ningún estándar de trabajo eficaz.

- No se incentivaba el desempeño de los trabajadores.
- La administración aplicaba un sistema militarizado.
- Las decisiones administrativas se basaban en premoniciones e intuiciones.
- Los trabajadores ocupaban puestos para los cuales tenían poca o ninguna habilidad.

Con base en estas conclusiones, Taylor comenzó a desarrollar su nueva visión de la administración empresarial. En una conferencia sobre administración de los talleres propuso:

- El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y lograr bajos costos unitarios.
- Para lograr estos objetivos se deben aplicar métodos científicos de investigación y experimentación con los que sea posible formular procesos estándar que permitan controlar las operaciones.
- Los empleados deben ser científicamente seleccionados para colocarlos en donde puedan aplicar sus aptitudes.
- Los empleados deben ser entrenados para desarrollar sus habilidades en el desempeño del trabajo.
- Es necesario desarrollar un ambiente de cooperación cercana y amistosa para crear un entorno psicológico de colaboración.

Estas ideas, aunque en la actualidad parecen simplistas, a principios de siglo eran una verdadera innovación. Taylor no logró la inmediata aceptación de sus conceptos y estrategias, y transcurrieron más de 20 años para que se aplicaran en las empresas de Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania, Holanda y Japón.

Taylor no sólo desarrolló la idea de que los métodos mejorarían los

resultados de las empresas, sino los fines que se debía perseguir con la administración científica, lo cual se tradujo en una nueva manera de comprender la empresa. Fueron numerosas las interpretaciones de lo que desde entonces se denominó Administración Científica.

Ahora bien afirma luego en su esencia la administración científica involucra una completa revolución mental de parte de los trabajadores de cualquier establecimiento industria específica; una completa revolución mental por parte de estos hombres encunto a la responsabilidad hacia su trabajo, hacia los demás hombres y hacia sus patrones.

Involucra una revolución mental igualmente completa por parte de estos hombres que están en el lado de la administración, el capataz, el superintendente, el dueño del negocio, la junta directiva. Una completa revolución mental en cuanto a sus responsabilidades hacia sus compañeros de trabajo en la administración, hacia sus trabajadores y hacia todos sus problemas diarios. Y sin esta completa revolución mental en ambos lados, la administración científica no existe.

Taylor no presentó sus ideas como un sistema organizado, sino que las concibió mientras trabajaban en distintas organizaciones, en las cuales no existía un concepto claro de responsabilidad del desempeño y menos aún de los resultados.

Tampoco existía ningún estándar de trabajo, ni relación entre actividad a desempeñar y habilidades requeridas, ya que predominaba un sistema militarizado que Taylor proponía sustituir, según sus propias palabras, era necesario “cambiar el látigo por la motivación”.

En este contexto desarrolló una nueva forma de comprender la organización. Su innovación fue de tal importancia, que aún hoy se le

considera la escuela clásica.

### **Principios de administración**

Los principios de Administración son básicos y sencillos, pero no absolutos, No son ni leyes, ni normas y no deben ser considerados totalmente rígidos, deben ser flexibles.

La aplicación de los principios de Administración está orientada a la simplificación del trabajo de la empresa, lo cual incluye que se resuelva el trabajo en algo más sencillo para las personas. El grado de complejidad refleja la cantidad de conocimientos y experiencias que existen, lo cual indudablemente en nuestro tiempo exigen cada día más eficiencia.

Un principio es un enunciado fundamental, una verdad general que es guía para la acción del hombre; todo campo de conocimientos tiene sus principios básicos establecidos, aceptados y aplicados, como los principios administrativos que deben provenir de los objetivos y metas de la ciencia con una finalidad científica y eficiente.

### **Campo de aplicación de la administración**

- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

### **Funciones de la administración**

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del

conocimiento como primer orden de clasificación se han usado las cinco funciones de los gerentes:

Planeación. Organización. Integración de Personal. Dirección y Control.

### **Finalidades y características de la administración**

La administración facilita los cambios sociales y asegura la estabilidad social, en coordinación con la acción de quien está administrando, la actividad misma resultante de la administración, así como el fin de las funciones o actividades propias.

#### **Finalidades**

La estabilización de los cambios sociales deducidos de los cambios tecnológicos, Geográficos, humanos y políticos, para asegurar la continuidad del orden.

- La obtención de resultados y objetivos propuestos de máxima eficiencia en la coordinación de actividades.
- Alcanzar el aprovechamiento óptimo de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros).
- Simplificar el trabajo al establecer principios, métodos, técnicas y procedimientos, para el logro de mayor rapidez y efectividad.
- Contribuir al bienestar de la comunidad, con el mejoramiento de las relaciones humanas, generar empleos y aprovechamiento de los recursos y materias primas.

#### **Características**

- Universalidad.- Se presenta en todo organismo social, susceptible de aplicarse en diversidad de empresas y tamaño.
- Unidad.- Proceso dinámico donde se presentan todos los pasos de la administración y su proceso.

- Amplitud.- Se aplica en todos los niveles de una organización formal, no importando su tamaño.
- Unidad jerárquica.- Participan todos en distintos grados y modalidades.
- Especificidad.- Señala aspectos propios que le dan un carácter distintivo para lograr que la distinguan de las demás ciencias.
- Interdisciplinariedad.- Es afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia y eficacia en el trabajo.
- Valor instrumental.- Finalidad práctica, resulta un medio para lograr un fin y no un fin en si misma para la obtención de resultados determinantes.
- Flexibilidad.- Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social donde se aplican.

### **Importancia de la administración**

La administración es importante, ya que se necesita donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria para los países que están desarrollándose. Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. En gran parte, el establecimiento y consecución de nuevos objetivos económicos sociales y políticos.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor equipo, plantas de producción, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Por medio de la administración los eventos aparentemente aislados, se une y así se obtienen relaciones significativas.

Estas relaciones tienen injerencias en el problema inmediato, disminuyendo los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudando

a determinar la solución del problema.

Además, se reconoce cada vez más que la administración es el elemento crítico en el progreso de una nación; tanto el desarrollo social como el económico se producen por la administración.

### **Elementos de la administración**

Son básicos en la administración ya que son las herramientas con que trabaja el gerente de una empresa. Los elementos de la administración son: Recursos humanos. Técnicos, Materiales y Recursos financieros.

#### Recursos humanos

Son los elementos eminentemente activos de la empresa, para realizar una administración eficiente. Existen diferentes clasificaciones de los recursos humanos como son:

- Obreros, aquellos cuyo trabajo es manual.
- Empleados, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- Supervisores, cuya misión es procurar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señaladas.
- Técnicos, las personas que con base a un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.
- Altos ejecutivo, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

#### Recursos materiales

Se entiende por recursos materiales, todo aquello que es tangible. Para ellos existe una clasificación:

- Edificios e instalaciones.
- Maquinaria y equipos.
- Materias Primas.

#### Recursos técnicos

Aquellos que permiten el desarrollo de las actividades con mayor eficiencia y son considerados los bienes inmateriales de la empresa.

Existe una clasificación de estos recursos:

- Métodos, que son planes que indican como realizar la operación del procedimiento.
- Sistemas, Son relaciones estables en que deben coordinarse las diversas actividades y personas.

#### Recursos financieros

Son los medios o fondos de efectivo y capital necesarios para que opere un ente Económico o una empresa en particular. Para ellos existe una clasificación:

- Préstamos a corto plazo: Son los préstamos otorgados para un periodo de hasta un año y se emplean para financiar el activo circulante.
- Préstamos a mediano plazo: Son los préstamos otorgados para un periodo de tres a cinco años.
- Préstamos a largo plazo: Son los préstamos otorgados para un periodo mayor de cinco años.
- Capital propio: Está formado por los recursos aportados, por los propietarios o accionistas, en metálico o en especie al nacer la sociedad o empresa individual, o por las utilidades generadas en la actividad de la propia empresa y que figuren como reserva.

## **Enfoques de la administración**

En administración se han dado diferentes puntos de vista o enfoque de cómo se debe administrara y es por ello que es necesario presentar algunas de las escuelasde la administración que se han originado:

### Enfoques de la Administración Universal o Ecléctica

También llamada del proceso administrativo, es la perfección de la escuela anterior(administración científica), también por Henry Fayol, pero además reúne ideas de las otras escuelas, aplicación de diversos conocimientos positivos de ellas, que la importancia de la habilidad del Gerente se acentúa con la cadena de mando farol parte de la importancia del uso adecuado y óptimo de los pasos del proceso administrativo, estableciendo un orden de actividades, mediante el uso de dicho proceso, con sus funciones y aplicación de los principios administrativos. Entre sus principales exponentes encontramos a: Henry Fayol. Mary Parker Follet.

## **Proceso Administrativo**

El Proceso Administrativo es la conjunción dinámica de funciones y elementos que permiten al responsable de una unidad administrativa, desarrollar adecuadamente sus tareas.<sup>7</sup>

Este proceso está integrado armónicamente, por una serie de etapas de la cosas que hay que ir haciendo; Etapas que aunque están secuencialmente claras en la realidadse traslapan constantemente. Estas etapas están identificadas por las siguientes denominaciones: planeación, organización, dirección y control.

### La Planeación

Esta etapa tiene como propósito prever la visión a todo el equipo de lo que se va a hacer, es prever el futuro, decidir por anticipado, adelantarse a los hechos; y en última instancia, aplicar toda la racionalidad posible al trabajo que se va a desarrollar.

