



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA UN**  
**LIDERAZGO EN EL SINDICATO DE AUXILIARES DE**  
**SERVICIOS GENERALES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**DE LOS RÍOS SUCURSAL BABAHOYO.**

**AUTOR**

**DAVID ARMANDO JAÑA CAMPUZANO**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ECON. VERONICA MERCHAN JACOME**

**LECTOR DE TESIS**

**ING. JOSÉ NIVELA ICAZA**

**2014**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS**

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad del autor y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo la presente tesis de investigación.

David Armando Jaña Campuzano

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a Dios por ser la razón de mi existencia, y por brindarme la fuerza necesaria para salir adelante la cual me permitió superar las adversidades que se me presentaron a lo largo de toda mi vida.

A mis padres María de Lourdes Campuzano y Ángel Cristóbal Jaña por su amor ilimitado y ser el eje principal de mi formación personal y profesional.

Y por último a los maestros, los cuales con su apoyo y comprensión me brindaron su asesoría en la realización de la tesis.

David Armando Jaña Campuzano

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradezco a Dios por estar a mi lado y brindarme la fuerza y sabiduría necesaria para poder cumplir este sueño anhelado.

A mi familia por apoyarte e impulsarme a salir adelante en cada etapa de mi vida, también agradezco a la Universidad Técnica de Babahoyo por acogerme en sus aulas, de igual manera a mis maestros por brindarme sus conocimientos y en especial Ing. José Nivelá por orientarme en el presente trabajo de investigación.

David Armando Jaña Campuzano

# ÍNDICE

Portada	
Contraportada	
Declaración de autoría de tesis	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	6
Índice	8
Resumen ejecutivo	10
Introducción	11
I. Objetivos.	13
1.1. Objetivo general	13
1.2. Objetivos específicos	13
II. Marco referencial.	14
2.1. Antecedentes.	14
2.2. Marco Teórico	16
2.3. Postura Teórica	36
2.4. Hipótesis. (o idea a defender)	37
2.4.1. Hipótesis General.	38
2.4.2. Hipótesis Específicas.	38
III. Resultados de la investigación.	39
3.1 Descripción de resultados	39
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	49
IV. Conclusiones	50
V. Recomendaciones	51
VI. Propuesta de intervención.	52
6.1. Título	52
6.2. Objetivos de la propuesta	52
6.2.1. General.	52
6.2.2. Específicos.	52
6.3. Justificación	52

6.4. Factibilidad de la propuesta.	53
6.5. Actividades.	53
6.6. Evaluación de la propuesta	68
VII Bibliografía	69
VIII Anexos	71

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

En el Sindicato de Auxiliares de servicios generales el ambiente organizacional no es muy satisfactorio debido a diversas situaciones específicamente de índole gremial que afectan sin lugar a dudas a la organización y sus objetivos previamente establecidos y para los cuales fue creado.

Por lo tanto el sindicato busca crear una estructura que recompense a sus afiliados y así mantenerlos e incrementar este número. Se necesita determinar cuáles son los factores que están afectando las relaciones y que provocan un deterioro de las actividades diarias de sus miembros.

La propuesta de intervención para esta investigación es el diseño de un direccionamiento estratégico que permita a el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo mejorar su liderazgo y atención a sus socios.

En capítulo I se abordan los objetivos de la investigación de esta tesis. En el capítulo II se abordara el desarrollo del marco referencial donde se encuentra los antecedentes de investigación, marco teórico, hipótesis.

En el capítulo III se aborda lo concerniente a los resultados de la investigación fase que se demuestra mediante las encuestas. En el capítulo

IV y V se realizan las conclusiones y recomendaciones respectivamente. El capítulo VI es donde se desarrolla la propuesta de intervención de esta investigación. Y en los capítulos VII y VIII se encuentran la bibliografía y los anexos de la investigación.



## **INTRODUCCIÓN.**

La gestión organización a nivel internacional promueve un cambio en el pensamiento de los gerentes actuales que los lleva a diferenciar ciertas condiciones necesarias para un buen desenvolvimiento de los empleados en cualquier empresa.

Muchos autores han relacionado las actividades organizacionales con el liderazgo que pueda tener un gerente para con sus empleados y de esta manera lograr objetivos empresariales trazados con anterioridad y que no se consiguen sino es con el apoyo de todos en la empresa.

Las grandes empresas en el mundo desarrollan su gestión organizacional orientada al cliente interno con el afán de hacer de este un activo empresarial valioso e imprescindible que permita tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas en el mundo, más aun globalizado.

En el contexto nacional las empresas han convertido a la gestión organizacional como un factor positivo en el desarrollo de sus empleados ya que para ser competitivos se necesita de ayuda de cada uno de los componentes de la organización.

El uso de la gestión organizacional para formar líderes en las empresas es cada vez más eficiente ya que no solo logra objetivos

empresariales sino que da a sus empleados la oportunidad de ser más eficientes.

EL Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales de las Instituciones Educativas Fiscales de la Provincia de Los Ríos fue creada mediante acuerdo ministerial 00239 del 7 de septiembre del 2011, está ubicada en las calles 27 de mayo y 9 de octubre, cuenta en la actualidad con 307 socios.

## **I. OBJETIVOS.**

### **1.1. Objetivo General.**

Diseñar estrategias de gestión organizacional que permita mantener un liderazgo en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

### **1.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar los factores que afectan el ambiente organizacional del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo
- Determinar el tipo de ambiente organizacional que existe en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo
- Diseñar estrategias empresariales que permita mejorar el ambiente organizacional del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo

## **II. MARCO REFERENCIAL.**

### **2.1. Antecedentes.**

Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA Caribe, C.A. (2010). Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vicerrectorado. Puerto Ordaz, Dirección de Postgrado Investigación y Postgrado, Maestría en Ingeniería Industrial. Autor Bastardo Espinoza, Francisco Antonio.

Muchas son las variables y factores que se manejan en el desarrollo o ejecución de un determinado proyecto, y más aún cuando se tienen que administrar y controlar varios de estos de manera simultánea, lo cual no resulta fácil si no se dispone de una herramienta o modelo guía basado en fundamentos o estándares, que contribuya con el éxito de la gestión empresarial.

En el presente Anteproyecto de Trabajo de Grado se presenta un estudio que tuvo como propósito el diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. basado en la metodología del PMBOK del (PMI) Project Management Institute; ya que esta organización aunque no posee una amplia cartera de Clientes, debe administrar y controlar varios proyectos simultáneamente.

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó la búsqueda de información y análisis de referencias bibliográficas teóricas y prácticas sobre administración y control de Proyectos basadas en la Metodología del PMBOK del PMI, para luego definir los Procesos y Mecanismos de Control y Aseguramiento de la Calidad e identificar los Recursos (económicos, humanos, etc.) requeridos para cada Proyecto; inmediatamente se analizaron los Cronogramas y el Alcance de todos los Proyectos, se definieron los Medios o Canales de Distribución de la Información relacionada con los Proyectos dentro de la organización y se analizarán los Riesgos y Procesos de Contratación y/o Subcontratación en cada Proyecto y finalmente se definirá una estructura estándar para la Administración y Control para los Proyectos en desarrollo.

