

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE QUITO

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

TEMA:

**ANÁLISIS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO MODELO DE
GESTIÓN PARA POTENCIAR A LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL
EN LA PROVINCIA DE MANABI, PERIODO 2006 – 2012.**

AUTORA:

Figuroa Soledispa Martha Lorena

DIRECTOR:

Ing. Narciza Aguirre

Quito, Agosto del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo Martha Lorena Figueroa Soledispa autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Martha Lorena Figueroa Soledispa
CC. 130832117-1

DEDICATORIA

El presente trabajo de manera especial lo dedico a Dios, quien a cada instante de mi vida me dio las fuerzas necesarias para continuar y alcanzar esta meta.

A mis hijos: Laura, Francisco y Edison Ricardo les pido disculpas por no haber compartido esos momentos felices juntos en familia y que nunca volverán, pero me queda la satisfacción de demostrarles con un ejemplo que quien persevera alcanza.

A mi amado esposo Edison quien me brindó su comprensión y apoyo durante todo este tiempo de formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por los conocimientos adquiridos los mismos que serán utilizados de la mejor manera en el transcurso de mi vida.

A la Ingeniera Narciza Aguirre, tutora de este proyecto de tesis, quién con sus conocimientos, ayuda, paciencia y amistad, me guiaron para la culminación de este trabajo.

A mi compañera Ing. Jenny PARRALES DE FUENTES quien ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y culminación del presente trabajo.

INDICE

| | |
|---------------------------------|------|
| Declaratoria de responsabilidad | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice general | iv |
| Índice de gráficos | vii |
| Índice de Cuadro | ix |
| Índice de figuras | xi |
| Summary | xii |
| Resumen | xiii |
| Introducción | xiv |

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

| | | |
|-----|---|----|
| 1.1 | Definición del Desarrollo Organizacional | 1 |
| 1.2 | Evolución del Desarrollo Organizacional | 2 |
| 1.3 | Importancia del Desarrollo Organizacional | 4 |
| 1.4 | Objetivos del Desarrollo Organizacional | 5 |
| 1.5 | Valores del Desarrollo Organizacional | 6 |
| 1.6 | Aplicaciones del Desarrollo Organizacional | 6 |
| 1.7 | Administración del proceso de Desarrollo Organizacional | 7 |
| 1.8 | Modelos de desarrollo organizacional | 16 |
| 1.9 | Análisis de modelo | 24 |

CAPITULO II

LAS PYMES

| | | |
|------|---------------------------------------|----|
| 2.1 | Definición de la PYMES | 26 |
| 2.2. | Importancia de las PYMES | 26 |
| 2.3 | Desarrollo de las PYMES en el Ecuador | 27 |
| 2.4. | Fortalezas y Debilidades de las PYMES | 32 |
| 2.5 | Categorías de la PYMES | 33 |

| | | |
|-----|------------------------------|----|
| 2.6 | Marco Legal | 33 |
| 2.7 | Análisis sectorial en Manabí | 34 |

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE MANABI

| | | |
|------|---|----|
| 3.1. | PYMES en el sector industrial de Manabí | 37 |
| 3.2. | PYMES industriales del sector manufacturero de Manabí | 39 |
| 3.3 | Problemática del sector industrial de las PYMES en Manabí | 41 |
| 3.4 | Metodología | 43 |
| 3.5 | Análisis e interpretación de los resultado | 44 |

CAPITULO IV

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.1 | Objetivo de la propuesta | 84 |
| 4.2 | Objetivo del modelo | 84 |
| 4.3 | Alcance del Modelo | 84 |
| 4.4 | Estructura del Modelo | 84 |
| 4.5.- | Descripción del Modelo | 85 |
| 4.6.- | Componentes del Modelo | 86 |
| 4.6.1. | Fortalecimiento del estilo de liderazgo | 87 |
| 4.6.2.- | Gestión de Tecnología | 92 |
| 4.6.3.- | Sistema de Comunicación | 95 |
| 4.6.4.- | Planificación Estratégica | 99 |
| 4.6.5- | Estructura de procesos | 101 |

| | |
|----------------------------|-----|
| 4.6.6. Incentivos | 102 |
| 4.5. Plan de Socialización | 107 |
| 4.6 Evaluación y monitoreo | 111 |
| Conclusiones | 112 |
| Recomendaciones | 115 |
| Referencias Bibliográficas | 116 |
| Anexos | 118 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 1: Pymes de Ecuador | 28 |
| Gráfico No. 2: Ubicación Geográfica de las Pymes | 31 |
| Gráfico No. 3: Años en el Mercado | 45 |
| Gráfico No. 4: Cuenta con una misión la empresa | 46 |
| Gráfico No. 5: Cuenta con una visión la empresa | 47 |
| Gráfico No. 6: Metas establecidas | 48 |
| Gráfico No. 7: La empresa tiene establecido los reglamentos | 49 |
| Gráfico No. 8: Valores en la empresa | 50 |
| Gráfico No. 9: Definidas las políticas en la empresa | 51 |
| Gráfico No. 10: Cuenta con un presupuesto | 52 |
| Gráfico No. 11: Tiene un plan estratégico | 53 |
| Gráfico No. 12: La planificación que realiza es | 54 |
| Gráfico No. 13: Los objetivos establecidos se cumplen | 55 |
| Gráfico No. 14: La división de trabajo es flexible | 56 |
| Gráfico No. 15: Las tareas son lógicas | 57 |
| Gráfico No. 16: Modelo de la estructura de la empresa | 58 |
| Gráfico No. 17: La empresa recompensa y reconoce los esfuerzos del trabajador | 59 |
| Gráfico No. 18: Sistema de incentivo de la empresa | 60 |
| Gráfico No. 19: Comunicación entre departamentos | 61 |
| Gráfico No. 20: Mecanismos para comunicar las deficiencias entre las Funciones de apoyo | 62 |
| Gráfico No. 21: Los sistemas de apoyo cuentan con tecnología | 63 |
| Gráfico No. 22: Conocen los trabajadores sus responsabilidades en la empresa | 64 |
| Gráfico No. 23: Están coordinados los diferentes departamentos en la empresa | 65 |
| Gráfico No. 24: Tipo de liderazgo en la empresa | 66 |
| Gráfico No. 25: Decisiones en la empresa | 67 |
| Gráfico No. 26: Cambios en el modelo de desarrollo organizacional | 68 |
| Gráfico No. 27: Cambios a realizar en primer lugar | 70 |
| Gráfico No. 28: Cambios a realizar en segundo lugar | 71 |
| Gráfico No. 29: Cambios en la tecnología | 72 |
| Gráfico No. 30: Cambios en la comunicación | 73 |
| Gráfico No. 31: Orden de los cambios liderazgo | 74 |

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 32: Variables que afectan el desarrollo de la empresa | 76 |
| Gráfico No. 33: Variables que afectan el desarrollo de la empresa en seg. Lugar | 77 |
| Gráfico No. 34: Variables que afectan el desarrollo de la en tercer lugar | 78 |
| Gráfico No. 35: Que afecta el desarrollo de la empresa cuarto lugar | 79 |
| Gráfico No. 36: que afecta el desarrollo de la empresa quinto lugar | 80 |
| Gráfico No. 37: que afecta el desarrollo de la empresa sexto lugar | 81 |