### La Organización

El propósito de esta etapa es construir la base de trabajo con la que se espera cubrir las expectativas. En todo caso, es definir claramente las normas y obligaciones de todo el equipo. Y a la vez ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

### La Dirección

El propósito en esta etapa es el de mantener el orden institucional y hacer cumplir las tareas, mediante el ejercicio de la autoridad. Las nuevas corrientes incluyen aquí el aspecto de liderazgo.

### El control

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar, y formular nuevos planes.

Esta etapa tiene como propósito medir los logros mediante el establecimiento de parámetros o indicadores. Y, en su caso, corregir las desviaciones que se presenten.

### **Gestión Administrativa**

Las actividades del administrador de empresas hoy en día, hacen que éste se enfrente constantemente a resolver problemas gerenciales y a la

toma de decisiones.

La solución de estos problemas y su posterior toma de decisiones puede ser dada en el mundo real a través de la intuición y de una manera empírica; es decir, que en este caso el Administrador confía más que todo en “su buen juicio” y selecciona la alternativa que él considera apropiada siendo este uno de los caminos más comunes que muchos empresarios siguen en su papel de tomadores de decisiones.

Ahora bien, esta solución de problemas y toma de decisiones debe ser encarada de una manera sistemática, racional y ordenada, sin olvidar que se debe cumplir con los objetivos y propósitos empresariales. Entonces, el Administrador concebirá al problema como un sistema, entendiendo a este como “un conjunto de partes que están interrelacionados entre sí para cumplir un objetivo”

#### Definición de Gestión

Acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general. En forma específica abarca la previsión, el orden, el propósito, la integración de esfuerzos y efectividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización.

Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa

Es el proceso de buscar nuevos mecanismos para mejorar la planificación y control de las empresas, ajustadas a la realidad y de los continuos cambios que estas sufren.

En general la expresión Gestión Empresarial en términos administrativos se refiere a:

- La eficiencia en el manejo de los recursos financieros en el corto y largo plazo
- Registrados en cada una de las operaciones realizadas en la empresa
- La excelente combinación de capital intelectual en cada una de las unidades que conforman la institución.
- La factibilidad para la oportuna y bien acertada toma de decisión.

### **La Gestión Empresarial y la Calidad.**

Hoy en día las empresas se ven enfrentadas a grandes problemas que son el mejorar la calidad de los productos y servicios, es por ello que las empresas que poseen dicha calidad la considera como uno de los principales activos con que cuentan.

La función de la dirección no es la supervisión, sino el liderazgo. La gestión debe trabajar en las fuentes en las que se originan las mejoras, con el propósito de lograrla mejor calidad del producto y del servicio y en la transferencia de este propósito al diseño del producto y al mismo producto específico. La transformación que se hace necesaria del estilo occidental de gestión requiere que los gestores sepan ser líderes.

### **Elementos de la Gestión Empresarial.**

El logro de una eficiente gestión empresarial se obtiene a través de los siguientes elementos:

#### **Productividad**

Es la relación entre la cantidad producida con respecto a los recursos

empleados; sobre la base de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplirlos resultados deseados.

#### Competitividad

Es la combinación de dos elementos, el deseo de competir y la capacidad de hacerlo.

#### Planeación Estratégica

Esta asegura la utilidad de la organización en el futuro. Considera también mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

#### Eficiencia Empresarial

La eficiencia de la gestión empresarial, se logra a través de la implementación de los nuevos enfoques de gestión, la aplicación del proceso de mejora continua y la evaluación de indicadores adecuados.

Por otra parte, el grado de acercamiento y cumplimiento de los deseos del consumidor, nos determinara el valor agregado de la empresa y por lo tanto un importante componente de la eficiencia.

Dentro de los objetivos primordiales de la empresa, se tiene que lograr una producción en sentido económico, ya que la actividad productiva; así como los de control de la misma y las desviaciones respecto a las previsiones y programas.

La adecuada integración de factores económicos y operativos, maximizando los resultados positivos y minimizando los resultados negativos, dará una ventaja competitiva a la empresa.

#### **El proceso de toma de decisiones**

En las empresas, existe una gran diversidad de decisiones que un administrador debe tomar, para mejorar o mantener el desarrollo de las actividades que se realiza.

No todas las decisiones que se toman en una empresa son tan simples como las que se toman en la vida diaria. Regularmente un gerente a menudo se enfrenta con problemas que implican procesos mentales bastante sofisticados y que necesitan una solución satisfactoria.

Las circunstancias por las que cualquier persona tiene relación con los negocios ya sean por el contacto directo, experiencia limitada o un amplio conocimiento del mundo de los negocios son sin duda alguna el sentido común, la experiencia y la información, los cuales son considerados como elementos indispensables para el proceso de toma de decisiones.

### **Definición de modelos**

Es la representación simplificada o esquemática de un fenómeno o proyecto con el propósito de facilitar su análisis, el cual incluye sus variables más significativas.

También puede significar una imitación o patrón de comportamiento que simula sucesos reales.

- Abstracción teórica de la realidad que permite manejar lo mejor posible, las variables que actúan en una determinada situación.
- Sea en términos físicos que permitan representaciones concretas, o entérminos matemáticos, que requieran expresiones simbólicas y no ambiguas, de las relaciones.
- Es un sistema teórico de relaciones que trata de captar los elementos del Mundo real.<sup>11</sup>

## **Tipos de modelos**

Existen diferentes tipos de modelos que permiten a los administradores realizar una representación más óptima sobre las posibles causas o soluciones que deseen reflejar a través de un modelo. Entre los que se pueden mencionar:

### **a. Modelo Descriptivo**

Se caracteriza por explicar las relaciones que se observan en las situaciones bajo estudio y los criterios para la selección de alternativas, tal como se verifican en la realidad. Implica un proceso de medición, es decir, que incluye reglas de transformación cuya escala permite convertir los valores que corresponden, a la dimensión real de los fenómenos instrumento utilizado para la etapa de elevamiento, en el diagnóstico de una situación y para explicar la lógica en la que se fundamentan los diseños del sistema propuesto. Brindan información cualitativa y cuantitativa sobre la estructura del fenómeno

### **b. Modelo Económico**

Representación simplificada a través del análisis matemático de la evaluación económica de un sistema, que puede referirse a su funcionamiento, a su actividad o proyección, según ciertas bases que lo hacen variar. Para su construcción se toman en cuenta fenómenos como las relaciones existentes entre ellos.

### **c. Modelo Administrativo**

Representación simplificada, simbólica o analógica que proyecta una realidad administrativa presente, pasada o propuesta mediante una combinación de enfoques, métodos o categorías de análisis, convencionalmente aceptados para articular las normas, los propósitos,

las funciones, las estructuras, los procesos, las actividades, los patrones de comportamiento y otras variables significativas de una organización o parte de ella.

### **Modelo de Gestión Administrativa**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza.

Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida.

### **Objetivo de un modelo de gestión administrativa.**

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

### **Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.**

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

- Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

### **Características y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa.**

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa:

- Homogenización funcional: atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- Identificación de necesidades de información: estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales.
- Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

- Definición de Modelo de Negocio: constituye el conjunto de servicios que se prestan en la empresa, así como la interrelación entre los mismos.
- Definición de Ajustes Funcionales: modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- Definición de Herramientas de Gestión: permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

La adopción e implementación del modelo administrativo en una empresa u organización, está vinculado por lo general, por las suposiciones que perciba el Gerente de las personas y por las interpretaciones que hace de las situaciones.

Como los gerentes tienden a actuar según piensan, el modelo subyacente que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente de esa empresa. Los modelos no solo pueden variar de una empresa a otra; también pueden variar dentro de los departamentos de una empresa.

Es recomendable que la decisión de adopción del Modelo no sea externa a la empresa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor

permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno.

La gerencia por objetivos

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

### **Tipos de Modelos de gestión Administrativa**

**Modelo del Objetivo Racional (1900-1925):** Es el primer modelo de gestión, ya que, los criterios de eficacia de la organización son la productividad y los beneficios. Se basa en la creencia de una dirección clara lleva a resultados productivos, el énfasis permanentes se pone en procesos tales como, la clarificación de metas, el análisis racional y la acción. El clima organizativo es de economía racional y todas las decisiones están motivadas por su impacto en los resultados generales (Quinn et Al, 1995).

**Modelo del proceso Interno (1900-1925):** sus criterios de efectividad, se basa en la creencia de que la rutina genera estabilidad. El énfasis está en procesos tales como: la definición de responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros, el clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas por las normas, estructuras y tradiciones existentes (Quinn et Al, 1995).

**Modelo de Relaciones Humanas (1926-1950):** En este modelo los valores claves son el compromiso, la unión y la moral. Se basa en que la participación genera el compromiso, el símbolo adecuado para este modelo es el círculo. La organización crea un clima de fraternidad, orientado al equipo, en el que la toma de decisiones está caracterizada por participación corporativa (Quinn et Al, 1995).

**Modelo de los Sistemas Abiertos (1951-1975):** los criterios claves de la eficacia organizativa, son su capacidad de adaptarse y el apoyo externo, su símbolo es la ameba. Se basa en que la adaptación e innovación continúa, lleva a la adquisición y el mantenimiento de los recursos externos. Los procesos claves son: la adaptación política, la solución creativa de los problemas, la innovación y la gestión del cambio. El Clima de la organización es innovador y más una adhocracia que una burocracia (Quinn et Al, 1995).

### **Desempeño Organizacional**

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996). Si bien hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios.

En los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957). En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento

constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba.

Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella (Hassard y Parker, 1993). En otras palabras, el concepto de desempeño organizacional es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determinan cuál es el mensaje de desempeño predominante.