Este estudio fue desarrollado como una investigación con diseño no experimental de tipo aplicada. Se estima que, con la elaboración del presente anteproyecto, se logre poder generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerencial de la empresa IMPSA CARIBE, C.A, con la finalidad de recuperar la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y optimizar la gestión de la organización.

Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca. la Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias de la Hospitalidad. Autor: Santos León, Daniel Andrés.

La presente investigación propone un modelo de gestión organizacional, operativa y financiera que podrá ser utilizado por micro emprendimientos ubicados en la ciudad de Cuenca. Está basado en la sistematización de modelos utilizados por pequeñas y medianas empresas, proponiendo sistemas simplificados y adaptables que se han aplicado exitosamente en micro restaurantes.

## **2.2. Marco Conceptual**

### Amenazas

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

### Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

Su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

### Análisis de los grupos de interés (stakeholders)

El análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.

### Análisis externo de la empresa

Se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.

### Análisis interno de la empresa

Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

### Análisis del entorno de la empresa

El análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa.

### Benchmarking

El proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria.

### Capacidad gerencial

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

### Capacidad productiva.

Estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.

### Competencia.

La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.



Control.

Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.

Control estratégico

Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

Cultura estratégica

Un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.

Cultura organizacional

Un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

### Curva de experiencia

Expresión gráfica del efecto de la experiencia como resultado de la economía de escala, los efectos de especialización, el aprendizaje y la innovación.

### Datos internos

Cuando la fuente de datos se encuentra dentro de nuestra empresa. Estos tipos de datos pueden ser muy interesantes para realizar análisis que optimicen el funcionamiento de nuestra empresa.

### Datos externos

Son datos que podemos obtener de otra fuente. Aquí se incluyen todos los datos primarios que reuniremos para resolver nuestras necesidades de información.

### Debilidades (también llamadas puntos débiles)

Son factores que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

### Directivo.

Es quien toma las decisiones para una estrategia conjuntamente con los otros directivos de la empresa. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización y control.

### Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

### Eficiencia

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

### Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

### Ejes estratégicos

Son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional.

### Entorno de la empresa

Es un conjunto de factores que rodean la empresa y que influyen en su actuación.

### Entorno estable

Sus elementos experimentan pocos cambios. La empresa los puede prever con técnicas de previsión, haciendo estudios de las tendencias, etc. Es el tipo más sencillo.

### Entorno turbulento

Sus elementos experimentan muchos cambios, que se dan de una forma rápida y muy difícil de prever. Las empresas, para convertirse en cada vez más fuertes, se van haciendo cada vez mayores y se van interrelacionando (se van comiendo terreno las unas a las otras).

### Estrategia de la empresa

Un programa de actuación a largo plazo, que determina los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa y que muestra cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

### Estructura.

Conjunto de relaciones de producción y cambio de una sociedad que se desarrolla dentro de un marco institucional.

### Estructura orgánica

Es la distribución, la disposición o el orden según el cual están organizados los individuos que forman parte de una empresa.

### Evaluación ponderada del atractivo del sector

La elaboración de una lista de criterios que permiten evaluar el atractivo de diferentes sectores.

### Formulación de la estrategia

Es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa.

### Fortalezas (también llamadas puntos fuertes)

Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

### Gestión empresarial

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

### Gestión estratégica

El proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo.

### Gestión Organizacional:

La gestión organizacional tiene en cuenta el aprovechamiento de los recursos para la obtención de beneficios y el incremento del mercado interno y externo.

### Grupos de interés (Stakeholders).

Son los colectivos que ejercen una influencia (o potencialmente pueden ejercerla) sobre la capacidad de la empresa para conseguir sus

objetivos, sobre los medios de comunicación, sobre los recursos de la empresa, etc.

#### Innovación sistemática

Una búsqueda organizada de cambios, y un análisis metódico de las oportunidades que estos cambios ofrecen para aplicar innovaciones sociales o económicas.

#### Macroentorno (o el entorno lejano)

Es el conjunto de funcionamiento de la empresa derivado del hecho de que esta actúa en un país, una región, una zona climática, un sistema político, jurídico y económico determinados.

#### Microentorno

El sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. Esto permite concentrarse en aquellos elementos del entorno que tienen el mayor impacto directo sobre la empresa y la estrategia que ésta puede aplicar.

#### Misión

Es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”.

#### Objetivos estratégicos

Denominados también objetivos generales son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la visión, la misión y la estrategia.

### Objetivos operativos

Son los que definen las acciones inmediatas que se han de realizar para alcanzar los objetivos estratégicos.

### Oportunidades

Es todo aquello que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

### Organigrama

Es la representación gráfica y esquematizada de la estructura de una empresa con el objeto de identificar las relaciones entre los diferentes elementos.

### Organización.

Utilización racional y coordinada de las diversas partes de una empresa para conseguir la máxima eficacia de los medios utilizados.

### Planes de acción

Conjuntos de programas y proyectos propuestos los cuales pueden ser tanto de un horizonte a corto plazo como una formulación a largo plazo. El propósito de estos planes es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en la práctica.

### Plan táctico.

Conjunto de decisiones que desarrollan las operaciones de cada día.  
Es posterior a la estrategia.

### Potencial de la empresa

El potencial de la empresa está constituido por los recursos por los que entendemos los activos productivos de la empresa.

### Productividad

Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

### Presupuesto.

Expresión contable del plan económico para un ejercicio económico, generalmente de un año de duración.

### Responsabilidad.

Es la obligación de responder de alguna cosa, garantizando el cumplimiento de una tarea determinada o la posibilidad de ser sancionado por incumplimiento de la normativa laboral, y en concreto, por la normativa de prevención de riesgos laborales.

### Seguimiento, medición y mejora de la estrategia

Proceso que permite analizar periódicamente, a través de un conjunto de indicadores estratégicos y operacionales si se van alcanzando los objetivos estratégicos.

### Sistema

Es un conjunto de elementos interrelacionados, entre los cuales existe una cohesión y un mismo propósito.



Sistema de control.

Define las áreas que hay que controlar y, dentro de cada área, cuáles son los puntos clave, qué proceso es crítico, etc., para poder controlar toda la actividad.

Unidad estratégica de negocios (UEN)

Es una unidad empresarial compuesta de varios productos o servicios muy determinados que tiene tres características.

Valores corporativos

Conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

Visión

Representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado.

### **2.3. Marco Teórico.**

#### **Administración**

Sin duda, la administración es fundamental para lograr la competitividad, productividad y calidad máximas en una organización; y con la globalización se ha convertido en el factor decisivo para competir en los mercados internacionales. (Amat Oriol. 2010)

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. (Harold Koontz, 2012, pag 32)

Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar estas actividades son fundamentales para el éxito o fracaso de su gestión,
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización para coordinar las actividades y la misma se ejecuten de manera eficiente y eficaz.
- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles

organizacionales los cual permita a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo.

- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado y acumularlo a través del tiempo.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

La importancia de la administración es tal que es asignatura básica en muchas licenciaturas y posgrados, debido a que en el ámbito laboral y durante el desempeño profesional la aplicación del conocimiento administrativo es indispensable.

Según Hitt (2006) la administración “es un término que tiene varias acepciones distintas. En cuanto al propósito de este libro, su principal significado es como una actividad o un proceso. De manera más específica, definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.”

Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

- a. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
  
- b. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
  
- c. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados. (Amat Oriol. 2010)
  
- d. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

Así como el agua es el medio indispensable para los peces, o el aire para el avión, las organizaciones son el ambiente necesario para que los administradores realicen su trabajo. De hecho, “la administración no existiría

sin las organizaciones”. (Bateman Thomas S. 2009)

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. (Harold Koontz, 2012)

La función de administrar entraña la intención de alcanzar un objetivo mediante los esfuerzos de dos, tres, diez, cien, o incluso miles de individuos más. Alguien que actúa totalmente solo, ya sea que él o ella estén escribiendo un poema o tomando la decisión sobre una inversión crucial, podría tener la intención de alcanzar una meta específica y aun así no estaría administrando. (Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009)

La administración es, por su naturaleza misma, una actividad basada en la gente. Los gerentes, sin importar lo talentosos que fuesen, no serían capaces de hacer todo por sí solos. Si quieren ser eficaces, necesitan emplear las habilidades y la energía de otras personas, además de las propias.

Robert L. Katz (1955) identificó tres tipos de habilidades de los administradores, a las que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Estas son las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos.

Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes.

En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. Se supone, sobre todo en compañías grandes, que los directores ejecutivos (Chair Executive Officer, CEO) pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados; sin embargo, en empresas más chicas la experiencia técnica es la más importante. (Harold Koontz, 2012)

Aun cuando los autores y teóricos académicos contribuyeron muy poco al estudio de la administración hasta principios del decenio de 1950 (los escritos anteriores provienen sobre todo de practicantes), los últimos decenios han visto un verdadero diluvio de textos provenientes de las aulas académicas.

La variedad de enfoques en el análisis de la administración, la cantidad de investigación y el gran número de puntos de vista divergentes han generado mucha confusión en cuanto a qué es la administración, qué es la teoría y qué es la ciencia y cómo deben analizarse los sucesos gerenciales. De hecho, hace muchos años Harold Koontz llamó a esta situación la jungla de la teoría de la administración.

### **Visión y misión**

Una vez que ha estudiado el entorno externo y el interno, la empresa contará con la información que necesita para dar forma a una visión y una misión. Los grupos de interés (aquellos que, como se explica más adelante en este mismo capítulo, afectan el desempeño de la empresa o se ven afectados por él) obtienen abundante información acerca de una empresa con sólo estudiar su visión y misión. (Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009)

De hecho, uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y la misión de la empresa es proporcionar información a los grupos de interés acerca de qué hace, qué pretende lograr y a quiénes pretende servir además definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

## **Visión**

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. (Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary. 2005)

La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

## **Misión**

La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. (Bateman Thomas S. 2009)



Los clientes de hoy en día suelen ser muy exigentes en cuanto a la variedad y la calidad que esperan de los productos.

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. (Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary. 2005)

La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión.

#### Importancia de entender el cambio

Es importante reconocer que el cambio organizacional no únicamente implica la revisión de estrategias, estructuras o tecnología, sino que a menudo entraña cambios en un nivel más personal. Como lo ejemplifica nuestro caso de inicio, para modificar los productos y la estrategia en LSP es necesario que los empleados del área de investigación y desarrollo cambien en sus capacidades, y que los gerentes del departamento de marketing cambien su base de conocimiento del cliente. (Bravo Carrasco Juan. 2009)

Los mercadólogos necesitan tener significativamente más conocimiento sobre los nuevos clientes y usuarios finales. El cambio de estrategia no es posible sin el cambio de los individuos en la organización.

### **Gestión Organizacional**

Aunque en la actualidad existe confusión acerca del concepto de gestión organizacional, y se le considera como sinónimo de crecimiento de la organización o productividad en la misma, en realidad es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización. (Bravo Carrasco Juan. 2009)

Actualmente en muchos casos las áreas de control en las organizaciones, sustentan su funcionamiento o existencia en los conceptos dados por las normas legales y las prácticas internacionales de auditoría, a través de exigencias de reporte en la mayoría de los casos, es decir con un enfoque de cumplimiento legal, más que de convencimiento del importante papel de esta área en la organización. (Chiavenato 2008)

Por lo anterior, en algunas organizaciones aún no se posiciona la verdadera importancia de los departamentos de control y el papel que cumplen.

Una estructura adecuada y unos procedimientos o parámetros de control claramente establecidos, son el marco de referencia para organizar el ambiente y estructura de control que cada organización requiere de acuerdo a sus necesidades, a su complejidad y a las circunstancias específicas de funcionamiento que exige el cumplimiento de normas externas, legales, institucionales, sectoriales, o nacionales. (Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009)

## **Liderazgo**

Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. (Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009)

Noel Tichy, quien ha estudiado a muchos líderes empresariales sobresalientes, describe el liderazgo con estas palabras:

“Liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mando y el control, y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan de energía a otras personas.”

Un líder es una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles. En Intuit, Steve Bennett refleja estos atributos.

Sin importar el título, los gerentes efectivos en las organizaciones por lo común aceptan tres funciones clave en sus roles:

- Autoridad: el derecho de tomar decisiones.
- Responsabilidad de tarea: la tarea de alcanzar una meta.
- Responsabilidad de consecuencia: aceptación del éxito o el fracaso

### **Cómo utilizan los líderes el poder**

Existen cinco fuentes importantes de poder interpersonal: el poder legítimo, el poder de recompensa, el poder coercitivo, el poder referente y el poder experto, las cuales son utilizadas por los líderes y otras personas en distintas situaciones. (Hitt Michael. 2008)

Los líderes utilizan estas fuentes de poder para influir en sus seguidores, apelando a una o varias de sus necesidades. El liderazgo efectivo depende tanto de que el seguidor acepte la influencia como de que el líder la proporcione.

A continuación se revisan estas fuentes de poder en relación con los

roles del líder y del seguidor.

Poder legítimo.

El poder legítimo es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido al puesto formal que ocupa en la organización. Usted puede responder a esta influencia porque reconoce el derecho legítimo del líder de decirle lo que debe hacer. Los empleados no gerenciales también pueden tener poder legítimo. (Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009)

Poder de recompensa.

El poder de recompensa es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros proporcionándoles cosas que valoran. Los subordinados cumplirían con lo que su gerente les pida y las directrices que establezca en la medida en que valoren las recompensas que éste les puede proporcionar (elogios, promociones o ascensos, dinero, tiempo libre, etc.). (Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009)

Un gerente que controla la asignación de incrementos de sueldo por méritos en un departamento tiene poder de recompensa sobre los empleados que trabajan en él. Con base en esto, los empleados podrían ceder a los intentos de los gerentes por influir en su comportamiento, porque esperan ser recompensados al hacerlo.

Poder referente.

