

Los modelos de gestión en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Caso de Estudio: Cia. de Transportes 27 de Mayo S.A.

The management models in the fulfillment of the business objectives. Case study: Cia. de Transporte 27 de Mayo S.A.

Ángela Alexandra Díaz Cadena^{1,*}, Aracely Del Pilar Tamayo Herrera^{2,†}, y Carmen Alexandra Armijos Maya^{2,‡}.

¹Universitat de València, España.

²Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Ecuador.

diazcan@alumni.uv.es; aptamayo@espe.edu.ec; caarmijos@espe.edu.ec

Fecha de recepción: 8 de septiembre de 2017 — **Fecha de aceptación:** 19 de enero de 2018

Cómo citar: Díaz Cadena, A. A., Tamayo Herrera, A. D. P., & Armijos Maya, C. A. (2018). Los modelos de gestión en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Caso de Estudio: Cia. de Transportes 27 de Mayo S.A. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3(9), 32-40. <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol3iss9.2018pp32-40p>.

Resumen—Las PYMES en Ecuador no aplican un modelo de gestión administrativa, y esto se sustenta porque en el país el mayor porcentaje de las empresas son pequeñas, medianas y micro empresas (PYMES), por lo que la consecuencia de la carencia de un modelo de gestión afecta a la eficiencia laboral y la gestión de sus procesos. El objetivo del presente estudio es dar a conocer la importancia del empleo de los modelos de gestión en las pequeñas y micro empresas, tomando en consideración diferentes posiciones teóricas para el diseño de un modelo de gestión que podría aplicarse en las PYMES del Ecuador.

Palabras Clave—Gestión, Administrativa, Eficiencia, Crecimiento, Microempresas.

Abstract—SMEs in Ecuador do not apply a model of administrative management, and this is based because in the country the largest percentage of companies are small, medium and micro Enterprises (SMEs), so the consequence of the lack of a management model affects the Work efficiency and process management. The objective of this study is to make known the importance of the use of management models in small and micro enterprises, taking into consideration different theoretical positions for the design of a management model that could be applied in the SMEs of the Ecuador.

Keywords—Management, Administrative, Efficiency, Growth, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Para las empresas la gestión es la base de todo el funcionamiento posterior del negocio. Por ello, hay que ver la organización como prioridad y darle la importancia que merece para establecer una base sólida sobre la que se pueda ir asentando toda la actividad empresarial.

La gestión administrativa representa el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Actualmente este es un tema de suma importancia, pues también son el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una empresa; a través del cumplimiento y la correcta aplicación de los procesos administrativos. En estos últimos años muchas empresas han incorporado nuevos modelos de gestión que permiten la ejecución de los métodos

con el fin de aumentar la cantidad de eficacia y así conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Controlar la gestión es un proceso en el cual se debe asegurar la obtención de recursos y el progreso empresarial, dependiendo del conjunto de mecanismos que utilice la dirección permitirá aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de la entidad. En Ecuador el problema se centra en que existen empresas sin un modelo de gestión administrativa. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)¹ el mayor porcentaje de empresas en el país se centran en las pequeñas y microempresas (ver Tabla 1).

Según los datos el número de empresas en crecimiento es mayor en el país, por lo que esta investigación se centra en comunicar la importancia de la adaptación y puesta en marcha de los modelos de gestión administrativa y como incide en las empresas, ya que permiten incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos y la obtención de los objetivos empresariales.

*Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras

†Magister en Administración de Empresas con mención en Gerencia Financiera

‡Máster en Dirección Internacional de Empresas

¹<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Tabla 1. Tamaño de Empresas.

Tamaño de Empresa	No. de Empresas	% Total
Total	843,745	100.00 %
Microempresa	763,636	90.50 %
Pequeña Empresa	63,400	7.50 %
Mediana Empresa "A"	7,703	0.9 %
Mediana Empresa "B"	5,143	0.6 %
Grande Empresa	3,863	0.5 %

Fuente: INEC.

Con la aplicación de un modelo de gestión se obtiene los siguientes resultados:

- Mejora de los procesos de gestión.
- La realización del trabajo es más eficaz.
- El producto o servicio que se ofrece a al cliente será de más calidad.
- Se establecen procesos de seguimiento y control de los procesos internos y del producto o servicio, a tal punto en que la toma de decisiones sea menos complicada.
- El progreso general de la empresa es mayor.