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

- El empleado individual (evaluación del desempeño);
- El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo);
- El programa (desempeño programático);
- La organización (desempeño organizacional).

En nuestro marco reservamos el concepto de desempeño organizacional para el resultado de la organización en general (los resultados combinados del desempeño individual, de equipo y de programa). Cada organización tiene trabajo que hacer y alguna manera de medir y comunicar hasta qué punto está realizando bien su trabajo. Si bien hay múltiples maneras de entender el desempeño, en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medida convencionales que dan una cierta dirección para comprender ese desempeño.

Los interesados directos quieren conocer las maneras en que una organización define sus resultados y los comunica a sus diversos públicos (Blickendorfer y Janey, 1988). Cada grupo de interesados directos o miembros tiene sus propios intereses, así como un concepto de lo que constituye buen desempeño.

A nivel programático, los beneficiarios tienen un interés principal en el desempeño del programa y un interés secundario en el desempeño de la organización. Puede verse claramente que los empleados tienen un interés importante en el desempeño de la organización de la cual dependen para su sustento. En el plano del desempeño organizacional hay otros grupos interesados como ciudadanos, financistas, políticos e inversionistas, todos los cuales tienen otra serie de intereses (Boschken, 1994).

Los clientes de una planta hidroeléctrica quieren servicios eléctricos confiables, mientras que el gobierno quiere reducir sus subsidios a la planta. Bien puede ser que el gobierno esté dispuesto a aceptar un estándar más bajo de servicios si esto significa costos más bajos.

En los centros de investigación los investigadores eruditos pueden definir el desempeño en términos de la cantidad de artículos publicados, mientras que los administradores principales podrían definirlo como la cantidad de recursos financieros aportados al centro de investigación por medio de donaciones.

En estas dos situaciones puede hallarse otro grupo más de interesados directos (inversionistas externos o donantes) que ven el desempeño en términos de mejor acceso a la energía hidroeléctrica o al uso de la investigación.

En realidad, todas estas nociones de desempeño pueden ser compatibles con el propósito de la organización que se estudia.

En el sector privado, por ejemplo, las personas que invierten en una organización — un grupo importante de interesados directos — tienen más interés en el lucro y la rentabilidad de la inversión como cuestión relacionada con el desempeño que los empleados o beneficiarios de la organización. En una organización cada grupo de interesados puede tener un concepto diferente de lo que constituye el “buen” desempeño.

Entre todos estos niveles y capas de complejidad, ¿cuáles son los elementos que deben evaluarse al analizar el desempeño de una organización? En nuestro análisis tratamos de integrar las diversas escuelas de pensamiento y concebir un marco multidimensional e integral para comprender el desempeño de la organización, marco útil para el análisis de cualquier organización. Creemos que el desempeño organizacional tiene cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera.

#### Desempeño en relación con la efectividad

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está inscrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. Por lo común, las organizaciones se definen como instrumentos de propósito. Utilizando la definición clásica de organización (Etzioni, 1964), cada organización se establece para una función específica que se aclara por medio de sus metas. Las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización y las actividades que realiza para lograr esas metas.

En nuestro marco la efectividad de una organización es el requisito previo para que cumpla sus metas. Específicamente, definimos la efectividad de la organización como el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. Como lo dicen March y Sutton (1997): “Explicar la variación en el desempeño o en la efectividad es uno de los temas que más perduran en el estudio del desempeño organizacional”.

Sin embargo, la descripción y la medición de la efectividad plantean problemas. En primer lugar, no está claro si puede decidirse sobre un conjunto único de metas o siquiera lograr consenso sobre un conjunto múltiple de metas para una organización (Brown, 1994). En segundo lugar, tampoco está claro adónde ir ni a quién recurrir para identificar metas o procurar consenso. Pese a estas dificultades, las organizaciones adoptan una variedad de procesos para identificar sus metas, objetivos y sistemas para comunicar su grado de efectividad, es decir, hasta qué punto logran sus metas, a sus interesados directos.

#### Desempeño en relación con la eficiencia

El segundo concepto general para juzgar el desempeño de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.

Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional; el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la

producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia (Barker, 1995).

Por lo general, la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos. Esto implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, una operación o un departamento (Tavenas, 1992).

A la inversa, se logra la eficiencia cuando se utiliza el nivel mínimo de recursos para producir la cantidad de productos establecidos como meta o para lograr los objetivos de un programa, una operación o un departamento.

Desempeño en la relación con la continuidad de la relevancia

En la bibliografía moderna sobre organizaciones se presenta a las organizaciones como redes de relaciones entre partes interesadas (Weick, 1995). Estos grupos compiten por la importancia y el poder dentro de la organización y tratan de influir en los criterios que la organización utiliza para determinar el desempeño.

Desde el punto de vista de un interesado directo, el desempeño de una organización es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas. Las organizaciones deben ser relevantes a sus interesados clave. Al estudiar las ONG dedicadas al desarrollo, hallamos que los requisitos y las expectativas de los donantes no son los mismos que los de sus clientes (otro grupo de interesados directos). Estas organizaciones necesitan ser relevantes tanto a los que proporcionan fondos como a los clientes y deben conciliar las diferencias.

En toda sociedad hace falta tiempo para que las organizaciones evolucionen y se desarrollen, pero con el tiempo deben crear maneras de renovarse a sí mismas con el fin de seguir siendo útiles a los principales interesados. Si bien todas las organizaciones a la larga se enfrentan con crisis internas y externas, las que sobreviven son las que logran adaptarse a los entornos cambiantes. Desde la perspectiva de un sistema, para que una organización sobreviva debe obtener el apoyo de su entorno.

En otras palabras, una organización debe proporcionar a los interesados directos de su entorno los bienes y servicios que quieren, necesitan o están dispuestos a apoyar. Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

En el sector privado, lo que se ha escrito sobre organizaciones explica la noción de relevancia por medio de la innovación y la adaptación. Para surgir como una “organización de aprendizaje”, una organización debe esforzarse por lograr el ideal de adaptarse constantemente al entorno cambiante y a las necesidades en evolución de sus involucrados. Peter Senge sostiene que las organizaciones que sobreviven son las que aprenden en forma continua y utilizan lo aprendido para mejorar y tener un buen desempeño (Senge et al., 1994, 1999).

En el marco actual, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades enarmonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos clave.

En la mayor parte de lo que se ha escrito sobre el sector privado, la administración pública y el sector del desarrollo, se identifica a los clientes como interesados directos centrales en la evaluación del desempeño de una organización. No obstante, la mayoría de las organizaciones tiene una variedad de interesados directos cuyo apoyo es esencial para que la organización siga siendo relevante. Las organizaciones deben fijar prioridades y, como corresponde, abordar los conflictos y las paradojas entre sus grupos de interesados directos.

¿Cuáles son los interesados directos a los que se debería satisfacer?  
¿Cómo se deben manejar estas series de expectativas? En un establecimiento de atención de la salud, hallamos que el ser relevante para el gobierno reduciendo costos y servicios llevó a una atención menos orientada a los clientes (satisfacción de las necesidades de los pacientes y sus familiares).

En el entorno de desarrollo, hacer más con menos podría ser un lema útil para donantes y sus contribuyentes, pero no necesariamente satisfactorio para los trabajadores del desarrollo que ya están dedicando 60 horas a la semana y están viviendo lejos de sus hogares un tercio del tiempo.

Desempeño en relación con la viabilidad financiera

Las organizaciones pueden ser relativamente efectivas, eficientes y relevantes para la mayoría de sus interesados directos, pero al mismo tiempo pueden hallarse al borde del colapso. ¿Cómo puede ser esto?

En los últimos tres años el trabajo con organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro definió que para tener un buen desempeño, una organización también debe prestar atención a su capacidad de generar los recursos que necesita.

Lo que significa no solamente tener la capacidad de pagar sus cuentas operativas, sino también tener un cierto exceso de ingresos con respecto a los gastos (ganancias o superávit) (Booth, 1996).

Tanto en el sector privado, en el que las ganancias son una medida de solidez financiera, como en los sectores públicos que dependen de financiamientos o préstamos del gobierno o de los bancos de desarrollo, la viabilidad financiera es un asunto clave a corto y largo plazo.

La viabilidad financiera como criterio de desempeño se debe a la gran cantidad de organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales a las que hoy en día se les pide que sean más impulsadas por el mercado. Deben concentrar más atención en el aspecto de la demanda y el ingreso de su trabajo en lugar de hacerlo solamente en el aspecto de la oferta (Henke, 1992).

Este concepto puede entenderse con mayor facilidad en el sector privado, pero menos en las organizaciones que son financiadas por los contribuyentes. Al decir viabilidad financiera queremos decir la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

Este marco contiene los principales conceptos que tienen asociados del marco teórico hacia el respaldo de la investigación realizada y la construcción de la propuesta de mejoramiento que el grupo realiza para la optimización de la gestión administrativa en la microempresa.

**Proceso administrativo:** se compone de cuatro funciones básicas principales que son, la planeación, la organización, la dirección y el control, las cuales se verán a continuación.

**Control.** Es una función administrativa que según Irlanda “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas”.

### **Desarrollo Organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

**Dirección.** Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**Gestión:** supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

**Modelo de gestión:** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

**Organización.** Es el proceso de determinar y distribuir los recursos y las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Irlanda sostiene que se debe diseñar la estructura departamental de la empresa siendo necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

**Planeación.** Como menciona Garzón es “la primera función que se realiza en la gestión gerencial. La necesidad de planeamiento es importante para

el logro de los objetivos organizacionales y sirve para determinar los controles necesarios para el cumplimiento de los mismos”.