Este poder consiste en la capacidad que tiene un individuo para influir en otros, porque es una persona respetada, admirada o querida. Por ejemplo, la identificación de los subordinados con el gerente a menudo establece las bases para el poder referente. (Hitt Michael. 2008)

Esta identificación puede incluir el deseo de los subordinados de parecerse a su gerente. Un gerente joven tal vez imite el estilo de liderazgo de un gerente que tiene más años y experiencia y que, además, es admirado. Por consiguiente, el gerente sénior tiene cierto poder referente para influir en el comportamiento del gerente más joven.

Poder experto.

El poder experto es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido a sus competencias y talentos reconocidos o a su conocimiento especializado. En la medida en que los gerentes demuestren sus competencias, adquirirán el poder experto. Sin embargo, el poder experto suele tener un alcance hasta cierto punto menor. (Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009)

### **Teoría X.**

Cuando McGregor desarrolló su modelo, conocía a muchos gerentes que tenían el punto de vista de la Teoría X. La Teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes que adoptan un enfoque de mando y

control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana. Las propuestas de la Teoría X son las siguientes:

- Las personas son inherentemente perezosas y, por consiguiente, es necesario motivarlas por medio de incentivos.
- Las metas naturales de las personas van en contra de las de la organización; por tanto, es necesario controlar a los individuos por medio de reglas y una administración formal, con el fin de asegurarse de que estén trabajando hacia las metas organizacionales.
- Debido a sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y de tener el dominio de sí mismas.
- La persona promedio prefiere que la dirijan, desea evitar la responsabilidad y, por encima de todo, quiere seguridad.

### **Teoría Y.**

McGregor concluyó que era necesario un punto de vista diferente de la administración de los empleados, uno basado en supuestos más adecuados acerca de la naturaleza y de la motivación humanas. La Teoría Y es un conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empowerment a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana. Las propuestas de la Teoría Y son las

siguientes:

- a. Al ser humano promedio no le desagrada inherentemente el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.
- b. Las reglas, el control gerencial desde el nivel superior hasta el inferior y la amenaza de castigo no son los únicos medios para alcanzar las metas organizacionales. Los empleados ejercerán una dirección y un control automáticos al servicio de las metas con las que están comprometidos.
- c. En condiciones apropiadas, la persona promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.
- d. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población, no en una forma limitada.

El modelo de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor dio origen a muchos nuevos modelos, conceptos y enfoques del liderazgo. En comparación con hace 50 años, hoy los supuestos de la Teoría Y y su preocupación por los empleados son mucho más ampliamente aceptados entre los gerentes en Estados Unidos.



Sin embargo, hay gerentes a quienes les resulta difícil renunciar a algunos o todos los supuestos que constituyen la perspectiva de la Teoría X y que hacen hincapié en el enfoque gerencial del nivel superior hacia abajo para alcanzar las metas. (Hitt Michael. 2008)

El modelo de McGregor de hace más de 50 años ha tenido mucha influencia en el pensamiento del liderazgo y la administración contemporáneos.

Un creciente número de gerentes ha llegado a comprender que los empleados capacitados y bien informados, a quienes se ha identificado como los contribuyentes clave a la futura prosperidad, progresan sobre todo bajo la Teoría Y

#### **2.4. Postura Teórica**

La revisión de literatura sobre gestión organizacional relacionada a mejorar el liderazgo de las empresas permite poder delimitar la postura teórica asumida en la investigación por lo tanto se presentara al final un modelo de gestión organizacional que permita mejorar el liderazgo en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

Autores como Hitt, Munch Rodríguez, Robbins son utilizados para presentar la postura teórica asumida en la investigación.

## **2.5. Hipótesis.**

### **2.5.1. Hipótesis General.**

Diseñando estrategias de gestión organizacional se lograría mantener un liderazgo en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

### **2.5.2. Hipótesis Específicas.**

- Identificando los factores que afectan el ambiente organizacional del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo se tendría evidencias de su situación actual.
- Determinando el tipo de ambiente organizacional que existe en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo se podría presentar propuesta de mejora.
- Aplicando estrategias empresariales se lograría mejorar el ambiente organizacional del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo

## **2.6 Variables**

### **2.6.1. Variable Independiente**

**Gestión Organizacional.-** La gestión organizacional tiene en cuenta el aprovechamiento de los recursos para la obtención de beneficios y el incremento del mercado interno y externo.

### **2.6.2. Variable Dependiente**

**Liderazgo.-** Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, el líder se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo.

### III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1 Descripción de resultados

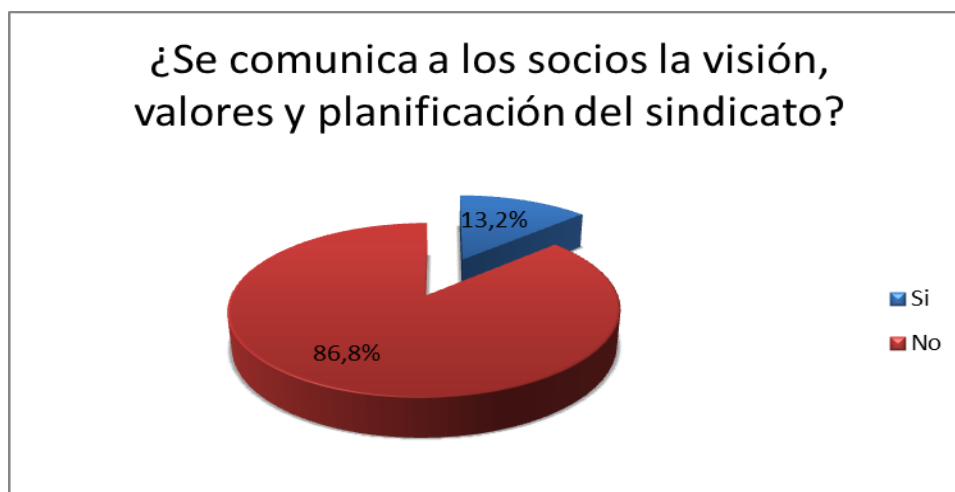
#### Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

1. ¿Se comunica a los socios la visión, valores y planificación del sindicato?

Detalle	Frecuencia	%
Si	23	13%
No	151	87%
Total	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 1



Fuente: Realizado por el autor

#### Análisis:

El 86.8% de los encuestados expresan que no se comunica a los socios la visión, valores y planificación del sindicato mientras que a un 13.2% opina que si se comunica a los socios la visión, valores y planificación del sindicato.