Una de las primordiales ventajas que ofrece un sistema de gestión es que establecerá un planeamiento estratégico de la compañía y esto beneficia a los directivos y los orienta a enfocarse a lo verdaderamente importante, además, garantiza el resto de los procesos porque disminuye la sobrecarga de trabajo.

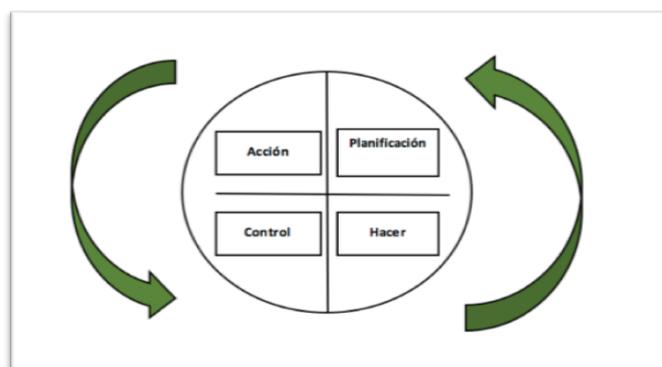
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La administración ejecutada a través de la gestión administrativa se puede estudiar como un procedimiento importante que se fundamenta en la realización de procesos cuya disciplina es acumular conocimientos que contienen principios científicos, teoría, conceptos, entre otros elementos que en resumen dependen de la capacidad y destreza de los profesionales en gestión administrativa. Dentro de la gestión administrativa intervienen los modelos de gestión, desde la comunicación organizacional y la gestión de la información y de actividades dentro de la empresa. (Hurtado Cuartas, 2008).

Para Box en (García and Galcerán, 2015), el movimiento por la calidad puede ser visto como el análisis, la institucionalización y la democratización del método científico. La base de la mejora continua se recoge en el ciclo de Shewhart-Deming que presenta las cuatro fases del proceso (Figura 1).

- **Planificación.** Se decide la calidad del producto a fabricar o del servicio a suministrar, estableciendo las normas técnicas que especifiquen como debe realizar el trabajo y en qué estación de trabajo se debe realizar cada una de las tareas.
- **Hacer.** Se fabrican los productos o se presta el servicio al mercado.
- **Control.** Se estudia la reacción de los clientes para determinar lo que piensa del producto y que modificaciones deberían realizarse. **Acción.** La información obtenida se utiliza para revisar la calidad propuesta y modificar las normas específicas.

Kaplan and Norton (2000), estos investigadores cuestionan la adecuación para medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente". Pretenden medir la

**Figura 1.** El ciclo de Shewhart-Deming.

Fuente: Shewhart-Deming.

gestión incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con clientes, empleados, procesos internos y aprendizaje e innovación.

El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción. Por todo ello, el CMI se ha venido utilizando por las empresas con la finalidad no sólo de medir, sino también de servir de vehículo de comunicación de la estrategia empresarial entre los distintos empleados. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Bastardo (2010) determina a la gestión de procesos como una vivencia avanzada de Gestión de Calidad, pretende también ubicarla como una técnica de gestión que da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo. Al final de la década de los 80, la impredecibilidad de la evolución de los entornos hace más difíciles tomar decisiones estratégicas eficaces y se supone la dirección de estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y desarrollar ventajas competitivas duraderas.

Esto hace mucho hincapié en:

- Mayor participación directiva en la elaboración de la estrategia, lo que hace posible su permanente adaptación a la evolución real del entorno (flexibilidad).
- Fomentar la creatividad y la capacidad de anticipación en iniciativa para tomar decisiones, en base a disponer de mejor información.
- Énfasis en prever y planificar la implementación y control de estrategias. Se asume que la correspondencia entre estrategia y organización es biunívoca lo que lleva a sacrificar la brillantez de la estrategia en aras de su asimilación por las Organizaciones (Cultura empresarial y estilos de dirección).
- El diagnóstico interno de la situación actual de la empresa.
- Formar a los directivos para que adopten un pensamiento estratégico que les permita tomar decisiones haciendo

compatibles los objetivos de corto y medio plazo.”