**Planeación Estratégica.** “Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, sostiene Serna”

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Proponiendo un modelo de gestión administrativa en la microempresa Solo Riego se lograría un eficiente desempeño organizacional.

### **2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- Realizando un marco teórico de Modelo de Gestión Administrativa se fundamentaría científicamente la teoría.
- Efectuando un análisis interno al proceso administrativo se establecerían las debilidades y fortalezas de la Microempresa
- Elaborando estrategias de mejoramiento para la microempresa Solo Riego de la parroquia San Juan se lograría su desarrollo administrativo.

## 2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.

### 2.5.1. Variable Independiente

**Modelo de gestión:** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

### 2.5.2. Variable Dependiente

**Desempeño Organizacional.-** Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

## 2.6. Operacionalización de las Variables

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Índices
<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Desempeño Organizacional.-</b> Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.</p>	Métodos para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores Financieros</li> <li>• Indicadores Rentabilidad</li> </ul>	<p>Aumento de ingresos</p> <p>Aumento de las ventas</p> <p>Disminución de Cuentas Por cobrar</p>
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Modelo de gestión:</b> es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.</p>	Procedimientos de diagnósticos mediante el uso de puntuales herramientas para el establecimiento un modelo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de responsabilidades</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Inducciones al personal</li> </ul>	<p>Conocimiento del modelo de gestión por parte del personal</p>

## CAPITULO III

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Por lo tanto se realizó una investigación descriptiva que permitió obtener datos significativos para ser usados en el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para la microempresa Solo Riego que permita un eficiente desempeño organizacional.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se considera que el tipo de investigación que se va a realizar es descriptivo. Según Méndez “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y aptitudes del universo investigativo, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”.

#### **Investigación Cualitativa**

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

#### **Investigación Cuantitativa**

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de

manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Esta Investigación está compuesta por un diagnóstico donde se observa principalmente la forma en que se llevan a cabo los procesos administrativos de la microempresa Solo Riego.

### **3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

El método a aplicar será el analítico en un estudio de campo; el cual permitirá recolectar los datos de interés en forma directa de la realidad, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de entrevistas al personal que labora en la microempresa Solo Riego.

#### **Método Bibliográfico**

Se utilizara este método ya que se realizara con la información de documentos. El documento es la unidad básica para realizar una pesquisa o una indagación. El documento puede ser un libro, parte de ese texto, un artículo o una parte de ese artículo.

El trabajo tradicional que exigía una investigación exhaustiva sin discriminación, de todos los documentos y libros sobre un determinado asunto, trabajo realizado por una sola persona, ya nos es aceptado en la actualidad.

Se utilizaran cuestionarios para la recolección de datos primarios de la investigación aplicados a cada uno de los empleados en la microempresa

Solo Riego.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a la cual esta aplicada son todos los individuos que de forma directa e indirecta están relacionados en los procesos administrativos y productivos de Solo Riego y que de una u otra forma intervengan en ellos.

Para el tamaño de la muestra no se utilizan los criterios de muestreo, pues dado el tamaño de la población no se justifica dicho muestreo y se aplican los instrumentos de recolección de la información a toda la población y dependencias de la empresa. Es decir a los 18 empleados que laboran en la microempresa Solo Riego. Y al administrador de la misma.

DETALLE	NUMERO
Empleados	18
Administrador	1

## CAPITULO IV

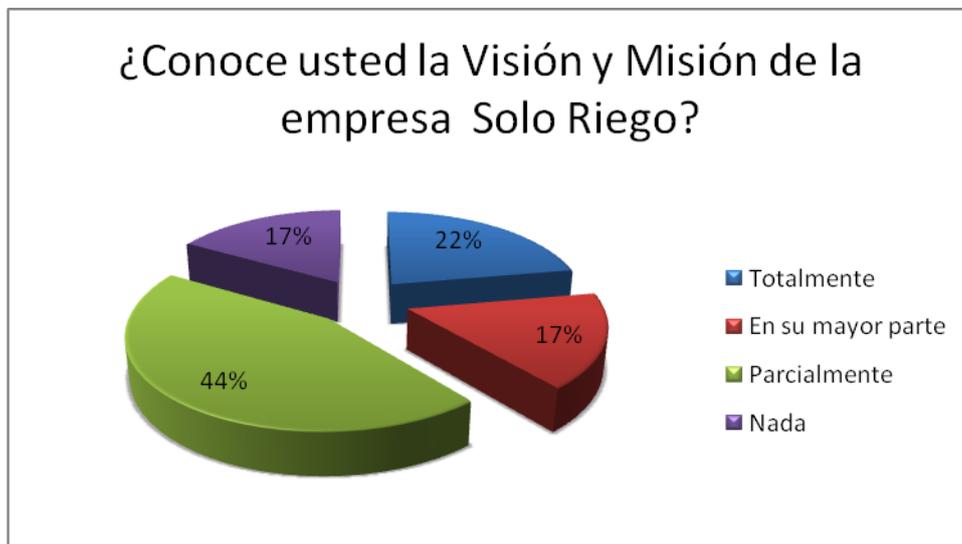
#### 4. PRESENTACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

##### 4.1 Presentación de la Información

##### ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

1. ¿Conoce usted la Visión y Misión de la empresa Solo Riego?

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente	4	22%
En su mayor parte	3	17%
Parcialmente	8	44%
Nada	3	17%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>



##### Análisis:

El 44% de los encuestados conoce parcialmente la Visión y Misión de la empresa Solo Riego, un 17% las conoce en su mayor parte, un 22% totalmente y un 17% no conoce nada sobre la Visión y Misión de la empresa Solo Riego.

2. ¿Cree usted que la Visión y Misión de la empresa Solo Riego es conocida por sus compañeros de trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente	1	6%
En su mayor parte	3	17%
Parcialmente	6	33%
Nada	8	44%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

El 33% de los encuestados cree que la Visión y Misión de la empresa Solo Riego es conocida parcialmente por sus compañeros de trabajo, un 17% en su mayor parte, un 6% totalmente y un 44% cree que la Visión y Misión de la empresa Solo Riego es no es conocida por sus compañeros de trabajo.

3. ¿Conoce usted si la empresa Solo Riego Cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	11%
No	16	89%
Total	18	100%

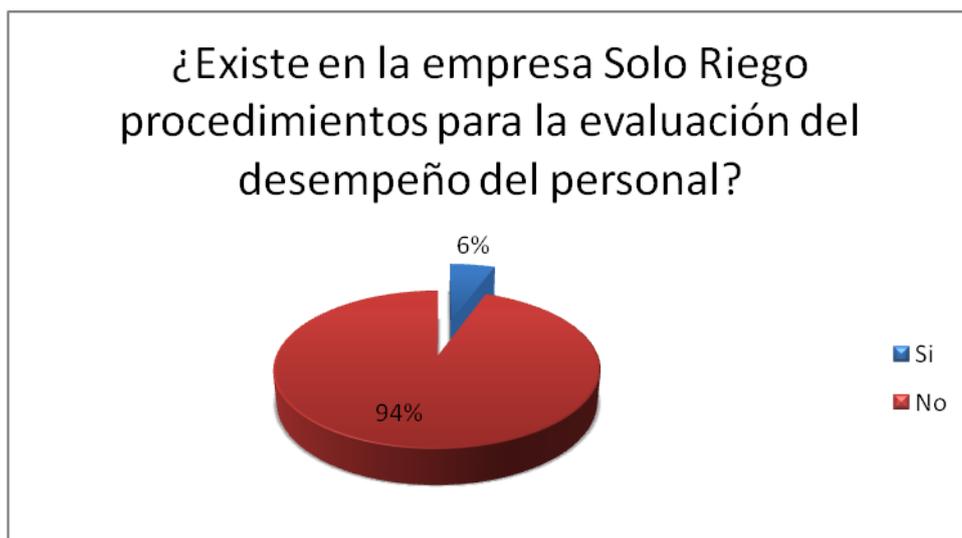


**Análisis:**

El 89% de los encuestados dice que no conoce que la empresa Solo Riego Cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, mientras que un 11% dice que si conoce que la empresa Solo Riego Cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

4. ¿Existe en la empresa Solo Riego procedimientos para la evaluación del desempeño del personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	6%
No	17	94%
Total	18	100%

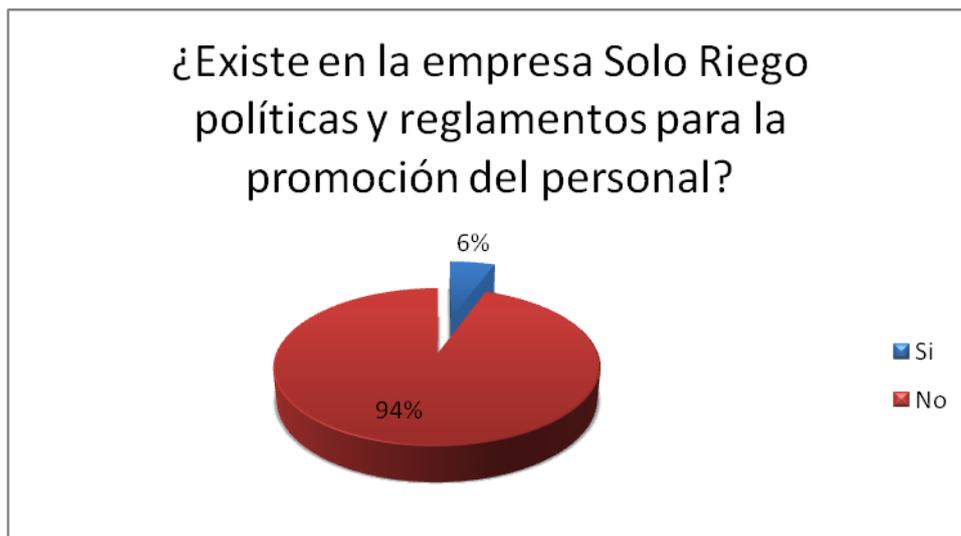


**Análisis:**

El 89% de los encuestados dice que no existe en la empresa Solo Riego procedimientos para la evaluación del desempeño del personal, mientras que un 6% dice que si existe en la empresa Solo Riego procedimientos para la evaluación del desempeño del personal.