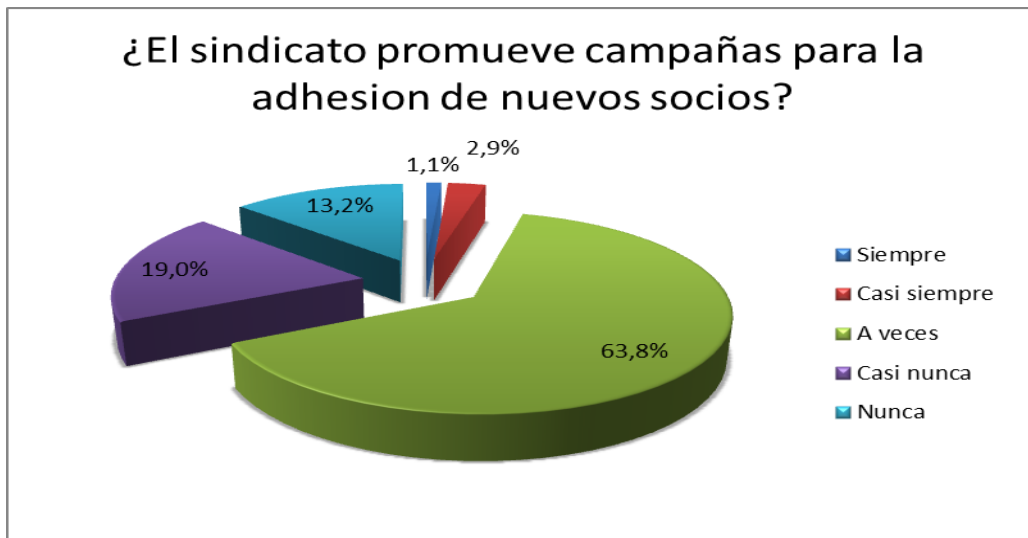
## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

2. ¿El sindicato promueve campañas para la adhesión de nuevos socios?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	2	1,1%
Casi siempre	5	2,9%
A veces	111	63,8%
Casi nunca	33	19,0%
Nunca	23	13,2%
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 2



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 63.8% de los encuestados expresan que el sindicato promueve campañas para la adhesión de nuevos socios a veces, un 19% casi nunca, un 13,2% nunca, un 2.9% casi siempre y tan solo un 1.1% opina que siempre el sindicato promueve campañas para la adhesión de nuevos socios.

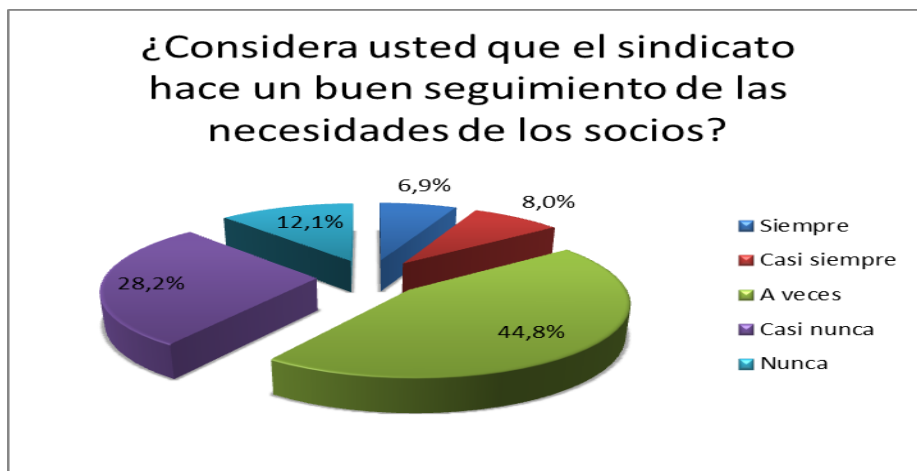
## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

3. ¿Considera usted que el sindicato hace un buen seguimiento de las necesidades de los socios?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	12	6,9%
Casi siempre	14	8,0%
A veces	78	44,8%
Casi nunca	49	28,2%
Nunca	21	12,1%
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 3



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 44.8% de los encuestados expresan que el sindicato hace un buen seguimiento de las necesidades de los socios a veces, un 28,2% casi nunca, un 12,1% nunca, un 8% casi siempre y tan solo un 6,9% opina que el sindicato hace un buen seguimiento de las necesidades de los socios siempre.

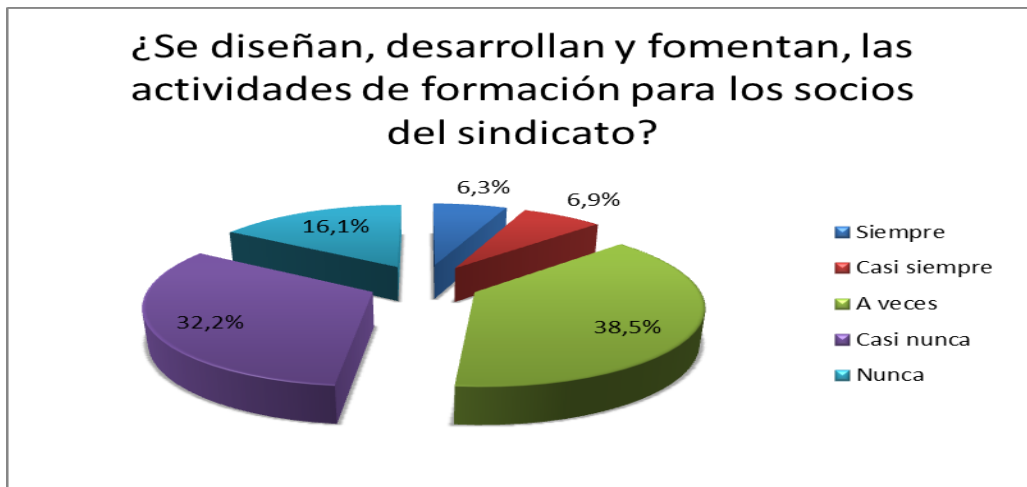
## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

4. ¿Se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para los socios del sindicato?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	11	6,3%
Casi siempre	12	6,9%
A veces	67	38,5%
Casi nunca	56	32,2%
Nunca	28	16,1%
Total	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 4



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 38.5% de los encuestados expresan que el se diseñan, desarrolla y fomenta, las actividades de formación para los socios del sindicato a veces, un 32,2% casi nunca, un 16,1% nunca, un 6.9% casi siempre y tan solo un 6,3% opina que el diseña, desarrolla y fomenta, las actividades de formación para los socios del sindicato siempre.

## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

5. ¿El personal del sindicato proporciona información veraz y precisa para resolver sus inquietudes?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	23	13,2%
Casi siempre	34	19,5%
A veces	78	44,8%
Casi nunca	15	8,6%
Nunca	24	13,8%
Total	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 5



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 44.8% de los encuestados expresan que el personal del sindicato proporciona información veraz y precisa para resolver sus inquietudes a veces, un 19.5% casi siempre, un 13.8% nunca, un 13.2% casi nunca y tan solo un 8.6% opina que el personal del sindicato proporciona información veraz y precisa para resolver sus inquietudes siempre.



## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

6. ¿Se siente usted verdaderamente apoyado por el sindicato como organización?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	45	25,9%
Casi siempre	34	19,5%
A veces	78	44,8%
Casi nunca	15	8,6%
Nunca	2	1,1%
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 6



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 44.8% de los encuestados expresan que se siente verdaderamente apoyado por el sindicato como organización a veces, un 25.9% siempre, un 19.5% casi siempre, un 8.6% casi nunca y tan solo un 1.2% opina que se siente verdaderamente apoyado por el sindicato como organización sus inquietudes siempre.