INDICE DE CUADRO

| | |
|---|----|
| Cuadro No. 1: Pymes de Ecuador | 28 |
| Cuadro No. 2: Categorías y características de las pymes | 30 |
| Cuadro No. 3: Ubicación geográfica de las Pymes | 31 |
| Cuadro No. 4: Medianas empresas industriales del sector manufacturero | 39 |
| Cuadro No. 5: Pequeñas Empresas industriales del sector Manufacturero | 40 |
| Cuadro No. 6: años que se encuentran en el mercado | 45 |
| Cuadro No. 7: cuenta con una misión la empresa | 46 |
| Cuadro No. 8: cuenta con una visión | 47 |
| Cuadro No. 9: metas establecidas | 48 |
| Cuadro No. 10: la empresa tiene establecido los reglamentos | 49 |
| Cuadro No. 11 valores en la empresa | 50 |
| Cuadro No. 12: definida las políticas de la empresa | 51 |
| Cuadro No. 13: cuenta con un presupuesto | 52 |
| Cuadro No. 14: tiene un plan estratégico | 53 |
| Cuadro No. 15 la planificación que se realiza es a | 54 |
| Cuadro No. 16: los objetivos establecidos se cumplen en | 55 |
| Cuadro No. 17: La división de trabajo es flexible | 56 |
| Cuadro No. 18: Las tareas son lógicas | 57 |
| Cuadro No. 19: Modelo de la estructura de la empresa | 58 |
| Cuadro No. 20: La empresa recompensa y reconoce los esfuerzos del trabajador | 59 |
| Cuadro No. 21: Sistema de incentivo de la empresa | 60 |
| Cuadro No. 22: Comunicación entre departamentos | 61 |
| Cuadro No. 23: Mecanismos para comunicar las deficiencias entre las Funciones de apoyo | 62 |
| Cuadro No. 24: Los sistemas de apoyo cuentan con tecnología | 63 |
| Cuadro No. 25: Conocen los trabajadores sus responsabilidades en la empresa | 64 |
| Cuadro No. 26: Están coordinados los diferentes departamentos en la empresa | 65 |
| Cuadro No. 27: Tipo de liderazgo en la empresa | 66 |
| Cuadro No. 28: Decisiones en la empresa | 67 |
| Cuadro No. 29: Cambios en el modelo de desarrollo organizacional | 68 |
| Cuadro No. 30: Orden de cambios | 69 |
| Cuadro No. 31: Cambios a realizar en primer lugar | 70 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro No. 32: Cambios a realizar en Segundo lugar: personal | 71 |
| Cuadro No. 33: cambios a realizar en Tercer lugar: tecnología | 72 |
| Cuadro No. 34: Cambios a realizar en Cuarto lugar comunicación | 73 |
| Cuadro No. 35: Cambios a realizar en liderazgo | 74 |
| Cuadro No. 36: Variables que afectan el desarrollo de la empresa | 75 |
| Cuadro No. 37: Variables que afectan el desarrollo de la empresa | 76 |
| Cuadro No. 38: Variables que afectan el desarrollo de la empresa en seg. Lugar | 77 |
| Cuadro No. 39: Variables que afectan el desarrollo de la en tercer lugar | 78 |
| Cuadro No. 40: que afecta el desarrollo de la empresa cuarto lugar | 79 |
| Cuadro No. 41: que afecta el desarrollo de la empresa quinto lugar | 80 |
| Cuadro No 42: que afecta el desarrollo de la empresa sexto lugar | 81 |
| Cuadro No. 43: Calificación para test de liderazgo | 88 |
| Cuadro No. 44: Planificación de los temas de liderazgo | 89 |
| Cuadro No 45: Calificación del Desempeño | 102 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura No. 1: Componentes del proceso de administración del programa DO | 8 |
| Figura No. 2: Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell | 9 |
| Figura No. 3: Etapas del Diagnóstico organizacional | 10 |
| Figura No. 4: Segundo Paso: de la Administración del Proceso de Do | 13 |
| Figura No. 5: Tercer paso del proceso de administración del DO | 15 |
| Figura No. 6: Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional | 21 |
| Figura No. 7: Diseño gráfico del Modelo de desarrollo Organizacional | 85 |
| Figura No. 8 Elementos de la comunicación | 95 |
| Figura No. 9: Esquema para tratar el Plan Estratégico | 99 |
| Figura No. 10 Propuesta de mapa de Procesos | 102 |

SUMMARY

The present work of investigation was elaborated with the finality of analyze through as model of organizational development, the actual situation of industrial PYMES of manufacturing sector of Manabí Province, the organizational diagnostic model allocated for the present study is the Weisbord Model, the same as is important for the organization because it permits to display in a clear and simple way the functioning of these throughout three factors: mission and vision, structure and organization, recompense, support systems, relation and leadership. These are relate directly with its formal and informal systems indicating in a clear way where it should investigate, to diagnostic the problems and to establish strategies that permits the solutions.

The factors before mentioned put the emphasis on: the purpose which was created the organization, the organizational structure existing, the authority lines and the hierarchic levels present, likewise in which are the channels of communication that gives to secure the achievement of aims, objectives and the auxiliary mechanisms that uses to secure the success within of the organization, such as the planning and the control.

Moreover, it studied the type of relation that gives among the groups of work and the frequency with that the activities are made as a whole, and also the type of leadership that predominate in the organization. For the achievement of the analyzing of these factors it made a field investigation of descriptive type, so as also an inquiry to collect data in the form more truthful and reliable possible.

Also, it present in this investigation the conclusions that reached with the implementation of the Weisbord Model and some recommendations that makes to improve the actual situation of Pymes of Manabí Industrial sector.

Key words: Pymes Manufacturing, Organizational development, Weisbord Model.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de analizar mediante un modelo de desarrollo organizacional, la situación actual de las PYMES Industriales del sector manufacturero de la Provincia de Manabí, el Modelo de diagnóstico organizacional aplicado para el presente estudio tiene sustento en el Modelo de Weisbord, es importante para las organizaciones porque permite visualizar de forma clara y sencilla el funcionamiento de estas a través de seis factores: misión y visión, estructura y organización, recompensa, sistemas de apoyo, relaciones y liderazgo. Los mismos que se relacionan directamente con sus sistemas formales e informales indicando de forma clara en donde se debe investigar, para diagnosticar los problemas y establecer estrategias que permitan dar soluciones.

Los factores antes mencionados hacen énfasis a: el propósito por el cual fue creada la organización, la estructura organizativa existente, las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos presentes, igualmente se enfoca en los canales de comunicación que se dan para asegurar el logro de las metas y los objetivos y los mecanismos auxiliares que se utilizan para asegurar el éxito dentro de la organización, tales como la planificación y el control.

Además se estudió el tipo de relación que se da entre los grupos de trabajo y la frecuencia con que se hacen las actividades en conjunto, al igual que el tipo de liderazgo que predomina dentro de la organización. Para el logro del análisis de estos factores se efectuó una investigación de campo de tipo descriptiva, así como también una encuesta para recolectar los datos de la forma más veraz y confiable posible.

También se presentan en esta investigación a las conclusiones que se llegaron con la implementación del modelo de Weisbord y algunas recomendaciones que se hacen para mejorar la situación actual de las PYMES del sector Industrial de Manabí

Palabras claves: PYMES Manufacturera, desarrollo organizacional, modelo de Weisbord

INTRODUCCION

El pequeño y mediano empresario en la actualidad se encuentra en un ambiente que cambia cada vez a mayor velocidad, en el campo de la tecnología, los mercados, la profesionalización de las personas, las comunicaciones, la ciencia de la conducta, la vida familiar, social, política y económica estos factores inciden para que las PYMES realicen cambios que estén acordes a su realidad y puedan ser competitivas.

Las pequeñas y medianas empresas por generalidad son constituidas por grupos de familiares, amigos formando una pequeña sociedad, además son considerados como entes emancipados con un alto predominio en el mercado.

Para las PYMES que desde su inicio, nacieron con una estructura de planeación estratégica esto les ha permitido ir creciendo y actualmente son exitosas, no así las que vienen operando en forma rutinaria y con inercia organizacional enfrentando urgencias y actuando sin planeación.