Tovar (2007) “presentan el CPIMC (Clientes, Procesos, Indicadores y Mejora Continua) que es un modelo administración por procesos que a partir de un enfoque sistemático y disciplinado, alinea los procesos del negocio con las estrategia del mismo. Se trata de una sola base para definir y administrar procesos incorporando el uso de los indicadores clave del negocio de manera proactiva y de esa forma buscar evaluar la deficiencia y la eficacia del negocio”.

Operación Básica del Modelo CPIMC.

El CPIMC está fundamentado en principio de eliminación de cada una de las discrepancias; “Comprensión”, “Operación”, “Sensor” y “Acción”, y así asegurar que la discrepancia final es mínima, sin perder de vista claro, el uso óptimo de los recursos, un enfoque preventivo y la mejora continua de los procesos de la organización. De esta manera, partiendo de un ambiente propio para el desarrollo de este enfoque, el modelo está estructurado por cuatro pasos fundamentales: Clientes, Procesos, Indicadores y Mejora Continua. Como se muestra a continuación:

- El primer paso **Clientes**, es la base del modelo, y su premisa es la utilización de herramientas y técnicas básicas para la identificación de los clientes reales de los procesos, así como sus requerimientos, los cuales serán convertidos en especificaciones, metas y objetivos. Este paso, elimina la discrepancia. Probablemente el paso que requiere de mayor reflexión dentro del modelo CPIMC es el de los
- **Procesos**, en donde se toma como insumo la información del paso anterior y se seleccionan los procesos claves y de soporte del negocio, y se establece la interacción entre ellos, de esta manera podemos visualizar los procesos que requiere mayor atención ya que éstos estarán estrechamente relacionados con los requerimientos de los clientes, así, la discrepancia de operación es exclusiva de la organización.
- El tercer paso de los **Indicadores**, parte de la base de selección de los procesos, y durante éste, se identifican las métricas clave del negocio, que resultan de la correlación directa de los indicadores del proceso (eficiencia) y de resultado (efectividad). De ahí el enfoque preventivo de la metodología y por lo tanto, **Sensor** como discrepancia se elimina también.
- El cuarto y último paso, es el **seguimiento y análisis de los indicadores clave** de la organización, como un mecanismo disparador de áreas de oportunidad de mejora del sistema, optimización, y operación de los procesos bajo nuevos estándares, se establecen también los mecanismos de control, prevención y soporte, para asegurar aquel que el proceso será hábil a lo largo del tiempo, así, la última discrepancia conocida como **Acción** se descarga de la empresa.

Con el análisis de estos pasos el CPIMC busca evaluar la deficiencia y la eficacia del negocio, logrando con esto que al final las discrepancias dentro de la organización sean mínimas.

De Velasco (2010) específica a la gestión de procesos como un sistema de calidad, el principal objetivo de la gestión por

proceso es aumentar resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Pues bien, las diferentes metodologías para gestionar la mejora de los procesos persiguen incrementar la satisfacción percibida, además de un importante incremento de producción. Identificación de los procesos claves. La identificación de los procesos de empresas, que a su vez es un proceso a elaborar y mantener actualizado, ha de ser dirigida por persona que conozca y entienda sus objetivos estratégicos y que esté familiarizada con los factores que proporcionan ventajas competitivas.

Método inductivo (Hurtado Leon and Toro Garrido, 2007), significa “conducción a” o “hacia”. No solo es un método de investigación sino un razonamiento, consiste en partir de la observación de múltiples hechos o fenómenos para luego clasificarlos y llegar a establecer relaciones o puntos de conexión entre ellos. Pudiendo concluir en una teoría “inferida inductivamente: porque la teoría se encuentra contenida en los fenómenos” El método deductivo es la deducción es un proceso mental o de razonamiento que va desde lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión.

El programa de gestión administrativa busca formar profesionales con conocimientos, actitudes y habilidades que los impulse a crear, liderar y gestionar las organizaciones en la parte ética y de excelencia, favoreciendo esto al desarrollo óptimo de las actividades organizacionales (Hurtado Cuartas, 2008).