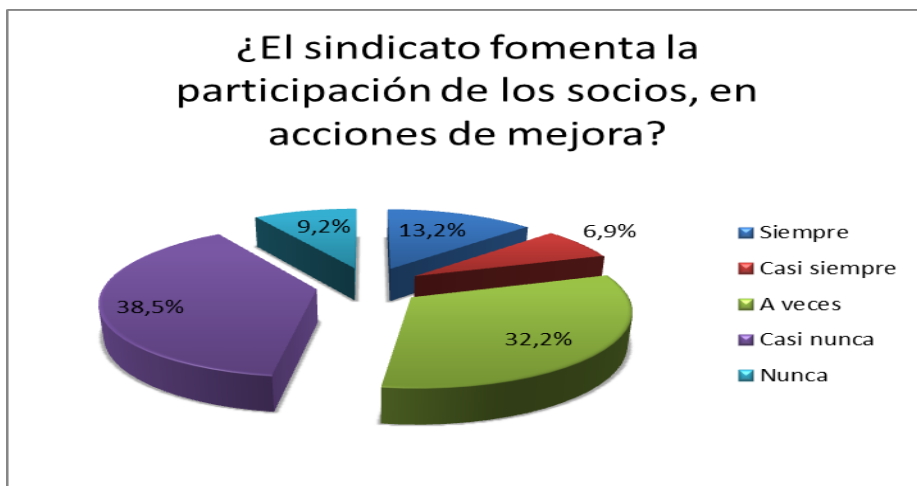
## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

7. ¿El sindicato fomenta la participación de los socios, en acciones de mejora?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	23	13,2%
Casi siempre	12	6,9%
A veces	56	32,2%
Casi nunca	67	38,5%
Nunca	16	9,2%
Total	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 7



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 38.5% de los encuestados expresan que el sindicato fomenta la participación de los socios, en acciones de mejora casi nunca, un 32.2% a veces, un 13.2% casi siempre, un 9.2% nunca y tan solo un 6.9% opina que el sindicato fomenta la participación de los socios, en acciones de mejora casi siempre.

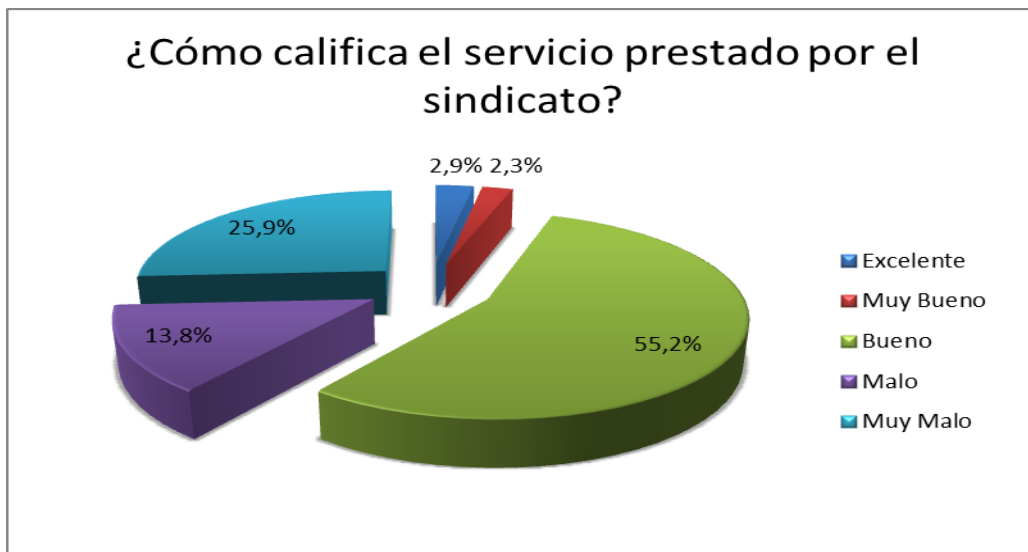
## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

8. ¿Cómo califica el servicio prestado por el sindicato?

Detalle	Frecuencia	%
Excelente	5	2,9%
Muy Bueno	4	2,3%
Bueno	96	55,2%
Malo	24	13,8%
Muy Malo	45	25,9%
Total	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 8



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 55.2% de los encuestados califica el servicio prestado por el sindicato como bueno, un 25.9% muy malo, un 13.8% malo, un 2.9% excelente y tan solo un 2.3% califica el servicio prestado por el sindicato como Muy Bueno.

## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

9. ¿Se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de capacitación interno?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	12	6,9%
Casi siempre	8	4,6%
A veces	75	43,1%
Casi nunca	56	32,2%
Nunca	23	13,2%
Total	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 9



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 43.1% de los encuestados expresan que se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de capacitación interno a veces, un 32.2% casi nunca, un 13.2% nunca, un 6.9% siempre y tan solo un 4.6% opina que se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de capacitación interno casi siempre.

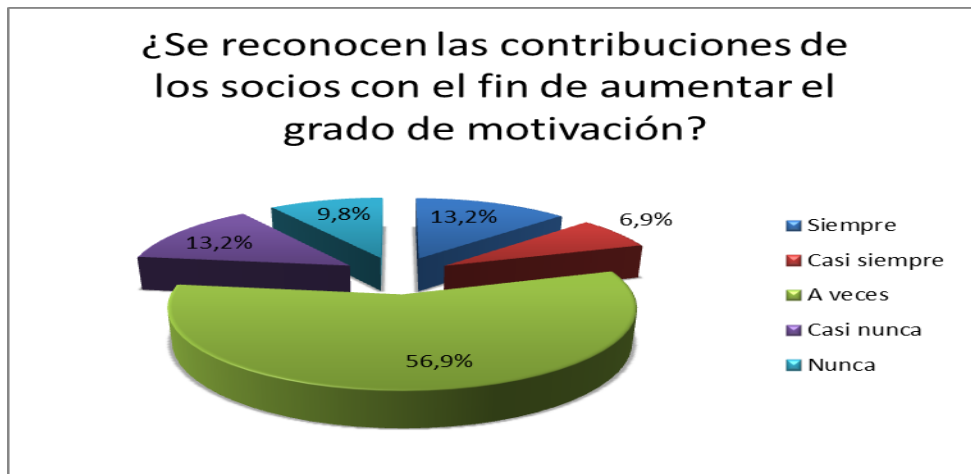
## Encuestas realizadas a los Socios del Sindicato de Auxiliares de Servicios Generales del Ministerio de Educación sucursal Babahoyo.

10. ¿Se reconocen las contribuciones de los socios con el fin de aumentar el grado de motivación?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	23	13,2%
Casi siempre	12	6,9%
A veces	99	56,9%
Casi nunca	23	13,2%
Nunca	17	9,8%
Total	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Realizado por el autor

Grafico 10



Fuente: Realizado por el autor

### Análisis:

El 56.9% de los encuestados expresan que se reconocen las contribuciones de los socios con el fin de aumentar el grado de motivación a veces, un 13.2% casi nunca, un 13.2% siempre, un 9.8% nunca y tan solo un 6.9% opina que se reconocen las contribuciones de los socios con el fin de aumentar el grado de motivación casi siempre.