Ante a los cambios del entorno existe la necesidad de replantear procesos, estructuras, estilos de liderazgos, no sólo en las organizaciones que actúan de una manera rutinaria, sino en las que en un momento determinaron su visión.

Actualmente el trabajo en equipo se ha ido intensificando en las organizaciones, se requiere de un personal más capacitado y motivado, estructuras flexibles, culturas organizacionales que fomenten la innovación y aprendizaje.

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para incrementar la efectividad y bienestar de la misma basada en los conocimientos de la ciencia y el conocimiento” (Guizar Montúfar, 2008).

Los impactos positivos del desarrollo organizacional (DO) se derivan de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de las organizaciones, para ello se requiere que quienes dirijan a las organizaciones adopten estrategias fundamentadas en el

desarrollo y sostenimiento de la organización con el ánimo de que estas logren su competitividad y eficacia.

La implementación del desarrollo organizacional, requiere que el individuo busque un camino que lo conlleve hacia un nuevo cambio; cambios viables y adecuados para potenciar las pequeñas empresas.

Las pymes se enfrentan con el sistema complejo de la competitividad, las empresas grandes representan para ellas un obstáculo enorme teniendo en cuenta que no solo compiten frente a un número creciente de clientes, con infraestructura adecuada, con sistemas orgánicos funcionales, con capital e inversión, sino con el hecho de ser organizados y reconocidos a nivel nacional e internacional en algunos casos.

Estas al no encontrarse bien organizadas tienden a tener problemas funcionales, que terminan debilitando cualquier negociación que pretendan efectuar con alguna institución financiera o inversionista. El simple hecho de no contar con sistemas de desarrollo organizacional hace de las pymes que se cree una incertidumbre.

El presente estudio estuvo dirigido a las PYMES industriales de la Provincia de Manabí, las mismas que tienen problemas internos como: carencia de Planificación, procedimientos que deben ser revisados, deben buscar otras formas de incentivos para sus empleados, actualizar la tecnología para mejorar la comunicación y la calidad de sus productos. De igual manera las variables del entorno como los factores: políticos, normas de calidad, problemas económicos entre otros afectan el normal funcionamiento de las mismas.

Ante esta problemática se hizo necesario plantear: ¿De qué forma un análisis del desarrollo organizacional como modelo de Gestión podrá potenciar a las PYMES del sector industrial en la Provincia de Manabí?

Así mismo los objetivos que se plantearon en la investigación fueron:

El objetivo general “Analizar el desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, período 2006- 2012”.

Para lograr el presente propósito se plantearon algunos objetivos específicos.

- Preparar la fundamentación teórica necesaria para el desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del Sector industrial en la Provincia de Manabí.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual del sector industrial, en el que se analicen los factores internos y externos en el que se desenvuelve la organización para la formulación de estrategias que permitan el mejoramiento continuo.
- Elaborar un modelo de gestión como aporte al desarrollo organizacional en el sector industrial en la provincia de Manabí.

En la recolección de la información que hizo posible la teorización y la conceptualización de la presente investigación, se utilizó la investigación cualitativa porque se investigó factores internos y externos que afectan a las PYMES del sector industrial manufacturero de Manabí; cuantitativos porque se empleó la estadística para cuantificar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los pequeños y medianos empresarios.

La presente tesis está estructurada en cuatro capítulos:

El primer capítulo hace referencia: a la fundamentación teórica del desarrollo organizacional que sirve de marco teórico para la sustentación de la tesis.

En el segundo capítulo se describe la situación de las PYMES, su definición, importancia, desarrollo en el Ecuador, sus fortalezas y debilidades, categorías, marco legal.

En el tercer capítulo trata sobre la situación actual de las PYMES del sector industrial de la Provincia de Manabí.

El cuarto capítulo describe la propuesta para mejorar la situación de las Pymes del sector Industrial Manufacturero, se plantea que se realice una Planificación estratégica, se implemente sistemas de incentivos, cambio de estructura organizacional. Finalmente se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 Definiciones del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional ha ido trascendiendo a lo largo de estos últimos años constituyéndose en un proceso por excelencia logrando así obtener la eficiencia, eficacia y competitividad organizacional; escenarios imprescindibles, que le han permitido a ciertas organizaciones sobrevivir y ajustarse en el contexto actual en que se desenvuelven.

“El desarrollo organizacional [...] es una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual” (Perlaza Montenegro, 2010)

Blake y Mouton, definieron al desarrollo organizacional como un plan de conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar una corporación a una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa. (Mouton, 2000)

A su vez, Gordon, Lippitt (1969) se inclina por la afirmación en que el desarrollo organizacional como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. (Gordon, 1969)

Friedlander y Brown presentan al desarrollo organizacional relacionado a una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales. (Brown, 1974)

Chiavenato (2001), “explica que el DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

Otra definición explica y concuerda en que el “Desarrollo Organizacional” es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las

creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos. (Bennis 1969).

“El desarrollo organizacional es un proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.”(Hernández 2011)

Todas estas definiciones concuerdan que el DO se convierte en una herramienta de respuesta al cambio en este mundo globalizado, es decir una táctica organizacional compleja que permite generar cambios en las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan en la actualidad con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas.

1.2 Evolución del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional tiene su inicio alrededor del año 1946, el mismo que se fundamenta en las ciencias de la conducta y la administración. Cummings cita los siguientes precedentes (raíces) del Desarrollo Organizacional.

- **Primera raíz: entrenamiento en el laboratorio.-** Llamado también grupo T, un grupo pequeño e inestructurado cuyos miembros aprenden de su interacción personal y de una dinámica en evolución respecto a cosas como las siguientes: relaciones interpersonales, crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos.
- **Segunda raíz: investigación acción y retroalimentación por encuesta.-** Conformada por investigación acción y retroalimentación por encuesta, la primera se inició en la década de los 40 con los trabajos realizados con los sociólogos John Collier, Kurt Lewin y William Whyte quienes descubrieron la necesidad de vincular la investigación a la acción porque así los miembros de las empresas podrían utilizarla para manejar los cambios. En consecuencia la investigación acción tuvo dos hallazgos 1) los miembros de las organizaciones podían aplicarlos así mismos y 2) los sociólogos podrían estudiar el proceso para obtener más conocimientos que se usan en otras áreas.

En particular para Lewin quien es considerado el fundador de la “investigación acción” consiste en el análisis- diagnóstico, recolección, de la información, conceptualización, planeación, ejecución evaluación, pasos que luego se repetían en forma reiterativa y cíclica.

La segunda es la retroalimentación por encuestas, estas son formas especializadas de la investigación acción

- **Tercera raíz: Normativa.-** Tanto los avances intelectuales y prácticos del entrenamiento en el laboratorio y la retroalimentación/investigación acción son antecedentes que se acompañaron de la convicción de que el enfoque de relaciones humanas constituía una forma óptima de administrar las empresas.

Este precedente normativo se reflejó en la investigación que se asociaba a la eficiencia de las empresas el estilo de administración participativa propuesto por Liker y el programa de desarrollo organizacional de la rejilla de Blake y Mouton.

Según este programa las empresas tienen los siguientes tipos de sistema:

Sistemas autoritarios explotados.-Presentan un enfoque autocrático y jerárquico del liderazgo.

Sistemas autoritarios Benevolentes.- Se parecen al sistema anterior, salvo que la administración es más paternalista.

Sistemas consultivos.-Este sistema se caracteriza porque los empleados interactúan, se comunican y toman decisiones más que en sistema anterior. Aunque se les consulta los problemas y decisiones, los directivos siguen adoptando la decisión definitiva.