La TGA estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad) (Chiavenato, 2006). Estos son las principales componentes en el estudio de la administración de las organizaciones y empresas (Figura 2). El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada uno influye en los otros, y experimenta la influencia de estos. Las modificaciones en un componente provocan cambios en los demás en mayor o menor grado. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente por separado. La adecuación e interpretación entre esas cinco variables son los principales desafíos de la administración. A medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables. Esto explica, en parte, los pasos paulatinos de la TGA, al paso del tiempo y de la amplitud y la complejidad graduales que se acaban de exponer. Puesto que la teoría administrativa se amplía constantemente es difícil que el lector se familiarice, aunque sea de manera superficial, con una muestra representativa de la literatura sobre administración.

Villegas and Varela (2001) en múltiples artículos, sentó una de las bases conceptuales más sólidas, más fácil de entender y de aplicar al desarrollo de empresarios. Según él: “EL proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y del comienzo de otra. Pero aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del

ÉNFASIS	TEORÍA ADMINISTRATIVA	ENFOQUES
En las Tareas	Administración Científica	Racionalización en el nivel operacional
En la estructura	Teoría Clásica	Organización formal
	Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocracia Racionalidad organizacional
En las personas	Teoría estructuralista	Enfoques múltiple Organización formal e informal Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional
	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo comunicaciones y dinámica de grupos
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración Teoría de las decisiones integración de los objetivos individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neo estructuralista	Análisis intra organizacional y análisis ambiental Enfoque del sistema abierto
	Teoría situacional	Análisis ambiental Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología

Figura 2. Las principales teorías administrativas y sus enfoques.

Fuente: (Chiavenato, 2006).

proceso, que, aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descriptible; pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables”.

Pinilla Más (2000) presenta “un modelo para realizar las gestiones administrativas de compra y venta de productos y servicios, y sus realizaciones son:

- Elaborar y complementar la documentación correspondiente al pedido solicitado por el cliente o por el proveedor teniendo en cuenta la normativa vigente y el procedimiento interno.
- Registrar y archivar la documentación de las operaciones de compra/venta en soporte informático o manual atendiendo a las normas establecidas.
- Efectuar labores comerciales encaminadas a la captación y mantenimiento de los clientes en las condiciones establecidas por la entidad.
- Comunicar, de forma oral o escrita, las incidencias detectadas en la compra/venta de producto/servicio indicando las causas, soluciones adoptadas o posibles alternativas, así como su trascendencia en la actividad.

METODOLOGÍA

Para obtener datos exactos se ha aplicado una encuesta a los 27 socios de La Compañía de Transporte 27 de Mayo S.A, con el fin de tener en cuenta que tipo de conocimiento tienen estas personas acerca de la importancia de gestión administrativa, la encuesta se elaboró siguiendo las recomendaciones de Kitchenham y Pfleeger (Kitchenham and Pfleeger, 2002).

El modelo de gestión administrativa a diseñar para la Cía. de Transporte 27 de Mayo requiere adaptarse a la teoría de las herramientas para la mejora y el control de calidad, este es un modelo de cuatros fases (planificación, hacer, control, acción) de las cuales tres de ellas aportaran de manera positiva para el diseño del modelo de gestión.

Planificación, porque se establecen normas y técnicas específicas para realizar un trabajo. También en esta fase se podrían agregar la gestión de los documentos en regla y obligatorios toda empresa debe gestionar ya sea por derecho u obligación.

Control, esta una de las fases más importantes por lo que se hace un inspección total y completa de actividades, en esta parte del proceso pueden hacer correcciones, es decir hacer un retroceso a la primera fase para modificar las falencias encontradas o bien podría ser corregir los errores cometidos que hacen que se produzcan desviaciones en cuanto a las normas prefijadas. En si el objetivo de esta labor es que no existan dificultades dentro del desarrollo de las actividades que se necesitan para llegar al objetivo esperado del modelo de gestión.

Acción, la acción es sinónimo de corrección, aquí se delatan los problemas y se le da solución aquellos, es decir se corrige, pero esta corrección no evita completamente que la dificultad regrese.

La Teoría General de la Administración (TGA) muestra cinco variables tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad) de ellas solo te toma en cuenta la variable “Tarea”, esta se hace fundamental porque es la que define si se está trabajando de manera correcta, además, es un punto base, ya que se lleva a cabo las actividades con la participación de los empleados.