5. ¿Existe en la empresa Solo Riego políticas y reglamentos para la promoción del personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	6%
No	17	94%
Total	18	100%



**Análisis:**

El 94% de los encuestados dice que no existe en la empresa Solo Riego políticas y reglamentos para la promoción del personal, mientras que un 6% dice que si existe en la empresa Solo Riego políticas y reglamentos para la promoción del personal.

6. ¿Existe un plan de capacitación continua para el personal de la empresa Solo Riego?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	11%
No	16	89%
Total	18	100%

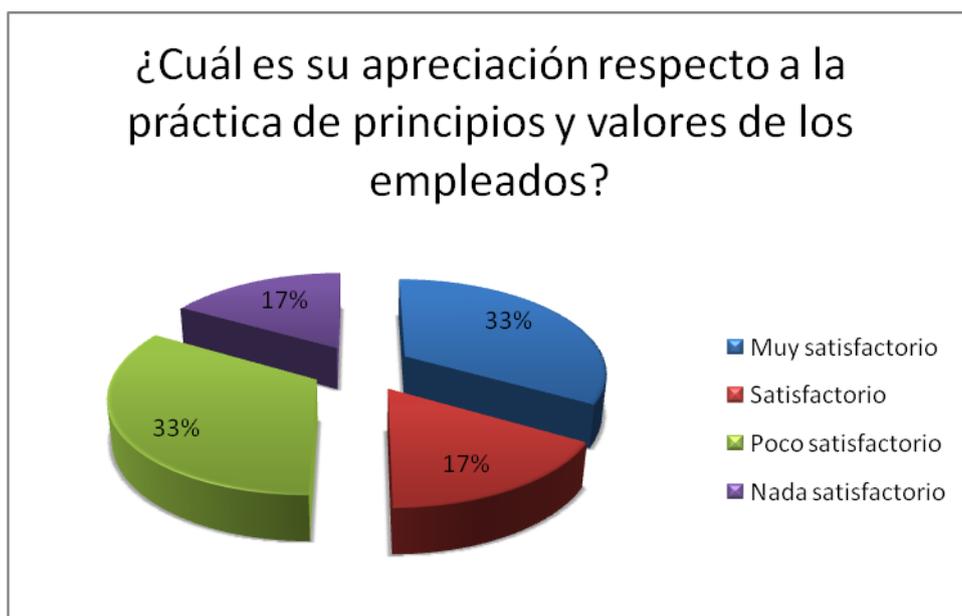


**Análisis:**

El 89% de los encuestados dice que no existe un plan de capacitación continua para el personal de la empresa Solo Riego, mientras que un 11% dice que si existe un plan de capacitación continua para el personal de la empresa Solo Riego.

7. ¿Cuál es su apreciación respecto a la práctica de principios y valores de los empleados?☒

Detalle	Frecuencia	%
Muy satisfactorio	6	33%
Satisfactorio	3	17%
Poco satisfactorio	6	33%
Nada satisfactorio	3	17%
Total	18	100%

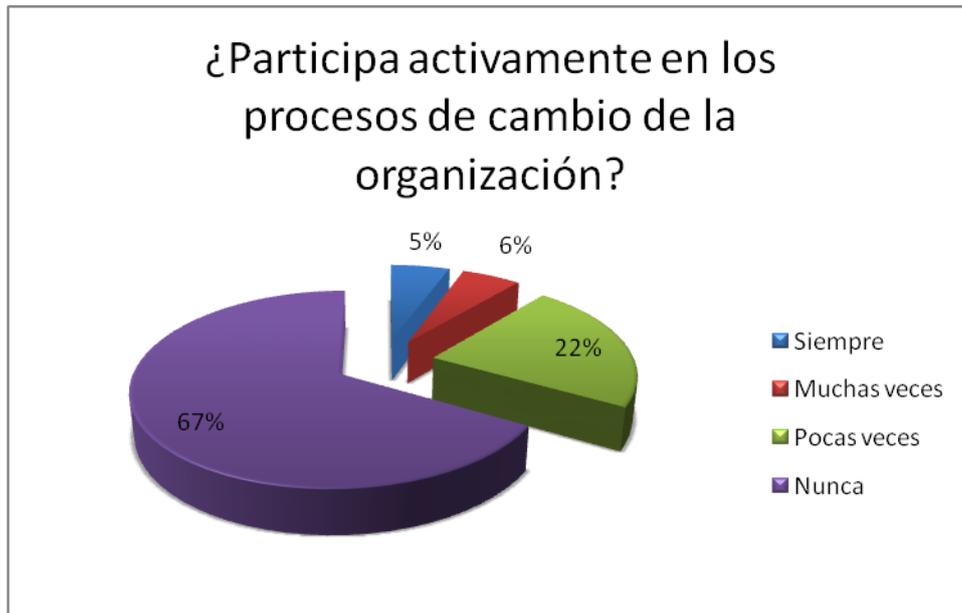


**Análisis:**

El 33% de los encuestados dice que su apreciación respecto a la práctica de principios y valores de los empleados es poco satisfactorio, un 17% satisfactorio, un 33% muy satisfactorio y un 17% dice que su apreciación respecto a la práctica de principios y valores de los empleados es nada satisfactorio.

8. ¿Participa activamente en los procesos de cambio de la organización?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	6%
Muchas veces	1	6%
Pocas veces	4	22%
Nunca	12	67%
Total	18	100%



**Análisis:**

El 67% de los encuestados dice que nunca participa activamente en los procesos de cambio de la organización, un 22% pocas veces, un 6% muchas veces y un 5% dice que siempre participa activamente en los procesos de cambio de la organización.

9. ¿Conoce usted como esta estructurada la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Conoce	4	22%
Desconoce	14	78%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

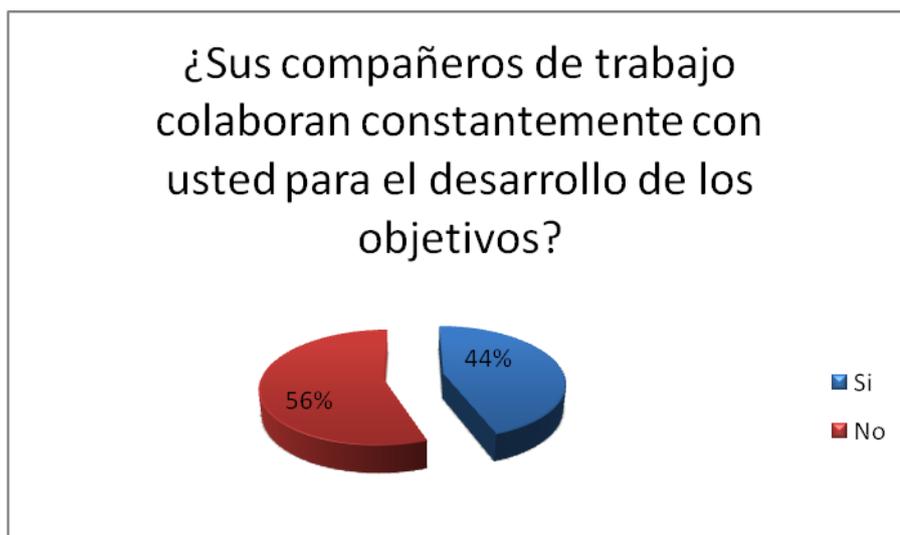


**Análisis:**

El 78% de los encuestados no conoce como está estructurada la empresa, y un 22% dice que conoce cómo está estructurada la empresa.

10. ¿Sus compañeros de trabajo colaboran constantemente con usted para el desarrollo de los objetivos?

Detalle	Frecuencia	%
Si	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%



**Análisis:**

El 44% de los encuestados dice que sus compañeros de trabajo colaboran constantemente con ellos para el desarrollo de los objetivos, y un 56% dice que sus compañeros de trabajo no colaboran constantemente con ellos para el desarrollo de los objetivos.

## ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR

1. ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo la función de administrador?  
La función de Gerente la ejerce por más de 7 años
2. ¿Se propone objetivos y metas en la organización?  
Generalmente si se proponen algunas metas y objetivos pero no se han establecido en un plan
3. ¿La empresa tiene un plan estratégico definido?  
No existe un Plan estratégico definido pero se está trabajando en ello
4. ¿Participa activamente usted con los demás trabajadores y empleados?  
Las actividades que se desarrollan en Solo riego se las lleva más por las acciones que toma la gerencia la participación con de los trabajadores es casi nula.
5. ¿Evalúa constantemente al personal que está a su cargo?  
No existe un sistema que se use se lo realiza de acuerdo solo al trabajo que realizan pero en forma empírica.
6. ¿Se planifican las capacitaciones para el personal de la empresa Solo Riego?  
Generalmente se planifican ciertas actividades específicamente las más importantes.