Sistemas de grupos participativos.- Diseñados en torno a los métodos grupales de la toma de decisiones y de la supervisión, favorecen un gran compromiso personal participación de los miembros.

- **Cuarta raíz: Productividad y calidad de vida laboral.-** Esto se puede explicar en dos fases, la primera que pertenece a los proyectos diseñados en Europa durante la década de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después de los cincuenta, con base en la investigación de Eric Trist y sus colegas en el Tavistock

Institute of Human Relations de Londres, los pioneros de Gran Bretaña e Irlanda, de Noruega y Suecia prepararon diseños de trabajo tendientes a integrar mejor la tecnología y las personas.

Generalmente requería la participación conjunta de sindicatos y directivos para el diseño del trabajo; los diseños finales daban a los empleados gran discrecionalidad, diversidad de tareas y retroalimentación acerca de los resultados. Acaso su característica distintiva de la calidad en el trabajo fue el descubrimiento de la modalidad de los grupos auto dirigidos de trabajo.

En la segunda definición se le considera como enfoque o método, es decir, se parte de las técnicas y procedimientos con que se mejora el trabajo. Era un sinónimo de métodos como los siguientes: enriquecimiento del trabajo, equipos auto dirigidos y comités de administración del trabajo. Tal orientación técnica provenía principalmente de la creciente publicidad dada a los proyectos de calidad de la vida laboral.

- **Quinta raíz:- Cambio estratégico** Este precedente ha influido recientemente en la evolución del desarrollo organizacional. A medida que las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más complicadas e inciertas, lo mismo ha sucedido con la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Es una tendencia que requiere una perspectiva estratégica y que alienta a ese nivel los procesos del cambio planificado

Las raíces mencionadas anteriormente y las tendencias modeladoras del cambio han influido de manera decisiva en la forma de realizar el desarrollo organizacional actualmente dentro de las empresas.

1.3 Importancia del Desarrollo Organizacional

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda,

entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

1.4 Objetivos del desarrollo organizacional

Para Hernández, Gallardo y Espinoza (2011) los objetivos básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.
- El DO es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción.
- La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.
- La cultura se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización de y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan.
- Los procesos son como se hacen las cosas en las organizaciones, son métodos para llegar a los resultados, esto es, la forma en que se hacen las cosas en una organización.
- Es tan importante como lo que se hace.
- Una serie de intervenciones del DO, conocidas como intervenciones tecnoestructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que esta funciones mejor.
- Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente.
- Los esfuerzos del DO están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella.
- DO es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes.

1.5 Valores del desarrollo organizacional

- Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial
- Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
- Trata a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

¿Qué requisitos debe cumplir el DO para alcanzar sus objetivos?

- Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico
- Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización
- Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima
- Su objetivo es el contante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo tanto de la organización como de sus integrantes.

1.6.- Aplicaciones del desarrollo organizacional

Los modelos y técnicas de DO tienen tres grandes esferas de aplicación:

- Adquisiciones o fusiones de empresas: los resultados desalentadores en muchas de estas operaciones pueden ser el resultado de no determinar la cultura corporativa predominante. Los ejecutivos se concentran en las sinergias potenciales de tecnologías, productos, servicios marketing y sistemas de control, pero suelen fracasar en la evaluación de los valores, prácticas y creencias.

Dichas divergencias provocan ansiedad y estrés en los empleados originan emociones negativas que afectan el desempeño. Las diferencias culturales deben analizarse durante el proceso de adquisición o fusión y el DO proporciona una mejor integración entre las empresas.

- **Declinación/revitalización organizacional:** muchas compañías pasan por periodos de declive o de resurgimiento con diversos problemas, como un bajo nivel de confianza, falta de innovación, elevada rotación y altos niveles de conflicto y estrés en el personal. El periodo de transición puede requerir comportamientos opuestos, como confrontación de grupos e individuos, creación de una comunicación franca y abierta y la búsqueda de la innovación creativa para alcanzar elevados índices de productividad.

Las técnicas del DO pueden contribuir a la revitalización cultural a solucionar problemas, obtener compromisos y facilitar la comunicación.

- **Administración de conflictos:** éstos ocurren en cualquier momento y lugar dentro de una organización saludable. En una empresa industrial, el personal de ventas puede programar fechas de entrega a los clientes contrapuestos con las prioridades de producción.

1.7.- Administración del proceso de desarrollo organizacional

Toda buena gerencia debe estar pendiente de que sus acciones, planes y estrategias permitan a la empresa a su cargo irrumpir correctamente en los escenarios donde quiere incursionar, así como propiciar los mecanismos necesarios para que se dé un buen desarrollo organizacional.

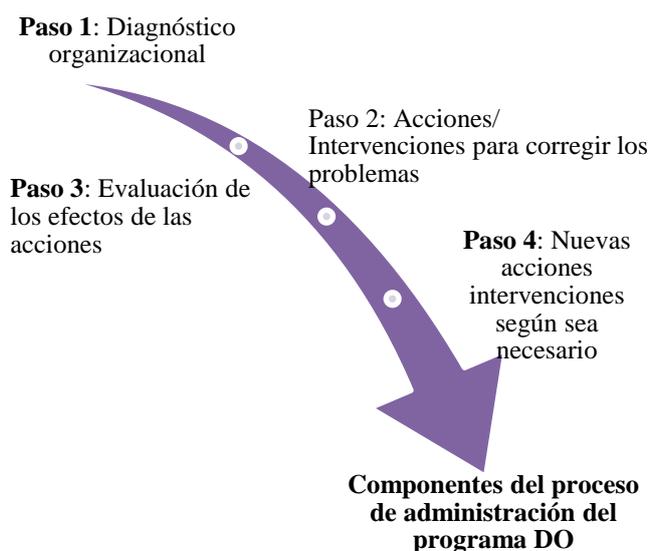
La administración del proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación.

La administración del proceso representa una intervención del desarrollo organizacional, el que se diseña para abordar los aspectos individuales, de grupo, entre el grupo y organizacionales, de la misma manera que se evalúan diferentes procesos como la comunicación y liderazgo.

1.7.1.-Componentes del proceso de administración del programa Desarrollo Organizacional

A continuación se presenta los componentes del proceso de administración del Desarrollo Organizacional según French y Bell:

Fig. # 1: Componentes del proceso de administración del programa DO



Fuente: Hernández (2011)

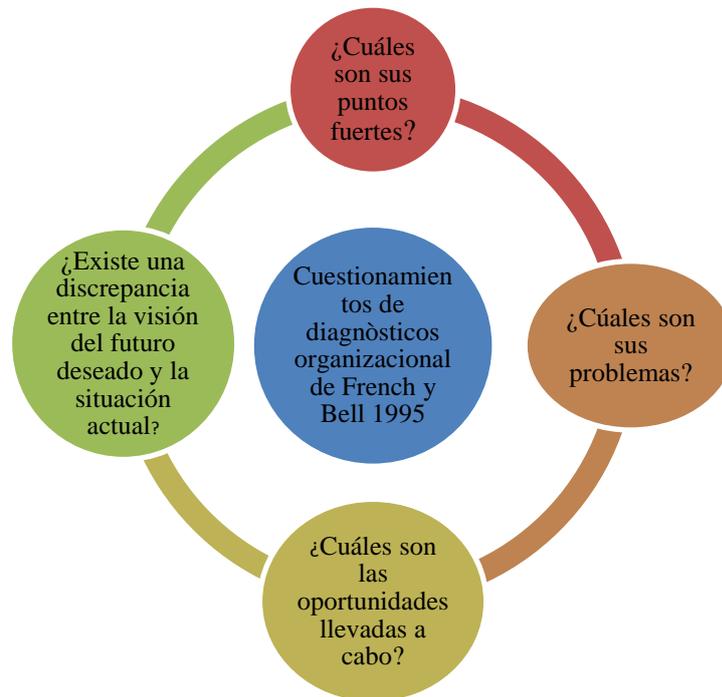
Elaboración: autora

1.7.1.1.-Diagnóstico organizacional.- El primer paso en la administración del programa de DO consiste en diagnosticar el sistema conforme al interés de la organización. Este diagnóstico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por French y Bell (1995).