El propósito de este modelo de gestión es optimizar la gestión administrativa dentro de la empresa, no sin antes tomar en cuenta la actitud y los conocimientos de cada persona y de esta manera actuar con más certeza al momento de ejecutar cualquier acción.

CASO DE ESTUDIO

La Compañía de Transporte 27 de Mayo es una sociedad anónima, cuenta con 27 socios, la compañía tiene se dedica a la actividad de realizar en forma permanente, el servicio de trasporte de carga pesada en volquetes por carretera dentro y fuera del territorio nacional, conforme a las autorizaciones de los organismos competentes de tránsito y trasporte terrestre. La empresa está al mando de la junta general de socios y administrada por el presidente y el gerente general.

Los socios son un pilar fundamental para el desarrollo normal de las actividades de la empresa, el problema en la Compañía de Transporte 27 de Mayo radica en que no tienen en orden ni al día sus documentos tales como facturas, registros de compra y venta, cuentas bancarias etc. Este tipo de problema genera varios inconvenientes, por ejemplo, al querer obtener créditos, no pueden hacerlo ya que no pueden presentar la documentación, debido a la falta de veracidad en la información.

Encuesta

Pregunta 1. ¿Considera importante el manejo adecuado de la gestión administrativa?

Tabla 2. Pregunta 1. ¿Considera importante el manejo adecuado de la gestión administrativa?

Opciones	Frecuencia
Mucho	8
Poco	15
Nada	7

Fuente: Elaboración Propia.

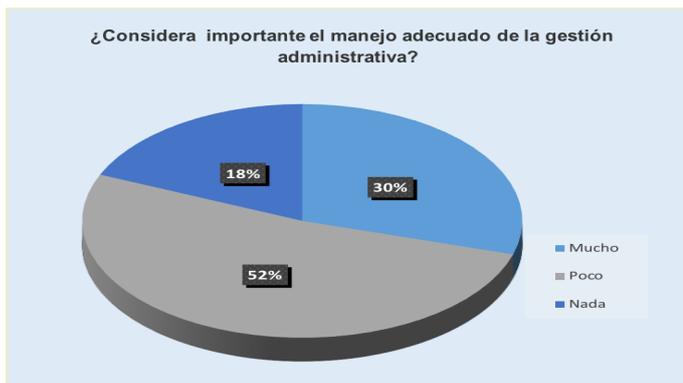


Figura 3. Pregunta 1. ¿Considera importante el manejo adecuado de la gestión administrativa?

Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos en esta pregunta el 52% de los encuestados consideran que es de poca importancia la gestión administrativa dentro de la empresa, mientras que el 30% si menciona que es importante y el 18% manifiesta que no es importante. Lo que muestra claramente el poco interés de parte de los accionistas de la Cía. de Transporte 27 de Mayo acerca del tema.

Pregunta 2. ¿Cómo le resulta tener en orden sus documentos?

Tabla 3. Pregunta 2. ¿Cómo le resulta tener en orden sus documentos?

Opciones	Frecuencia
Fácil	5
Muy fácil	15
Difícil	7
Muy difícil	7

Fuente: Elaboración Propia.

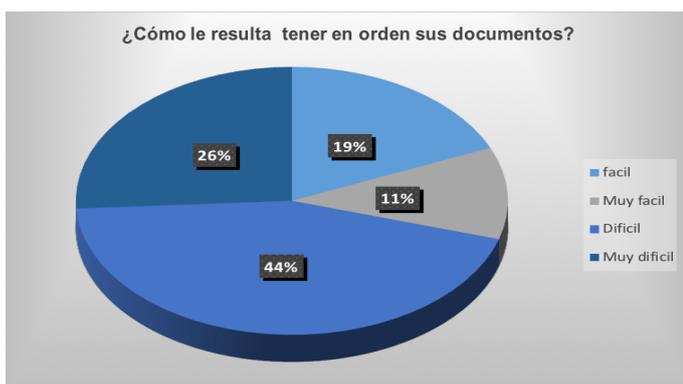


Figura 4. Pregunta 2. ¿Cómo le resulta tener en orden sus documentos?

Fuente: Elaboración Propia.