### **3.2. Interpretación y discusión de resultados.**

De los resultados obtenidos en la investigación se desprende la siguiente interpretación de los resultados.

El 86.8% de los encuestados expresan que no se comunica a los socios la visión, valores y planificación del sindicato, el 63.8% de los encuestados expresan que el sindicato promueve campañas para la adhesión de nuevos socios a veces, el 44.8% de los encuestados expresan que el sindicato hace un buen seguimiento de las necesidades de los socios a veces.

El 38.5% de los encuestados expresan que se diseña, desarrolla y fomenta, las actividades de formación para los socios del sindicato a veces, el 44.8% de los encuestados expresan que el personal del sindicato proporciona información veraz y precisa para resolver sus inquietudes a veces, el 44.8% de los encuestados expresan que se siente verdaderamente apoyado por el sindicato como organización a veces, y tan solo un 1.2% opina que se siente verdaderamente apoyado por el sindicato como organización sus inquietudes siempre.

El 38.5% de los encuestados expresan que el sindicato fomenta la participación de los socios, en acciones de mejora casi nunca, el 55.2% de los encuestados califica el servicio prestado por el sindicato como bueno, el 43.1% de los encuestados expresan que se definen y proponen acciones de

mejora de la política del sistema de capacitación interno a veces, y tan solo un 4.6% opina que se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de capacitación interno casi siempre.

El 56.9% de los encuestados expresan que se reconocen las contribuciones de los socios con el fin de aumentar el grado de motivación a veces, y tan solo un 6.9% opina que se reconocen las contribuciones de los socios con el fin de aumentar el grado de motivación casi siempre.

## **IV. CONCLUSIONES**

De los resultados obtenidos de las encuestas se puede concluir en lo siguiente:

Que el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo no cuenta con un direccionamiento estratégico que permita llevar a cabo sus objetivos.

Que sus socios se sienten insatisfechos con la labor que realiza el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo en beneficio de ellos lo cual es un mal presagio para el futuro.

Que no se manifiestan actitudes por parte del personal directivo con el afán de satisfacer las necesidades de sus socios y peor aún lograr aumentar el número de socios con un mejor servicio.



## V. RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos de las encuestas se puede recomendar en lo siguiente:

Implementar un direccionamiento estratégico que permita darle un rumbo al Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo con el fin de conseguir los objetivos para lo cual fue creado.

Mejorar los procesos de capacitación interna a los socios con el fin de satisfacer la necesidad inmediata que se logró detectar en las encuestas y por la cual existe gran disconformidad.

Realizar una socialización a los socios del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo sobre lo que se pretende aplicar con el fin de que todos conozcan los cambios a realizarse.

Mantener un seguimiento de lo que se aplique con el direccionamiento estratégico con el fin de logara el rumbo fijado con anterioridad.

## **VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

### **6.1. Título**

Direccionamiento Estratégico para el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

### **6.2. Objetivos de la propuesta**

#### **6.2.1. General.**

Diseñar el direccionamiento estratégico para el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo que permita un liderazgo efectivo.

#### **6.2.2. Específicos.**

Realizar un diagnóstico organizacional el cual reflejara las condiciones actuales del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

Plantear el Direccionamiento Organizacional, basándose en el proceso de planeación estratégica que sirva de guía para la gestión actual y futura con la participación de cada uno de los socios de la organización con el fin de lograr unos objetivos comunes y claros.

### **6.3. Justificación**

La gestión organizacional es de mucha importancia para las empresas por tal razón es conveniente presentar una investigación a el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo en relación al tema propuesto.

Logrando mejorar organizacionalmente a la institución se mejorara la satisfacción de los socios por los servicios prestados en tal virtud esta investigación será bien recibida por ellos.

Para el autor de esta investigación es de mucha importancia la realización de este trabajo ya que permitirá desarrollar todos los conocimientos adquiridos en la etapa de estudiante en la universidad.

### **6.4. Factibilidad de la propuesta.**

#### **Factibilidad económica.**

La realización del direccionamiento estratégico del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo es factible económicamente ya que no considera la aplicación de gastos para su diseño e implementación.

**Factibilidad social.**

La propuesta de investigación para el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo es factible socialmente ya que ayudara a mejorar su organización interna y la aceptación de sus socios.

## **6.5. Actividades.**

### **Análisis de la realidad actual**

Una vez definidos todos los elementos del direccionamiento estratégico, se realizó un ejercicio tendiente a analizar la realidad actual del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo y la distancia que existe entre lo que es en la actualidad y lo que se quiere ser en el futuro.

### **Debilidades:**

- Falta de formación de asociados y empleados en pensamiento, filosofía solidaria y calidad del servicio.
- Falta optimizar los medios de comunicación Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo y la creación de una página WEB.
- Limitado ingreso de asociados por restricción estatutaria.
- Falta mejorar el proceso de implementación de los procedimientos internos

**Fortalezas:**

- Predisposición al cambio
- Facilidad de acceso a los servicios.
- Trayectoria, credibilidad, confianza.

**Oportunidades:**

- Ampliar el vínculo a nuevos socios.
- Conformación de fondos mutuales
- Mejorar el sistema de comunicación con los asociados.
- Mejorar la creación de cultura solidaria entre los asociados.

**Amenazas:**

- Otras organizaciones con formas de economía solidaria, formales e informales.
- La falta de participación e interés de más del 40% de los asociados en los servicios.

## **Misión**

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. (Humberto Serna Gómez, 2010)

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (Humberto Serna Gómez, 2010)

***“Promover la equidad social de los socios del sindicato de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo a través de la incidencia en el desarrollo de políticas internas y capacitación continua”***

## **Visión**

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. (Humberto Serna Gómez, 2010)

***Ser una institución líder en el desarrollo de iniciativas efectivas para la solución de problemáticas, con énfasis en el mejoramiento de las condiciones de educación y salud de sus socios.***

## **Valores**

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios. (Humberto Serna Gómez, 2010)

### **Responsabilidad**

Donde su principal lema debe ser la responsabilidad del deber cumplido.

### **Respeto**

El Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal respeta las creencias, ideas, sentimientos y diversas personalidades de todas las personas garantizando un buen clima laboral y personal.



### Trabajo en equipo

Donde se integren fuerzas hacia el cumplimiento de los objetivos del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo

### Compromiso

El Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo estará comprometido con la sociedad, el país, las familias, el medio ambiente todo en pro de un beneficio para todos.

### La integridad

Donde todas las acciones del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo se relacionen y están basadas en valores y principios de la dignidad humana.

### Servicio

Lograr servir a los socios con la mejor disposición, con el propósito de brindarles un servicio de excelente calidad y orientar esfuerzos para lograr un mayor servicio de calidad.

### Responsabilidad social

Donde el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo debe estar encaminado

orientada a la conservación y el equilibrio de todo ser humano, comunidad y medio ambiente, creando un impacto positivo para la sociedad.