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?
- ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

Fig. # 2: Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell



Fuente: Hernández (2011)

Elaboración: autora

Worley define al diagnóstico como el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema, donde se consigue información pertinente sobre las operaciones actuales, se analiza y se obtiene conclusiones para un cambio y mejoramiento potencial”

Hernández, Gallardo y Espinoza (2011 pág. 65) definen al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.”

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación de una organización.

Se puede dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

Fig. # 3 Etapas del Diagnóstico organizacional



Fuente: Hernández (2011)

Elaboración: autora

1.- La Generación de la información abarca los siguientes aspectos:

- La forma como se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual se subdivide en dos: métodos usados para obtener información desde el cliente (por ejemplo, entrevistas y cuestionarios) y los empleados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información la cual depende de la estabilidad del sistema.

2.- Organización de la información, aquí se considera los siguientes aspectos:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información
- El almacenamiento apropiado de los datos
- El ordenamiento de la información de modo que sea fácil de consultar

El análisis e interpretación de la información consiste en separar los elementos básicos de ésta y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

3.- El Enfoques del diagnóstico organizacional: se divide en dos enfoques principales: funcional y cultural.

a) Funcional:

El diagnóstico funcional examina las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Métodos y técnicas

Los métodos más usados en el enfoque funcionalista son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes.

Entre las técnicas aplicables tenemos:

- Entrevistas: Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Cuestionario: Permite recopilar mayor cantidad de información de una mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos, así mismo facilita el análisis estadístico.
- Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma, este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- Análisis de experiencias críticas de comunicación: sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.
- Análisis de redes de comunicación: Examina la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quien, los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- Entrevista grupal: Técnica que selecciona cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo.

b) Diagnóstico Cultural:

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

El diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas, en cuanto a su aplicación podemos hablar sobre todo de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, en cambio el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas

Entre las técnicas cualitativas aplicables tenemos: observación, entrevistas individuales, análisis de documentos, discusión en grupos pequeños, técnicas proyectivas.

Entre las técnicas cuantitativas aplicables tenemos la encuesta.

1.7.1.2.-Desarrollar planes acción:

El segundo paso de la administración del proceso de DO consiste en desarrollar los planes de acción/ intervenciones para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes.

Estos planes de acción son intervenciones del desarrollo organizacional específicamente diseñado para abordar los aspectos en los ámbitos individuales, de grupo, dentro del grupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos determinados.

Fig. #4: Segundo Paso: de la Administración del Proceso de Do



Fuente: Hernández (2011)

Elaboración: autora

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia llamada estrategia general del DO, esta estrategia se basa en respuestas a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa?
- ¿Qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO?
- ¿Cuáles son los puntos ventajosos clave de los individuos y de los grupos en la organización?
- ¿Cuáles son los problemas más apremiantes de la organización cliente?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles para el programa, en términos del tiempo y la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos?

En el DO el gerente interactúa con los empleados monitoreando con quienes tiene dificultades, pero lo haría en actividades cuidadosamente estructuradas con una alta probabilidad de ser una experiencia de éxito para ellos también. Los programas de acción en el DO están vinculados de manera íntima con metas y objetivos explícitos. El diagnóstico, el hecho de emprender una acción y el establecimiento de metas están relacionados en forma estrecha a un programa DO.

El desarrollo organizacional es un ciclo continuo que comprende los siguientes aspectos:

- Establecimiento de metas y objetivos
- Recopilación de datos acerca del status quo
- Planificación y aplicación de acciones basadas en hipótesis y en datos y evaluación los efectos de la acción mediante una recopilación adicional de datos

1.7.1.3.-Evaluación de los efectos de las acciones

Consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

El agente debe reunirse con el grupo y realizar las siguientes preguntas:

- ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?
- ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

Si la respuesta a estas interrogantes es afirmativa, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes, si por el contrario, la respuesta es no, los miembros de la organización inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema.

Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización.

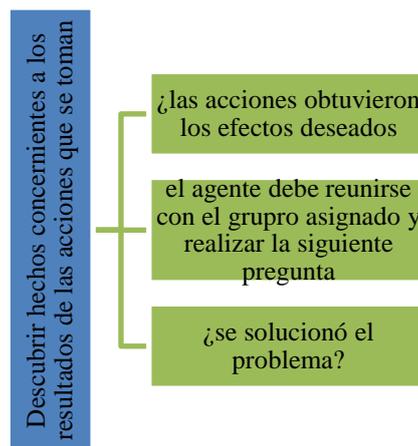
El término intervenciones/acciones se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización.

Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas.

En estas tareas, las metas están relacionadas con las metas organizacionales de forma directa o indirecta. Las intervenciones constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional.

El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO. El lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: valores, hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales, objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros, y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas.

Fig. # 5: Tercer paso del proceso de administración del DO



Fuente: Hernández (2011)

Elaboración: autora

Las estrategias de intervención combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente. Las preguntas clave que deben plantearse y requieren respuestas son éstas:

- ¿Qué tratamos de lograr?
- ¿Qué actividades/intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?
- ¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?
- ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave y de las fuentes de energía y liderazgo?

1.7.1.4.- Nuevas acciones/intervenciones

Un programa de desarrollo organizacional se lleva a cabo mediante una estrategia (o plan de acción) también llamada estrategia general del desarrollo organizacional. Esta estrategia se puede planificar con anticipación o puede surgir durante el proceso del DO, de acuerdo con los acontecimientos que se presenten.

1.8.-Modelos de Desarrollo Organizacional.

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

El Doctor Richard Beckhard la define como "Un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrando desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". En otras palabras, es un conjunto de técnicas operativas y de gestión que sirven para ordenar los procesos y procedimientos de trabajo establecidos en una empresa para alcanzar mejores rendimientos en la producción y en la motivación personal.

Según Worley y Cummings (1993) el Desarrollo Organizacional a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: **efectos de cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden con su éxito.**

El desarrollo organizacional busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas. Ello supone dos premisas básicas:

Primero, una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención a sus recursos a la consecución de las metas principales.

Segundo, una empresa eficiente consigue un buen desempeño (rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo) y una gran calidad de vida laboral. Su desempeño responde a las necesidades de grupos externos: accionistas, clientes, proveedores y organismos gubernamentales que le aportan recursos y legitimidad. Más aún logran atraer y motivar a buenos empleados, quienes dan un excelente rendimiento más tarde.

Entre los modelos de Desarrollo organizacional tenemos:

1.8.1.- Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

- a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.
- b) Los subsistemas: el sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas, que a su vez pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- c) El sistema social: todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
- d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados (Beckard,2010)

1.8.2.- Modelo de cambio Planeado de Robbins

Robbins propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos.

Las fuerzas promotoras pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar, o la reacción o anticipación a amenazas a problemas detectados. Las que provienen del interior pueden deberse a alteraciones en las estrategias, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales.

En cuanto a las que provienen del exterior son más abarcadoras. En ellas puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado.

Los agentes de cambio organizacional, el cambio es más una consecuencia de la pérdida de control por el grupo de poder dominante, que una adaptación al ambiente. El cambio es, probablemente, una respuesta a las demandas y presiones de otros grupos internos o externos interesados en influir en la organización. Si quienes detectan el poder no pueden resistir, con estas presiones el cambio se implementará.