Los datos de estas preguntan muestran que el 44% de las personas encuestadas les resulta difícil tener en orden sus documentos, por otro lado el 2% dejo claro que para ellos es muy difícil, mientras que para el 19% le resulta fácil y para el 11% le resulta muy fácil. Esta pregunta muestra que a

la mayor parte de los accionistas se les complica al momento de mantener organizados sus documentos.

Pregunta 3. ¿Cree importante algún tipo de capacitación que ayuden a mejorar su eficiencia laboral?

Tabla 4. Pregunta 3. ¿Cree importante algún tipo de capacitación que ayuden a mejorar su eficiencia laboral?

Opciones	Frecuencia
Muy importante	9
Importante	11
Poco importante	7

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 5. Pregunta 3. ¿Cree importante algún tipo de capacitación que ayuden a mejorar su eficiencia laboral?

Fuente: Elaboración Propia.

Con lo relativo a esta pregunta el 41% de las personas encuestadas indicaron que es importante para ellos algún tipo de capacitación que ayuden a mejorar su eficiencia laboral, el 33% considera que es muy importante, mientras que 26% piensa que es poco importante.

Pregunta 4. ¿Ha recibido algún tipo de asesoramiento o capacitación dentro de la empresa?

Tabla 5. Pregunta 4. ¿Ha recibido algún tipo de asesoramiento o capacitación dentro de la empresa?

Opciones	Frecuencia
Si	0
No	27

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 6. Pregunta 4. ¿Ha recibido algún tipo de asesoramiento o capacitación dentro de la empresa?

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a esta pregunta el 100% de las personas encuestadas manifestó que no han recibido capacitación dentro de la empresa.

Pregunta 5. ¿Con que frecuencia busca ayuda para efectuar las gestiones que le corresponden?

Tabla 6. Pregunta 5. ¿Con que frecuencia busca ayuda para efectuar las gestiones que le corresponden?

Opciones	Frecuencia
A veces	9
Siempre	11
Nunca	7

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 7. Pregunta 5. ¿Con que frecuencia busca ayuda para efectuar las gestiones que le corresponden?

Fuente: Elaboración Propia.

Modelo de Gestión

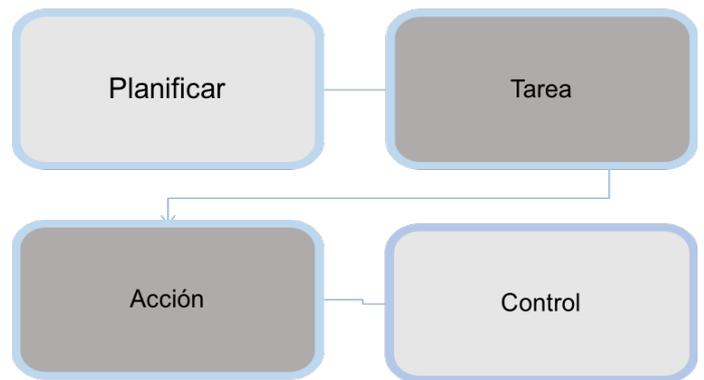


Figura 8. Modelo de gestión administrativa.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, especificación de cada uno de los pasos del modelo de gestión:

Planificación

Objetivos

- Diseñar un modelo de gestión administrativa que mejore los procesos administrativos en la Cía. De Transporte 27 de Mayo S.A.
- Adaptar el modelo de gestión de manera que cumpla en objetivo planteado.
- El tiempo que tomará este trabajo es de 6 meses.
- El presupuesto será de \$ 2.056.
- Se planea ejecutar las acciones necesarias para llegar al objetivo, las mismas que se llevaran a cabo de manera cronológica

Tarea

1. Establecer temas para capacitación.
2. Establecer un manual de bienvenida.
3. Motivación para llevar a cabo la capacitación.

Acción

1. Evaluación periódica para medir el avance del plan de la capacitación.
2. Identificar falencias.
3. Corregir las falencias encontradas en caso de que las haya.
4. Tomar medidas de prevención para disminuir riesgos y cumplir con el objetivo.

Control La persona encargada de vigilar el proceso de este modelo debe tener un conjunto de habilidades para influir en las personas haciendo que los mismos trabajen con entusiasmo orientándolos a logro de los objetivos. En si este individuo tiene la responsabilidad de dirigir y controlar que el proceso siga su curso de manera positiva logrando con esto que las tareas y gestiones ayuden al mejoramiento organizacional.