## **Principios**

Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano., y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía. (Humberto Serna Gómez, 2010)

- Realizar acciones concretas con calidad, seguridad y cuidando el medio ambiente.
- Contribuimos al logro de resultados, garantizando el crecimiento y la estabilidad de la organización.
- Reconocemos el aprendizaje como camino para el logro de los objetivos organizacionales.
- Transmitimos la visión de ser líderes en los sectores que trabajamos.

## **Comunicación Organizacional**

El Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo en la actualidad carece de una buena comunicación, debido a que presenta ausencia de la adecuada utilización de medios tanto orales como escritos, de igual forma existe carencia de información y desconocimiento del conducto regular.

Se propone a la organización crear canales de información y diversos medios de comunicación como herramienta para mejorar su comunicación interna ya que la comunicación hace posible diferentes procesos administrativos, una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyecciones y decisiones entre otras, es una organización confiable y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes están en su entorno.

## **PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Los elementos del PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO son los siguientes:

### **Grupo Social Objetivo:**

- Son los asociados que la entidad desea poseer.
- Son todos aquellos a quienes están dirigidos los productos o servicios que se ofrecen.

En el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo, el grupo social objetivo, es:

- Los empleados del Ministerio de Educación que presten sus servicios en el Cantón Babahoyo
- Empleados del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo

### **Oferta de valor**

Es una propuesta claramente distintiva, por la cual los beneficiarios de la oferta están dispuestos a dar una retribución rentable, económica, o socialmente, a quien la ofrece.

Son las características que deben poseer los productos o servicios que ofrece el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo y las cuales hacen que se le prefiera y reconozca entre las demás organizaciones del sector o similares.

La oferta de valor del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo consiste en dotar los servicios de las siguientes características:

- Las actividades de integración social que realiza en Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- La familiaridad entre los asociados del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- La calidad de los servicios del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo..
- El trato personal y cálido del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- Los convenios especiales con otras instituciones y el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- Agilidad en la prestación de servicios por parte del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

### **Estrategias en el área de gestión de asociados:**

- Incrementar la base social del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- Contar con un sistema de comunicación eficiente con asociados en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- Contar con asociados satisfechos en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

### **Estrategias en el área de gestión de servicios:**

- Mejorar y promover el servicio de ahorro en los asociados del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- Desarrollar e implementar el plan de educación en economía solidaria para los asociados del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

- Desarrollar e implementar un programa de recreación y cultura para Asociados y sus familias en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.
- Desarrollar e implementar el programa de bienestar social, basado en la Solidaridad del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

### **Acciones concretas**

#### **Incrementar el número de socios del Sindicato.**

Se realizarán campañas de vinculación de asociados pertenecientes al ministerio de educación, con el fin de lograr su vinculación y participación en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo.

El incremento del número de asociados permitirá operar a escalas más económicas de administración y llevar a otros trabajadores las ventajas del sindicato y de su filosofía y principios de organización.

Se medirá el logro de este objetivo, con el siguiente indicador:

- Número de asociados
- Número de asociados vinculados en el período

### **Disminuir el número de retiros voluntarios**

Se controlará la deserción de asociados, con el fin de mantener e incrementar la base social del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo. Se controla este objetivo con el siguiente indicador:

- Número de retiros voluntarios de los socios del Sindicato.

### **Desarrollar campañas comerciales para vinculación de nuevos socios.**

El Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo realizará una tarea comercial permanente para vinculación de los empleados del Ministerio de Educación se controlará el logro de este objetivo con el indicador:

- Número de campañas realizadas.

### **Fortalecer los medios de difusión del Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo entre sus asociados.**

El Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación



de Los Ríos sucursal Babahoyo hará un trabajo serio para mejorar permanentemente sus sistemas de comunicación con los asociados. Con este fin, contará con medios de difusión, como boletines, circulares, una página Web moderna, ágil y actualizada, videos institucionales y material de promoción de los diferentes programas y servicios.

Se pretende que los asociados consulten constante y naturalmente los diferentes medios de difusión y que se cuente con el registro de las consultas y utilizaciones de la información suministrada.

Se utilizarán las siguientes estrategias:

- Creación y Actualización permanentemente la página WEB con programas y planes para los asociados.
- Promover con incentivos las visitas a la página WEB.
- Se enviarán correos electrónicos a las direcciones personales de los asociados, con las noticias, programas de educación y recreación de los asociados.

## **6.6. Evaluación de la propuesta**

La propuesta de intervención será evaluada a través de indicadores y la comparación de los resultados como por ejemplo:

- Número de asociados
- Número de asociados vinculados en el período

Con estos indicadores se lograra determinar una vez aplicado el direccionamiento estratégico en el Sindicato de Auxiliares de servicios generales del Ministerio de Educación de Los Ríos sucursal Babahoyo si su eficacia es de acuerdo a lo planificado.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Amat Oriol. 2010. Análisis integral de la empresa. Primera edición. Alfa omega.

Bateman Thomas S. 2009. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Primera edición. Mc Graw Hill.

Bravo Carrasco Juan. 2009. Gestión de procesos. Segunda edición. Editorial Evolución S.A. Chile.

Hellriegel Don y Slocum, Jr. John W. 2009. Comportamiento organizacional. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México.

Hitt Michael. 2008. Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. Séptima. Edición. Cengage Learning Editores, S.A.

Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary. 2005. Administración. Octava edición. Pearson educación, México.

Munch, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. Pearson Educación, México.

Bravo Carrasco Juan. 2009. Gestión de proyectos de procesos y tecnología.  
Tercera edición. Editorial Evolución S.A. Chile.

Munch Lourdes. 2010. Administración gestión organizacional enfoque y  
proceso administrativo. Primera edición. Pearson.

Pérez Fernández de Velasco José Antonio. 2008. Gestión por procesos.  
Primera edición. Effective Management Publications. Barcelona, España

Prieto Herrera José Eliécer. 2011. Gestión estratégica organizacional.  
Tercera edición. Ecoe ediciones.

Van Den Bergher Edgar 2010. Gestión y gerencial empresarial. Aplicada al  
siglo 21. Segunda edición. Ecoe ediciones.

Maldonado José Ángel. 2011. Gestión de procesos. Primera edición.  
Eumed.net. España.

## **VIII. ANEXOS.**

## Anexo 1

### Cuestionario

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Se comunica a los socios la visión, valores y planificación del sindicato?  
Si   
No
2. ¿El sindicato promueve campañas para la adhesión de nuevos socios?  
Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca
3. ¿Considera usted que el sindicato hace un buen seguimiento de las necesidades de los socios?  
Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca
4. ¿Se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para los socios del sindicato?  
Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca
5. ¿El personal del sindicato proporciona información veraz y precisa para resolver sus inquietudes?  
Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**  
Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

6. ¿Se siente usted verdaderamente apoyado por el sindicato como organización?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿El sindicato fomenta la participación de los socios, en acciones de mejora?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Cómo califica el servicio prestado por el sindicato?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Muy Malo

9. ¿Se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de capacitación interno?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

10. ¿Se reconocen las contribuciones de los socios con el fin de aumentar el grado de motivación?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

## Anexo 2

### Fotos