Los agentes internos del cambio con frecuencia son individuos que ocupan una posición elevada en la organización como gerentes o directores de las empresas.

Los consultores externos tienen la función de aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar cambios necesarios.

Las luchas internas dentro de la organización constituyen indudablemente un elemento fundamental que determina la dirección, la velocidad y la intensidad del cambio.

Las estrategias de intervención El agente de cambio debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención:

- Modificar el comportamiento de las personas
- Adecuar la estructura organizativa
- Renovar la tecnología que utiliza la organización

Modificar el comportamiento de las personas implica cambiar valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones de los empleados.

Adecuar la estructura organizativa incluye un amplio abanico de opciones: cambios en la cadena de mando, adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentos o divisiones; alteraciones en la distribución de la autoridad delegada y grado de formalización o número de reglas y procedimientos de vigor.

Renovar la tecnología puede implicar modificaciones en los equipos que usan los empleados, en la forma de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo.

La resistencia al cambio una vez toda la decisión de que se modificará el siguiente paso es implementar el cambio.

Implementar el cambio supone considerar los aspectos: las etapas del proceso e cambio y las tácticas a emplear en su implementación.

Para que el cambio sea exitoso es preciso descongelar mover y recongelar. (Beckard, 2010).

1.8.3 El Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley

Este modelo ajusta a la necesidades de cada organización y señala que toda la información deber ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esa información será útil si, y sólo si puede ser convertida en planes acción.

El modelo consta de los siguientes pasos:

- **Exploración**

Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio

- **Entrada**

Es el establecimiento de una relación de cambio: es así mismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.

- **Diagnóstico**

Es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.

- **Planeación**

Consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción

- **Acción**

Es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales.

- **Estabilización y evaluación**

Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio

- **Terminación**

Significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio.

1.8.4 Modelo de cambio planeado de Faria Mello

El modelo de Faria Mello consta de las siguientes fases:

- **Contacto**

Exploración entre el consultor y cliente, reconocimiento de la situación y sondeo

- **Contrato**

Contrato general específico con los objetivos y el plan considerando las expectativas y compromisos mutuos.

- **Entrada**

Hacer el contacto con las personas, testimoniar receptividad, confianza, sondear problemas e insatisfacciones.

- **Recolección de datos**

Entrevistas, observación convivencia, cuestionarios, consulta de documentos y reuniones.

- **Diagnóstico**

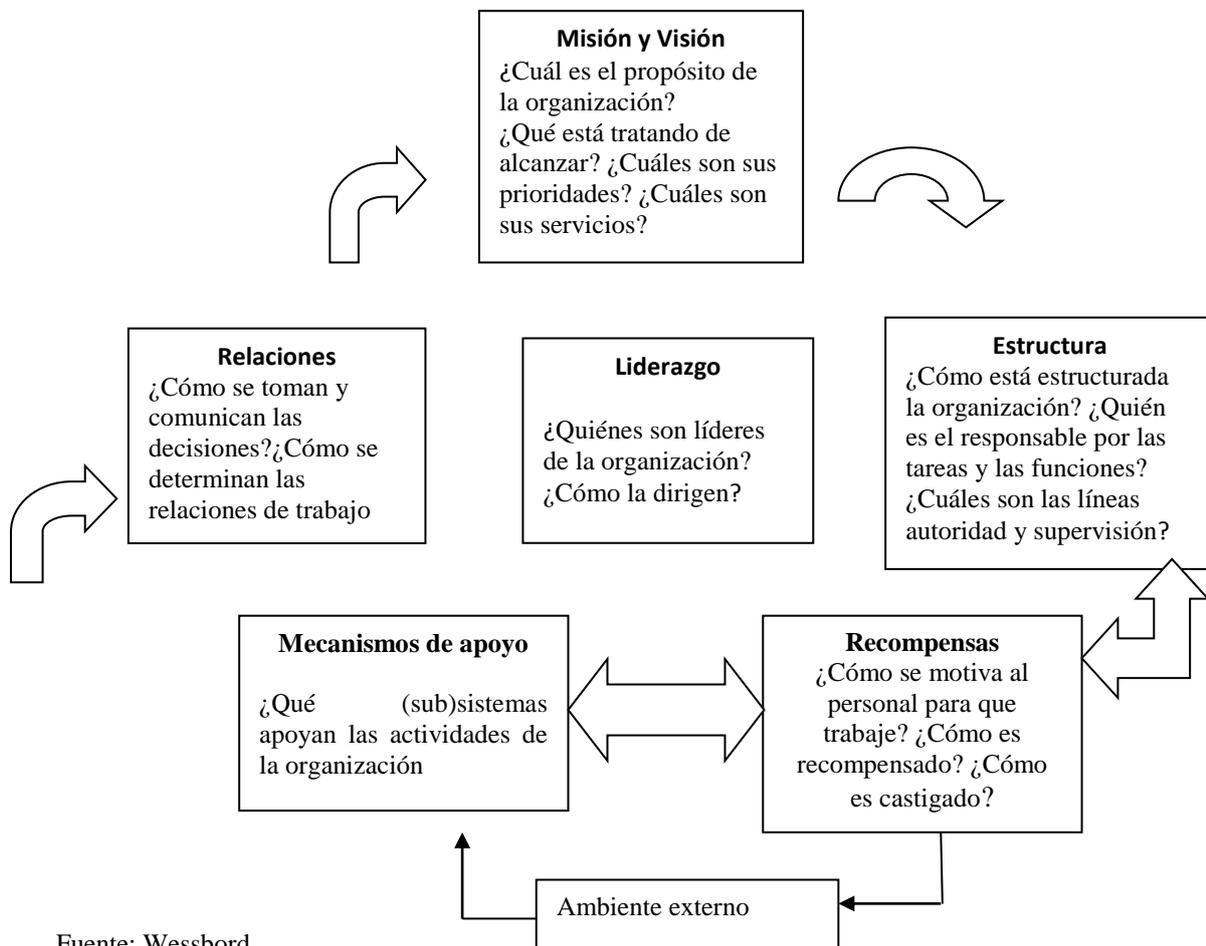
Definir la situación y necesidades de cambio, identificar y evaluar los problemas, definir los objetivos de cambio y metas considerando alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia y evaluar el potencial de cambio.

- **Planeación de intervenciones**

Definir estrategias, puntos de acción, apoyos, tácticas, programar participantes, actividades, secuencias tiempo, recursos.

1.8.5 El Modelo de seis cuadros: Weisbord

Fig. # 6: Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional



Fuente: Weisbord

Según Hernández para realizar un diagnóstico organizacional del sistema así como de sus subunidades y procesos se propone el modelo sistémico cuyo autor es Marvin Weisbord. En este modelo denominado modelo de seis cuadros se describe la existencia de seis áreas

críticas por diagnosticar las mismas que son: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

El modelo de Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

Elementos organizacionales del modelo de Weisbord

1.- Misión y Visión

La misión de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Esta declaración de la misión resume el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

2.- Estructura

La estructura de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal.

La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo.

3.- Relaciones

Las relaciones se refieren a cómo todos los niveles del personal y a cómo se toman y comunican las decisiones. Muchos aspectos de las relaciones organizacionales son determinados por la estructura de la organización. Las relaciones sirven a las funciones de colaboración, comunicación y supervisión, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión. Las relaciones también ayudan a construir la cultura organizacional.

4.- Recompensas e incentivos

Las recompensas sirven para reconocer un desempeño adecuado incluyen tanto la compensación financiera como las compensaciones no financieras. Los incentivos ayudan a motivar el desempeño del personal.

Los incentivos a los trabajadores pueden incluir el darles tiempo para que realicen consultas fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima y asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas.