Desarrollo de la Propuesta.

Cronograma de actividades

El cronograma de actividades se puede ver en la Figura 9.

Presupuesto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																									
FASES	1er mes				2do mes				3er mes				4to mes				5 mes				6to mes				Persona encargada
	Sem 1	Sem 2	sem 3	sem 4	Sem 1	Sem 2	sem 3	sem 4	Sem 1	Sem 2	sem 3	sem 4	Sem 1	Sem 2	sem 3	sem 4	Sem 1	Sem 2	sem 3	sem 4	Sem 1	Sem 2	sem 3	sem 4	
Motivación																									Gerente general
Administración de procesos																									
Control de stress																									
Trabajo en equipo																									
Compromiso laboral																									
Administración Tributaria																									
Derechos fundamentales o esenciales de los accionistas																									
Derechos & Obligaciones del trabajador y empleador																									

Figura 9. Cronograma de actividades.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7. Presupuesto

Descripción	Cantidad	V/U	V/Total
Viáticos	24	\$ 5.00	\$ 120.00
Papelería	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Encuestas y materiales	24	\$ 10.00	\$ 240.00
Refrigerio	27	\$ 2.00 ²	\$ 1,296.00
Otros gastos	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Total		\$ 2,056.00	\$ 2,056.00

Fuente: Elaboración Propia.

Programa de Capacitación

Datos Informativos.

Empresa: Cía. De Transporte 27 de Mayo S.A

Tiempo estimado: 6 meses

Dirigido a: Socios de la Cía. De Transporte 27 de Mayo S.A

No de socios: 27

Costo: \$2056 incluidos materiales para el programa de capacitación.

Logros.

- Desarrollo de trabajos prácticos
- Metodología de exposición
- Trabajo en equipo

Alcance.

El presente plan de capacitación está dirigido a los accionistas de la Cía. de Transporte 27 de Mayo S.A. (Díaz Cadena, 2014).

Estrategias.

- Desarrollo de trabajos prácticos
- Metodología de exposición
- Trabajo en equipo

Temas de capacitación.

Administración de procesos. La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descrip-

ción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo (Fernández, 2003).

- ¿Qué es administración por proceso?
- Importancia de la administración de gestión
- Utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos
- Procesos
- ¿Qué es un proceso?
- Tipos de procesos
- Elementos de un proceso
- Requerimientos de los procesos.

Control de Estrés. Vivenciar técnicas específicas que faciliten la toma de conciencia corporal, emocional, intelectual, en la perspectiva de identificar y manejar y/o reducir el stress acumulado, obteniendo un mayor grado de bienestar personal, familiar y socio laboral.

1. ¿Qué es el Estrés?
2. Indicadores de estrés
3. Cómo prevenir los efectos negativos del estrés.
4. Estrés y salud
5. Ideas erróneas sobre el estrés.

Trabajo en equipo. Los individuos deberán comprender el rol que les compete en las organizaciones, así también, estarán en condiciones de aplicar herramientas que faciliten el trabajo en equipo y de evaluar su comportamiento y actitudes dentro de ellos, fortaleciendo de esta manera la eficiencia laboral.

- ¿Qué es trabajar en equipo?
- ¿Por qué trabajar en equipo?
- ¿Qué es un equipo de trabajo?
- Fracasos del trabajo en equipo

Compromiso laboral. El participante valorará su aporte a la calidad de vida en el trabajo, el valor agregado del recurso

humano y el sentido del trabajo en el desarrollo de la identidad individual, colectiva y corporativa (Gómez-Mejía et al., 2001).

- Qué es el compromiso laboral?
- ¿Cómo se logra el compromiso laboral?
- De la teoría a la práctica
- ¿Es posible el compromiso laboral?

Administración Tributaria SRI

- ¿Qué es administración tributaria
- Las obligaciones tributarias
- Impuesto a la renta
- Impuesto al valor agregado

Derechos fundamentales o esenciales de los accionistas.