7. ¿El estilo de liderazgo existente ayuda al desarrollo de la empresa Solo Riego?

El liderazgo que se aplica es un tanto autocrático porque las decisiones son tomadas específicamente por la gerencia.

8. ¿Existe la información necesaria para que los trabajadores y empleados realicen su trabajo eficientemente?

Todos los trabajadores tienen la información general para cada uno de sus actividades más no otro tipo de información.

9. ¿Existe un plan de promoción en la empresa Solo Riego?

No existe un plan de promoción en la empresa.

10. ¿La empresa Solo Riego tiene capacidad organizativa para cambiar?

Si tiene toda la capacidad y predisposición para cambiar porque de esta manera se lograra alcanzar los objetivos.

## **4.2 Interpretación de la Información**

La mayoría de los encuestados conoce parcialmente la Visión y Misión de la empresa Solo Riego, conoce que la empresa Solo Riego Cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, dicen no existe en la empresa Solo Riego procedimientos para la evaluación del desempeño del personal.

No existe un plan de capacitación continua para el personal de la empresa Solo Riego, casi nunca participan activamente en los procesos de cambio de la organización.

Generalmente si se proponen algunas metas y objetivos pero no se han establecido en un plan, no existe un Plan estratégico definido pero se está trabajando en ello

Las actividades que se desarrollan en Solo riego se las lleva más por las acciones que toma la gerencia la participación con de los trabajadores es casi nula. No existe un sistema que se use se lo realiza de acuerdo solo al trabajo que realizan pero en forma empírica.

## **CAPITULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

#### **5.1. Tema**

Modelo de Gestión Administrativa para la Microempresa Solo Riego de la Parroquia San Juan Provincia de Los Ríos.

#### **5.2 Desarrollo de la propuesta**

##### **Objetivo de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Contribuir en el mejoramiento económico de la microempresa Solo Riego al aplicar el modelo de gestión administrativa.

##### **Objetivos específicos**

- Dotar a la microempresa Solo Riego de una herramienta para que adopten un modelo gestión administrativa.
- Detallar conocimientos generales que debe contener la gestión administrativa con, para que puedan desempeñarse efectivamente en todas las áreas funcionales de Solo Riego.
- Mejorar la calidad y precio de los productos con la aplicación del modelo de gestión administrativa.

##### **Importancia de la propuesta**

El modelo de gestión administrativa permitirá que Solo Riego, pueda mejorar la competitividad de los mandos medios logrando mayores beneficios y al mismo tiempo ofrecer un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales, contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades.

El modelo de gestión administrativa aporta beneficios a Solo Riego ya que en la propuesta presenta diversas estrategias y lineamientos adecuados que se pueden implementar para obtener una mejor gestión administrativa y competitividad en el mercado.

### **Alcance de la propuesta**

Mediante el Modelo de Gestión Administrativa, se pretende crear una gestión integral que comprenda el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, valores corporativos, cultura organizacional, que abarque las diferentes áreas de la empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva de los mandos medios.

### **Beneficios de la propuesta**

#### ***Para la empresa***

- Introducir la filosofía del Modelo de gestión que proporcionará estrategias que contribuirán en la competitividad.
- Puede ser aplicado en todas las áreas funcionales de la empresa.
- Permitirá a Solo Riego retener a sus clientes actuales, a traer a nuevos y lograr una buena imagen.

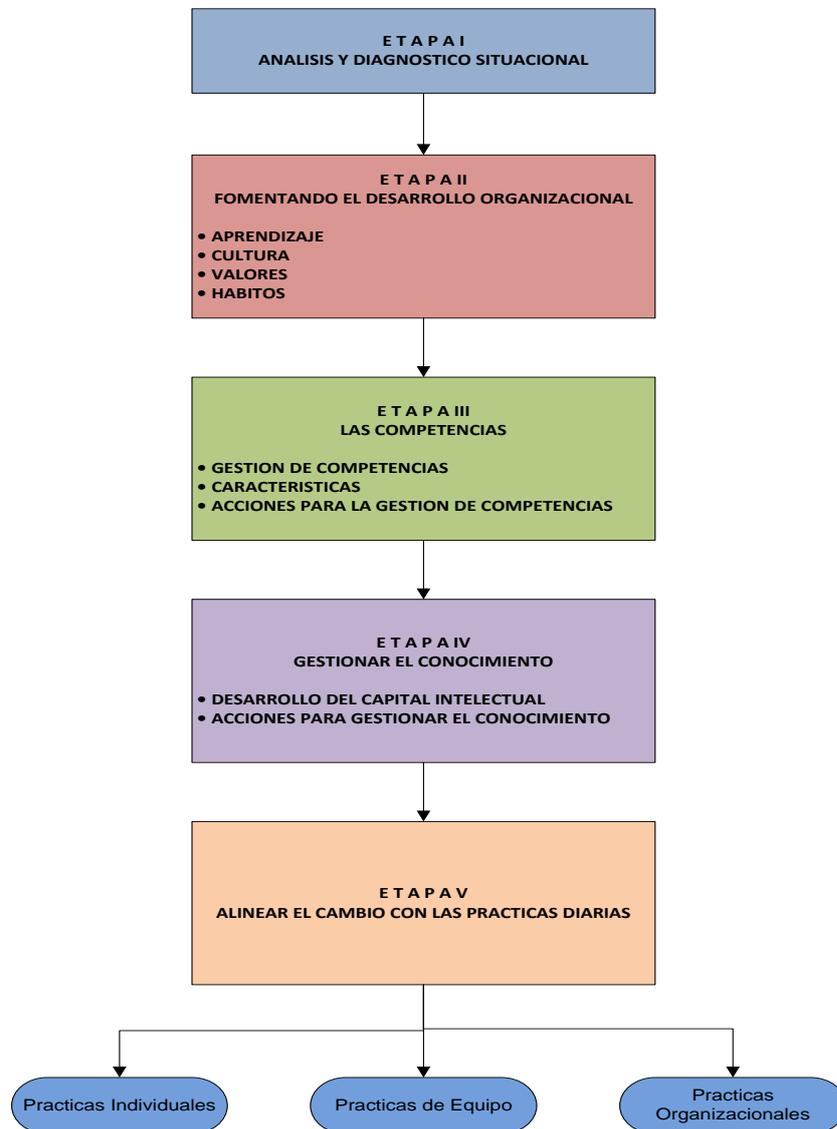
#### ***Para el cliente***

- Recibir de la empresa que implemente el modelo un servicio especializado.
- Contar con una alternativa de compra de diversificación de productos de calidad.
- Satisfacción del cliente por el producto adquirido.

#### ***Para la economía***

El modelo logrará que Solo Riego, mejore su competitividad y al mismo tiempo contribuye al crear nuevas fuentes de trabajo.

## ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO DE SOLO RIEGO

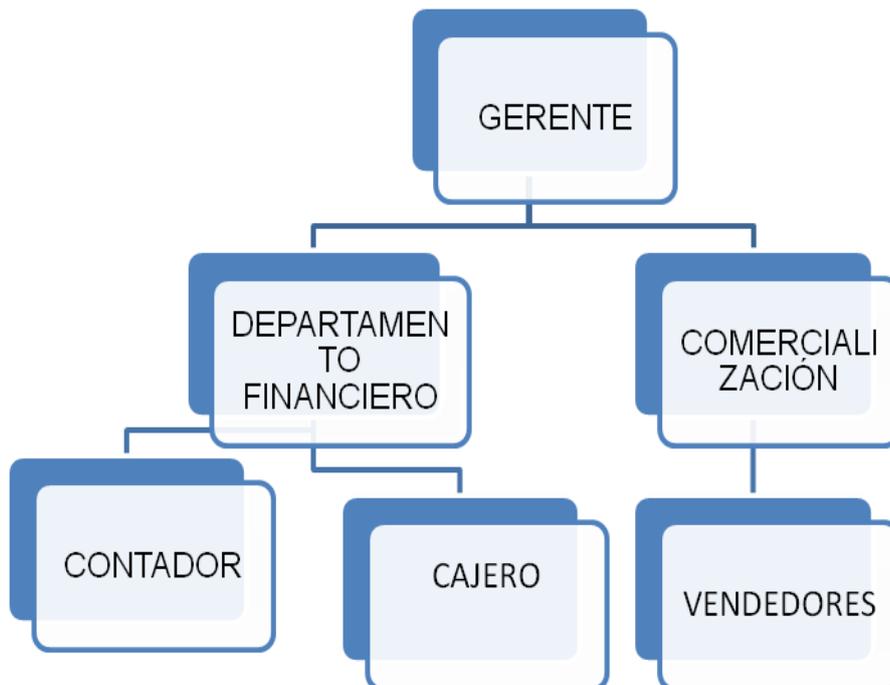


El esquema representa cada una de las etapas en las cuales contienen los elementos fundamentales para desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa. Las etapas del modelo indican una necesaria continuidad o interrelación entre las mismas, así mismo, hay una retroinformación en cada etapa para valorar los pro o los contra que se hayan dado a demás cada una de ellas constituye una base fundamental para la otra.

## ETAPA I

### Análisis y Diagnóstico Situacional.

La empresa un solo riego es una empresa que se dedica a la venta de insumo agrícola, para Bananera, entregándole insumos a los Bananeros de la zona aledas su estructura organizacional es la siguiente.