5.- Sistemas de apoyo

Los sistemas de apoyo son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización. Aunque estas funciones sean con frecuencia administrativas, no sólo apoyan el contexto organizacional, también ayudan a crearlo. Por ello, es importante asegurarse que los sistemas de apoyo sean eficientes y que sus estándares y protocolos estén enfocados en lograr los objetivos de la organización.

6.- Liderazgo

En el centro de la estructura, el liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

- Se comprometen con la misión y la visión organizacional.
- Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esa visión
- Movilizan recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades
- Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida
- Pueden anticipar y administrar el cambio

De los modelos de diagnóstico existentes para el presente estudio se seleccionó el Modelo de Weisbord para realizar el diagnóstico, en virtud de que el mismo permite una visión de cada uno de los seis factores que lo conforman: misión y visión, estructura, recompensas,

mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo y se adiciona el factor actitud hacia el cambio.

El modelo permite hacer inferencias del efecto que tienen entre sí los factores mencionados y así se puede determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y planear acciones de desarrollo organizacional que se requieran. Hernández (2011).

1.9. Análisis de los modelos

El empleo de los modelos de desarrollo organizacional en la labor de los psicólogos, no se limita a establecer uno en especial, se debe plantear cuál es el modelo que proporciona una visión adecuada de la organización y en qué momento. Cada uno de estos modelos enfoca a la organización desde un punto diferente, lo que se traduce en complementos informativos para una investigación. A continuación se realiza un breve análisis de cada uno de ellos.

1.9.1.- Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch.- Este modelo de contingencia, destaca la importancia de la relación que tiene la organización con su entorno. Este modelo manifiesta como la empresa u organización varía en sus características de acuerdo al ambiente que las rodea, ya que son el entorno o la sociedad quienes solicitan algo a la organización y le dan su razón de ser. Considera a la empresa como un conjunto de subsistemas, que deben analizarse para hallar e o los problemas que existan.

1.9.2.- Modelo de cambio Planeado de Robbins.- Robbins propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos: fuerzas promotoras y estrategias de intervención.

1.9.3.- Modelo de planeación de Lipptt, Watson y Westley.- El modelo de estos autores plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas debido al enfoque psicológico de los autores incluyen la necesidad de un agente externo al sistema.

Este modelo enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad en el momento de apoyar y guiar el cambio

1.9.4.- Modelo de cambio planeado de Faria Mello.- Este autor presenta un modelo de cambio planeado el cual se divide en fases o etapas de consultoría.

1.9.5.- Modelo de seis cuadros: Weisboard.- Este modelo permite analizar a la empresa como un sistema, en cada casillero se establecen preguntas de diagnóstico que permiten hacer un análisis más profundo. Las variables a analizar son: misión, visión, estructura, recompensa, mecanismos de apoyo, relaciones, liderazgo. Esta es una de las razones por la cual ha sido seleccionado para el presente estudio.

CAPITULO II

LAS PYMES

2.1 Definición de la PYMES

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2013) define a las PYMES como al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

2.2. Importancia de las PYMES

La importancia de las PYMES en el Ecuador está dada porque su actividad se enmarca en la producción de bienes y servicios, algo que la convierte en parte importante en la generación de riqueza y fuentes de trabajo, constituyéndose en un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

Su importancia se basa en:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.

- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

2.3.- El Desarrollo de las PYMES en el Ecuador.

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son:

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

Se refleja que en las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

Las Pequeñas y Medianas Empresas son de gran importancia para la economía ecuatoriana, (PYMES) ganan más presencia y notoriedad, aunque Guayas y Pichincha son las

provincias en las que se concentran cerca del 80% de estas, otras provincias van ganando protagonismo.

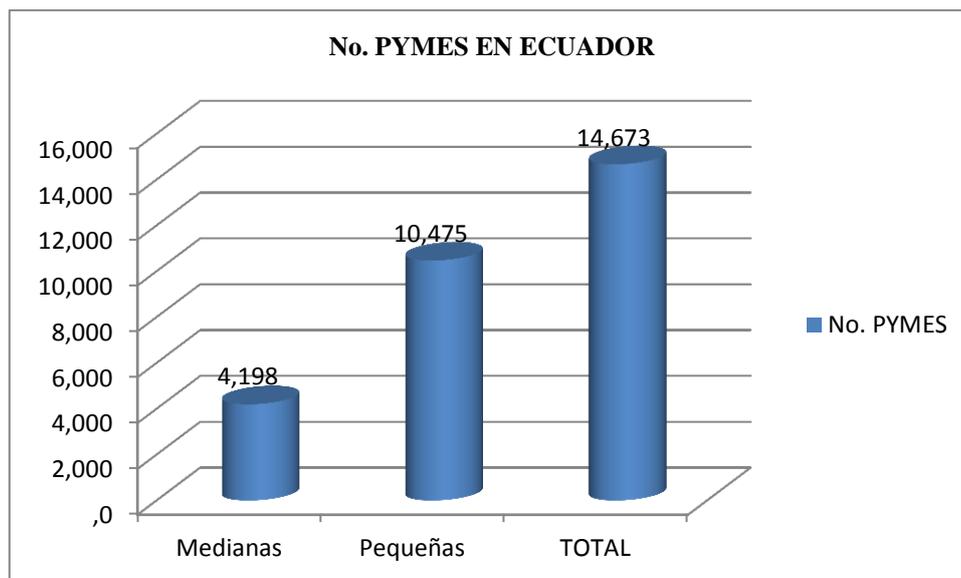
De acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, el grupo de las PYMES está compuesto en la actualidad por 14.673 empresas registradas, de las cuales 10.475 son pequeñas y 4.198 medianas, como se muestra en el grafico No. 1.

**CUADRO No. 1
PYMES EN ECUADOR**

| PYMES | No. PYMES |
|----------|-----------|
| Medianas | 4.198 |
| Pequeñas | 10.475 |
| TOTAL | 14.673 |

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: autora

**GRÁFICO No. 1
PYMES EN ECUADOR**



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: autora

Dentro de su distribución a nivel nacional, las PYMES son un reflejo de la concentración de actividades en el país en las dos provincias de mayor población. Esto hace que Pichincha y Guayas concentren más del 80% de estos emprendimientos (74,95% en el caso de Quito y Guayaquil). Por su parte la provincia del Azuay tiene una participación cercana al 5%, seguida por El Oro y Manabí con 3% y Tungurahua con 2%.

Esta concentración se da como resultado de la mayor facilidad de emprender diversas actividades en los centros más poblados, ya que permite acceder más fácilmente mercados más grandes.

En ambos casos, la provincia de Pichincha concentra el mayor número de empresas, seguida muy de cerca por Guayas.

En el caso de las pequeñas empresas, los sectores que mayor representatividad tuvieron con respecto a la composición de los ingresos operacionales del año 2010 fueron: Comercio con el 30%, manufactura diversa con 9% y servicios diversos con el mismo porcentaje.

El sector de comercio; compuesto por subsectores como Comercio al por mayor, Comercio al por menor, Automotriz, Comercio en el área de Construcción, Comercio de electrodomésticos y supermercados; es una de las actividades con mayor número de empresas en el país, razón por la cual es una de las que genera mayores ingresos. En este caso, estos resultados son una muestra de uno de los objetivos que tiene el gobierno: promover actividades productivas frente a lo comercial.

Entre las actividades de Manufactura diversa, la mayor parte de empresas se dedica a la fabricación de muebles de madera, siendo estas mismas las que mayores ventas presentan dentro del sector.

Por otro lado, en lo que a Servicios diversos se refiere, los Servicios de guardias de seguridad y las actividades de Agencias de viajes son las que mayores ingresos generan en el sector, siendo una de las razones el gran número de empresas registradas.