- Participar y votar en las asambleas de accionistas.
- Participar en las ganancias sociales y en el remanente de la liquidación, en el caso de disolución de la sociedad.
- Fiscalizar la gestión de los negocios sociales.
- Tener preferencia en la suscripción de acción, partes beneficiarias convertibles en acciones y debentures convertibles en acciones.
- Redecer en los casos previstos por la ley.

Derechos y Obligaciones del trabajador y empleador. Los derechos del trabajador son irrenunciables. La persona que contrata debe recordar estas obligaciones.

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Asumir el porcentaje que corresponde al empleador por la seguridad social.
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

Manual de bienvenida En este punto se establece una conversa amena para agradecer la participación de las personas en la capacitación y exponer el objetivo que la misma incluyendo la participación de los individuos y de esta manera integrar al grupo.

1. Palabras de bienvenida dirigidas al personal a capacitar.
2. Objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativa que mejore los procesos administrativos en la Cía. de Transporte 27 de Mayo S.A.
3. Logros:
 - Actualizar conocimientos.
 - Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual.
 - Contribuir con el rendimiento colectivo.
4. Dialogo: En este espacio lo que se hace es establecer una conversa para escuchar experiencia, relaciones de trabajo, que opina cada participante etc.

Motivación. La motivación permitirá mantener cierta continuidad en la acción para acercarnos a la consecución del objetivo

por lo que se ha considerado los siguientes puntos para lograr el interés hacia la capacitación.

Reconocimiento. Cada persona deberá expresar que opina de los temas de capacitación.

Recompensas. Aclarar que al final de cada capacitación se premiaran a las personas más participativas.

Relajación. En un ambiente de trabajo ajetreado, las personas algunas veces tienen poco tiempo para socializar, lo que puede lograr que aquellos se sientan aislados y agobiados. Para esto se creará un ambiente relajado en el que se puedan distraer con algún juego rápido, además también con la repartición de algún bocadito rápido.

Control. El control se dará de manera mensual, tomando una prueba de conocimiento en base a los temas que se hayan dictado en las reuniones.

CONCLUSIONES

La vida de las pequeñas y micro empresas está sujeta a superar problemas internos para luego enfrentar los externos y lograr cumplir los objetivos que se plantea la empresa. En este sentido, con la información obtenida de la encuesta y tomando en cuenta las teorías de Huertas García & Domínguez Galcerán y Chiavenato se pudo diseñar un modelo de gestión administrativa que se ajuste a la problemática de la empresa, esto le permitirá un crecimiento sostenible en el tiempo.

El modelo de gestión administrativo propuesto se orientó más a proveer información a los socios, para que ellos tengan la información necesaria, porque el problema se centra básicamente en la falta de información. Cabe recalcar que un modelo de gestión no debería considerarse como una solución estacionaria, por lo que es necesario continuar retroalimentando. La principal contribución de este trabajo ha sido comunicar la importancia de los modelos de gestión administrativa, además, el caso práctico es un ejemplo real de la necesidad de un modelo de gestión y los beneficios que aporta a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bastardo, F. (2010). Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa Impsa Caribe, ca. *Puerto Ordaz-Venezuela*.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, 2006. *Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana*.
- De Velasco, J. (2010). *Gestión por procesos*. Libros profesionales. Esic Editorial.
- Díaz Cadena, Á. A. (2014). Modelo de gestión administrativa para los accionistas de la cia de transporte 27 de mayo de la ciudad de babahoyo. B.S. thesis.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Divulgación empresarial. ESIC Editorial.
- García, R. H. and Galcerán, R. D. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Edicions Universitat Barcelona.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R., and López, Y. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Psicología (Gedisa). Pearson Educación.

- Hurtado Cuartas, D. (2008). Principios de administración. *Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín*, page p43.
- Hurtado Leon, I. and Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios*. El Nacional.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2000). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD*. Harvard Business School Press. Gestión 2000.
- Kitchenham, B. a. and Pflieger, S. L. (2002). Principles of Survey Research Part 2 : Designing a Survey Sample size Experimental designs. *Software Engineering Notes*, 27(1):18–20.
- Pinilla Más, F. (2000). *Gestión administrativa. Grado medio*. Ministerio de Educación.
- Tovar, A. (2007). *CPIMC Un modelo de administración por procesos*. Panorama Editorial.
- Villegas, R. V. and Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson educación.