## ETAPA II

### Fomentando el desarrollo organizacional

*La empresa debe considerar los puntos claves para lograr la cultura organizacional.*

- Autonomía individual: Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa de la organización
- Estructura: Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores

- Apoyo: Grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.
- Identidad: Medida en la que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
- Forma de recompensar el desempeño: Manera en que la asignación de recompensas y reconocimiento en la organización considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan.
- Tolerancia al conflicto: Nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- Tolerancia del riesgo: Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos innovadores y a tomar riesgos.

Los administradores deben sintetizar la gestión de la empresa Solo Riego en los valores siguientes:

*a) servicio de calidad.*

Es la característica básica y el elemento diferenciador del servicio al cliente. Satisfacer la demanda de los clientes con un servicio ágil y eficiente será el objetivo permanente de la organización. Atender a los clientes con el máximo interés y esforzarse por interpretar sus demandas será la característica prioritaria de la actitud de todos los colaboradores que deben ser desarrolladas por los jefes.

Para lograr un servicio de calidad los mandos medios debe implementar la siguiente estrategia

- *Estrategia: Servicio de la Calidad Total.*

Determinar normas de calidad de atención al cliente en las diferentes áreas de Solo Riego para darle al cliente un trato preferencial y de excelencia ante el trato de la competencia.

- Meta:
  - ✓ Mantener una cartera de clientes satisfecho.
  - ✓ Mantener un inventario de mercadería accesible a la demanda
  
- Política:

Buscar el equilibrio entre los intereses de los clientes y la empresa.
  
- Tácticas:
  - ✓ Establecer lineamientos de atención al cliente.
  - ✓ Supervisar con frecuencia al personal a través de la observación directa.
  - ✓ Hacer uso de buzón de sugerencias

*b) Iniciativa e innovación.*

Son las bases del desarrollo de la empresa Solo Riego. Son un principio fundamental el dar apoyo, estimular las iniciativas personales y promover actitudes innovadoras son productos, servicios, sistemas y procedimientos de trabajo que mejoren constantemente la gestión.

- Estrategia: Diversificación.

Estrategia de incrementar las ventas mediante la introducción de nuevos productos en nuevos mercados.
  
- Meta:

Ampliar la cobertura Provincial.
  
- Política:

Incrementar la comercialización de insumos agrícolas para bananeras hacia mercados Cantonales ya existentes y nuevos mercado a nivel provincial.

- Tácticas:

Supervisar cada mes los volúmenes de ventas.

*c) consideración máxima hacia el esfuerzo humano.*

El personal es el activo más importante de la empresa para el cumplimiento de su objetivo de servicio a la comunidad. El desarrollo de programas de formación, atención a la motivación e integración de los empleados, comunicación, transparencia informativa y participación, serán elementos básicos en la gestión de los recursos humanos.

- Estrategia: Especialización Integral del personal.

Que el trabajador sea capacitado, orientado para especializarse a las tareas que ejecuta, como realizadas por los demás.

- Meta:

Alcanzar la competitividad de los mandos medios.

- Política:

Que la persona de la empresa asista y se someta a todos seminarios necesarios para lograr la implementación de nuevas políticas laborales.

- Tácticas:

- ✓ Mantener en constante capacitación al personal.
- ✓ Brindar reconocimiento a los empleados a través de incentivos.
- ✓ Incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

*Hábitos para la Gestión.*

- ✓ Unión y coordinación.
- ✓ Solidaridad y comunicación
- ✓ Compañerismo y participación.
- ✓ Involucramiento y fraternidad.
- ✓ Cooperación y espíritu de equipo.

El Gerente debe fomentar estos hábitos dentro de Solo Riego para fortalecer la integridad de los empleados en la empresa

**ETAPA III**

**Las competencias**

*Las competencias de los mandos medios en la gestión de competencia en Solo Riego.*

<b>SUPRACOMPETENCIAS</b>	<b>INTELECTUALES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visión estratégica</li><li>• Análisis y evaluación</li><li>• Planificación y organización</li></ul>
	<b>INTERPERSONALES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir a los colaboradores</li><li>• Persuasión</li><li>• Espíritu de decisión</li><li>• Sensibilidad interpersonal</li><li>• Comunicación oral</li></ul>
	<b>ADAPTABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad y adaptabilidad</li></ul>
	<b>ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Energía e iniciativa</li><li>• Deseo de triunfar</li><li>• Sentido de los negocios</li></ul>

*Características que deben poseer los mandos medios en la gestión de competencia en Solo Riego.*

Los jefes de una empresa deben caracterizarse por saber cómo desenvolverse en lo personal, con los demás y dentro de la empresa para ser la brújula que deben seguir los empleados.

<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aproximación a los problemas: capacidad de analizar y sintetizar problemas complejos.</li><li>✓ Capacidad de acción: capacidad de decidir dotándole de medios adaptados a los objetivos y a la dimensión de los problemas.</li><li>✓ Dominio de sí mismo: estabilidad emocional y confianza en sí mismo.</li><li>✓ Resistencia nerviosa y capacidad de aprovechar las experiencias.</li></ul>
<b>CARACTERÍSTICAS EN LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Receptividad: disponibilidad. Apertura a las ideas de los demás.</li><li>✓ Flexibilidad de espíritu.</li><li>✓ Animador, sentido de equipo: saber hacerse comprender y saber asociar al equipo a las decisiones.</li><li>✓ Sentido moral: respeto y lealtad para con los demás.</li></ul>
<b>COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inserción/integración: respeto de la empresa. Inserción fácil en las redes de competencia. Adhesión a las normas y a los valores de la empresa.</li><li>✓ Fuerza de proposición: Competencias reconocidas por sus iguales y por la jerarquía. Protagonista consciente de su papel y responsable ante su empresa.</li><li>✓ Capacidad de representar a la empresa en el exterior.</li></ul>

### *Acciones necesarias para la gestión de competencia*

Los mandos medios deben tomar acciones precisas que los orienten a ser competitivos en su entorno empresarial.

Acciones necesarias para la gestión de competencia
✓ Fijar y seguir objetivos.
✓ Fijar políticas o hacerlas cumplir.
✓ Planificar.
✓ Organizar.
✓ Analizar y organizar el tiempo.
✓ Coordinar
✓ Informar de acuerdo a lo requerido
✓ Tener un sistema de comunicación
✓ Controlar y verificar trabajos
✓ Conducir el equipo humano
✓ Gestionar y administrar procesos, recursos, la calidad y la mejora.
✓ Implantar y mantener en marcha un sistema de mejora continua.
✓ Tomar decisiones
✓ Resolver problemas
✓ Dirigir, planificar y asistir a reuniones
✓ Negociar
✓ Relacionarse
✓ Crear un buen clima
✓ Motivar a los trabajadores
✓ Dirigir equipos
✓ Mostrar equilibrio personal

## **ETAPA IV**

### **Alinear el cambio con las Prácticas Diarias**

*Objetivo de la etapa:*

Fomentar las prácticas diarias, de equipo, y organizacionales a la gestión del cambio organizacional.

### *La gestión del cambio organizacional*

Es la modificación o movimiento que la gerencia de Solo Riego debe realizar en la empresa de un entorno a otro que es fácilmente perceptible para ella misma.

La gerencia debe estar preparada para los cambios inesperados que se dan en la tecnología, los mercados y en la economía mundial que han hecho que las empresas cambien rápidamente lo que realizan, y como lo realizan. Y por lo tanto los mandos medios deben preparar la organización para cualquier cambio.

De esta forma propiciar una forma de pensar integrada alentar el trabajo en equipo eliminando las fronteras y por tanto, concentrarse más en las necesidades de los clientes y mercados. Para ello es necesario que los mandos medios reconozcan o identifiquen los puntos que puede ser cambiados y al mismo tiempo orientar a sus empleados para asimilar los cambios, de esta forma tendrá éxito en los futuros cambios fundamentales y duraderos.

### *Características para realizar el Cambio Organizacional.*

#### *Características Personales:*

- **Edad:** Se debe tomar en cuenta la edad de sus empleados por que de acuerdo a la edad ya sean jóvenes o mayores así será la disponibilidad que estos tengan para adoptar y enfrentar los cambios.
- **Capacitación y educación:** Cuando los empleados están bien capacitados y educados son más progresistas y suelen apreciar mejor la necesidad de los cambios.

- Jerarquía: Los cambios que tienen alguna posición y estatus en la jerarquía administrativa tienden a ser cautelosos para adaptar un cambio.
- Valores y Creencias: Los mandos medios deben tomar en cuenta, los hábitos, el temor, la necesidad de seguridad, el egoísmo, en general todas las actitudes de los empleados para adoptar un cambio.

#### *Características de las situaciones de Cambio*

- Costos: cuanto más elevados sean los costos asociados con determinada propuesta de cambio, menores serán las posibilidades de que esto se lleve a cabo.
- Riesgos: con frecuencia resulta difícil cerciorarse de la necesidad de recursos y los resultados finales de una propuesta de cambio, por lo general cuanto menos certidumbre exista en relación con determinado cambio, menores serán las probabilidades de que sea tomado en cuenta.
- Adaptabilidad: se deben buscar cambios que no sean fáciles de modificar para que los empleados los asimilen y no deseen adaptar a sus preferencias.
- Magnitud del cambio: Debe ser considerado el tamaño del cambio para que los empleados no se sientan amenazados ante la posibilidad de poderlo asimilar en el tiempo que se pudiera establecer para su implementación.
- Tipo de cambio: es necesario informar a los trabajadores que tipo de cambio se realizara para que estos se formulen una idea en los que le afectara.

Dentro de las diferentes prácticas que tienen que propiciar la gerencia están:

*Prácticas Diarias*

- Interés por aprender
- Responsabilidad
- Deseo de superación
- Puntualidad

*Prácticas en Equipo*

- Promover el cuestionamiento abierto
- Utilizar subgrupos
- Admitir las diferencias
- Limitar las competencias con otros grupos

*Prácticas Organizacionales*

- Metas claramente definidas
- Comunicación abierta
- Actividades bien definidas
- Disponibilidad de información

## **EVALUACIÓN E IMPLEMENTACION DEL MODELO**

### ***Evaluación del modelo***

Tomando en cuenta que los objetivos específicos de la propuesta es proporcionar una herramienta de gestión administrativa, que contribuya al mejoramiento económico de Solo Riego, detallando las áreas de conocimientos generales que contendrá ella misma.

La evaluación se plantea como un proceso de retroinformación que ayuda a establecer si se lograron los objetivos satisfactoriamente, o caso

contrario, si tanto el modelo, como la puesta en marcha necesitan de ajustes para reorientar su rumbo hacia los objetivos proyectados.

### ***Implementación del modelo***

A través de la implementación del modelo de Gestión Administrativa la empresa Solo Riego contara con una nueva herramienta administrativa que comprenda factores y elementos, estrategias que les permitirá ser más competitivos.

#### *Objetivo de la implementación.*

Proponer una serie de acciones a seguir para facilitar la implementación del modelo de gestión administrativa, con el objeto de alcanzar niveles superiores de competitividad en Solo Riego.

#### *Plan de acción*

- ✓ Realizar el análisis y diagnóstico situacional
- ✓ Fomentar el desarrollo organizacional
- ✓ Gestionar las competencias
- ✓ Gestionar los conocimientos
- ✓ Alinear los cambios con las prácticas diarias.

### Cronograma de actividades de Implementación

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar el análisis y diagnóstico situacional	■	■	■	■																												
Fomentar el desarrollo organizacional					■	■	■	■	■	■	■	■																				
Gestionar las competencias											■	■	■	■	■	■																
Gestionar los conocimientos																	■	■	■	■	■	■	■	■								
Alinear los cambios con las prácticas diarias.																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

#### **5.4. Conclusiones**

Este trabajo, sirvió para crear y sugerir un Modelo de Gestión Administrativa para la microempresa Solo Riego, cuyo fin es optimizar los procesos administrativos y productivos para hacerla más competitiva.

Las ideas, sugerencias o mejoras de los empleados en los diferentes procesos deben tomarse estudiarse ya que pueden ser benéficas para la empresa, pues lo contrario genera desmotivación entre los empleados.

Es necesario que Solo Riego tome conciencia del servicio al cliente y la calidad de los productos, esto se puede lograr a través de un empoderamiento de los trabajadores. Llegar a la excelencia en el servicio al cliente se verá reflejado en la utilidad.

Crear un sentido de pertenencia hacia la empresa, en cada uno de los empleados permite que las empresas sean más productivas y eficientes en el mercado, esa es la gran diferencia que hace que una empresa sea más rentable que el resto. Esta filosofía es muy importante que la tengan en cuenta la gerencia de Solo Riego, ya que los empleados son un factor importante para el éxito de la organización.

La empresa cuenta con una buena calidad del producto, pero necesita de una reestructuración tanto administrativa como operativa para poder ser más eficiente y sobrevivir ante las amenazas del entorno.

## **5.5. Recomendaciones**

Tener en cuenta las mejoras que se sugieren en el presente trabajo para optimizar la gestión de Solo Riego.

Mejorar la atención del cliente a través de un buzón de sugerencias que permita recoger sus quejas y reclamos dándole una respuesta oportuna, con el fin de que el cliente se sienta importante para la organización y así mismo mejorar los procesos.

Aumentar la fuerza de ventas, con el fin de dar a conocer los productos y ampliar la cobertura de acuerdo a las necesidades de los clientes, esto permitirá que el gerente se dedique a planear y crear estrategias de desarrollo que consoliden e impulsen la empresa a nuevos mercados.

Crear una base de datos de los clientes y mantener el contacto con ellos dando pie a un buen servicio post venta. Tener en cuenta las estrategias de mercado para tener una mayor participación, fidelizar al cliente y ser más productivos.

Dar participación y empoderamiento a los trabajadores mejorando la motivación, calidad de los procesos administrativos y los productos.

Adecuar un sistema en el Excel que permita el manejo de los inventarios.

## 5.6. Bibliografía

- ALCARAZ rodriíguez. Rafael, El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios. Tercera Edición México D.F., Mc Graw Hill. 2005
- ARISTIZÁBAL Salazar, María, Ramírez Pedro y Sánchez Mauricio. Universidad de Antioquia. Documento: Guía para la elaboración del Plan de Mantenimiento y Mejoramiento. 2005
- BELTRÁN, Jesús: Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad) Colombia, 3R Editores, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. México: McGraw-Hill. 2005
- EAN. Modelo para la modernización de la gestión de organizaciones. 2007
- GARZÓN, Manuel, Planeación Estratégica, Bogotá Unad, 2005
- HARRINGTON, James. Mejorando los procesos de la empresa, México D.F. editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, 2006
- HITT Michael A. Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. México D.F. Thompson 2007.
- IRELANDA Duane. Administración Estratégica. Séptima edición. México D.F. 2008.

- IVANCEVICH. JOHN. M. Comportamiento organizacional. México. Mc Graw Hill 2006
- LOAIZA GALLON, Hernando y ORTIZ, Eddy Alberto Organización y Métodos/ - Bogotá D.C. 2006
- DALESSIO Ipinza Fernando, El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. Primera edición, México 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. México: McGraw-Hill. 2004

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

# UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

## FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

### ENCUESTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR

1. ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo la función de administrador?
2. ¿Se propone objetivos y metas en la organización?
3. ¿La empresa tiene un plan estratégico definido?
4. ¿Participa activamente usted con los demás trabajadores y empleados?
5. ¿Evalúa constantemente al personal que está a su cargo?
6. ¿Se planifican las capacitaciones para el personal de la empresa Solo Riego?
7. ¿El estilo de liderazgo existente ayuda al desarrollo de la empresa Solo Riego?
8. ¿Existe la información necesaria para que los trabajadores y empleados realicen su trabajo eficientemente?
9. ¿Existe un plan de promoción en la empresa Solo Riego?
10. ¿La empresa Solo Riego tiene capacidad organizativa para cambiar?

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

#### FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

##### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS

1. ¿Conoce usted la Visión y Misión de la empresa Solo Riego?

Totalmente

En su mayor parte

Parcialmente

Nada

2. ¿Cree usted que la Visión y Misión de la empresa Solo Riego es conocida por sus compañeros de trabajo

Totalmente

En su mayor parte

Parcialmente

Nada

3. ¿Conoce usted si la empresa Solo Riego Cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?

Si

No

4. ¿Existe en la empresa Solo Riego procedimientos para la evaluación del desempeño del personal?

Si

No

5. ¿Existe en la empresa Solo Riego políticas y reglamentos para la promoción del personal?

Si

No

6. ¿Existe un plan de capacitación continua para el personal de la empresa Solo Riego?

Si

No

# UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

## FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS

7. ¿Cuál es su apreciación respecto a la práctica de principios y valores de los empleados?

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Nada satisfactorio

8. ¿Participa activamente en los procesos de cambio de la organización?

Siempre

Muchas veces

Pocas veces

Nunca

9. ¿Conoce usted como esta estructurada la empresa?

Conoce

Desconoce

10. ¿Sus compañeros de trabajo colaboran constantemente con usted para el desarrollo de los objetivos?

Si

No

## **LLAVE DE PASO DE ALUMINIO**

Esta sirve para detener el paso de Agua y permite abrir cada modulo o sector de riego.

## **ASPERSOR SENINGER AMERICANO**

Este se utiliza en el Riego Subfoliar en las bananeras, cacaoteras. Es un aspersor de Calidad porque es de origen de americano.

## **TEC DE 160 X 110 MM**

Se utiliza en una matriz y tiene salida con reducción a una secundaria de 110 mm.

## **INSUMOS VARIOS**

Egresadas mostrando llaves de paso, unión de reparación, tec, codos etc.



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA  
ASESORAMIENTO DE TESIS**

**FACULTAD:**Administración Finanzas e Informática

**CARRERA:**Ingeniería Comercial

**TEMA:**Modelo de Gestión Administrativa para la microempresa Solo Riego de la Parroquia San Juan de la Provincia de Los Ríos

**ESTUDIANTE DIRECCIÓN: TELÉFONO:**

**ESTUDIANTE DIRECCIÓN: TELÉFONO:**

**ASESOR:** Econ. Carlota Vera Márquez **DIRECCIÓN:**Rocafuerte y García Moreno **TELÉFONO:**052730860

FECHA ASESORIA	ACTIVIDAD REALIZADA	RECOMENDACIONES	PRÓXIMA ASESORÍA	FIRMA DEL ESTUDIANTE
Julio 12/2012	Revisión de Marco Teórico	Ubicar citas Bibliográfica	Julio 28/2012	
Agosto 5/2012	Revisión de Marco metodológico	Realizar la encuestas	Agosto 22/2012	
septiembre 10/2012	Revisión de encuestas	Considerar las conclusiones	Septiembre 20/2012	
Octubre 8/2012	Revisión de Propuesta	Considerar un modelo de gestión	Octubre 20/2012	
Noviembre 6/2012	Revisión de estructura del modelo a seguir	Corrección de estructura	Noviembre 30/2012	
Diciembre 4/2012	Revisión general de la tesis	Revisión del lector		