En el caso de las empresas de seguridad, existen también factores de coyuntura que deben considerarse, debido a que el incremento de la inseguridad ha llevado a un importante crecimiento de la demanda. Al tratar de las medianas empresas, los sectores que generaron Mayores ingresos operacionales en el año 2010 fueron Comercio con \$3.707 millones, equivalentes al 40%, manufactura diversa con \$ 925 millones o el 10% y con el 9% o \$ 800 millones del sector de Producción agropecuaria, Forestación y Pesca. Al igual que en las

pequeñas empresas, los sectores que generaron mayores ventas durante este período analizado lo consiguieron, en gran medida, por el alto número de empresas registradas en cada una de estas actividades económicas. (www.ekosnegocios.com2012)

En este caso, las empresas más representativas del sector Comercio son aquellas empresas dedicadas al comercio al por mayor, en especial las que venden combustibles para vehículos automotores y motocicletas en establecimientos especializados.

Es importante destacar que si bien el sector de Producción agropecuaria, forestación y pesca, en el caso de Medianas empresas, no ha presentado un crecimiento representativo de sus ventas en su categoría para el año 2010, es un sector que mantiene altos niveles de ingreso continuamente, principalmente con respecto al año 2009.

Los resultados financieros del año 2010 demuestran que las pequeñas empresas conforman un total de \$ 3.804 millones, correspondiente a la cuenta de activos totales, \$1.133 millones de patrimonio y \$ 1.677 millones de pasivo total. Mientras que las medianas empresas presentaron resultados de 6.280,15 con respecto a activo total, 2004 de patrimonio y \$ 4.275 de pasivo total, todas estas cifras medidas. (www.ekosnegocios.com 2012)

Según datos proporcionados por CAPEIPI (2006) el número de PYMES y su participación en la generación de empleo, se resume en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 2:
CATEGORÍAS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES**

| SECTOR | No. De Empresas | Promedio de empleados por Empresas | Total de trabajadores |
|---------------|------------------------|---|------------------------------|
| Pymes | 15.000 | 22 | 330.000 |
| Artesanías | 200.000 | 3 | 600.000 |
| Micro | 252.000 | 3 | 756.000 |
| TOTAL | 467.000 | | 1686.000 |

Fuente: CAPEIPI 2006

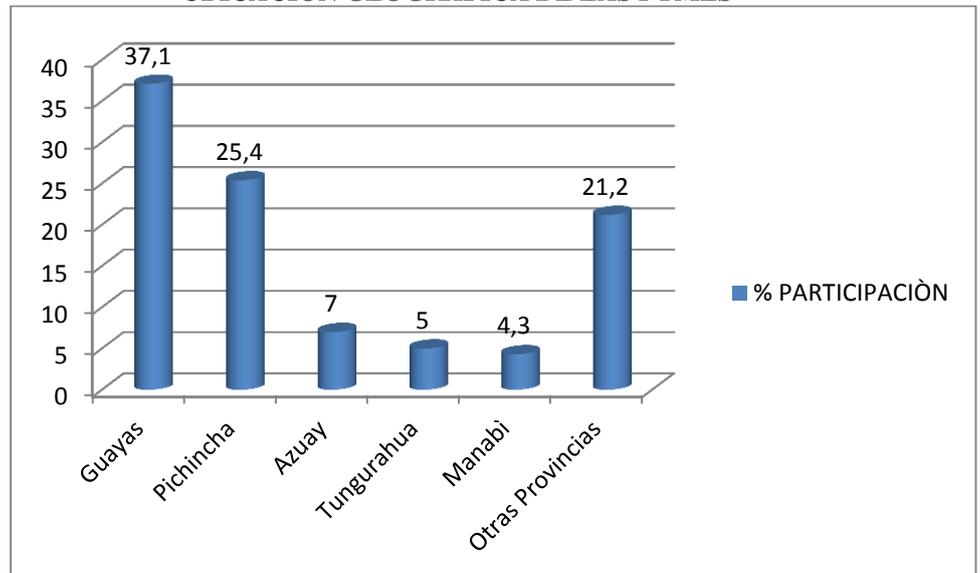
En el cuadro No. 2 se puede observar que en 2006 el número de PYMES en el Ecuador era de 15.000, con un promedio de 22 empleados por empresa con un total de 330.000 trabajadores, en lo que respecta a las microempresas el número era de 252.000 con un promedio de 3 empleados y un total de 756.000 trabajadores y finalmente las que se dedican a la actividad de artesanías son 200.000 con un promedio de 3 empleados por empresa y un total de 600.000 trabajadores.

CUADRO No. 3
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA PYMES

| PROVINCIA | % PARTICIPACION |
|------------------|-----------------|
| Guayas | 37,1 |
| Pichincha | 25,4 |
| Azuay | 7 |
| Tungurahua | 5 |
| Manabí | 4,3 |
| Otras Provincias | 21,2 |
| TOTAL | 100 |

Fuente: CAPEIPI (2006)

GRÁFICO No. 2
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS PYMES



Fuente: CAPEIPI (2006)
Elaborado por: Autora de Tesis

El cuadro No. 3 y el gráfico 2 muestra la distribución geográfica de las PYMES y su participación del total nacional. De acuerdo con la distribución geográfica y siguiendo el patrón de incremento regional del país la producción de la Pequeñas y Medianas Empresas, se concentra en Quito y Guayaquil, las demás ciudades tienen una participación mínima.

2.4 Fortalezas y debilidades de las PYMES:

Entre las fortalezas tenemos:

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios
- Estructuras empresariales horizontales

Debilidades:

- Limitada gestión empresarial
- Limitada aplicación de manual de funciones administrativas
- Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo
- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos
- Poca formación integral del recurso humano
- Insuficiencia de financiamiento
- Insuficiente cantidad productiva
- Escasa capacidad de negociación
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.
- Inexistencia de estrategias de comercialización a nivel global
- Bajo nivel de desarrollo organizacional, si bien existen gremios que agrupan a las pequeñas y medianas empresas, se nota muy poca coordinación y no se han esbozado políticas y estrategias comunes que permita potenciar el desarrollo de las empresas.

2.5 Categorías de la PYMES.

Según el informe de la Cámara de la Pequeña Industria del Pichincha (CAPEIPI, 2006), declara que en el Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- **Pequeña Industria (PYMES):** puede tener hasta 50 obreros.
- **Mediana Industria (PYMES):** alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

2.6 Marco legal:

La presente investigación se sustenta en:

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.-Título VI Régimen de Desarrollo Capítulo Sexto Trabajo y Producción -Sección Primera Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Plan del Buen Vivir

En el Plan de Desarrollo del Buen Vivir entre sus líneas de acción para la zona No. 4 está la transformación de la matriz productiva:

Agregar valor en la producción existente, fomentar la exportación de productos nuevos y sustituir las importaciones relacionadas a los sectores priorizados a nivel de país: alimentos frescos y procesados, energías renovables, biotecnología, farmacéutica, servicios (turismo), vehículos, construcción, transporte y logística.

Política Industrial (PI)

Documento que comprende la problemática del sector industrial ecuatoriano, principio, estrategia, objetivos de la política industrial, es este documento se encuentra:

Política No. 1: Fomentar sectores, industrias y actividades productivas que generen mayor valor agregado

Política No. 3: Que dice: Impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, artesanos y empresas de economía social y solidaria.

2.7 Análisis sectorial en Manabí

Los sectores económicos más importantes de Manabí son el comercio y la manufactura. El crecimiento en estas dos actividades ha sido acompañado por un crecimiento importante en la Agricultura. Estos movimientos dentro de la producción de Manabí ayudaron a enfrentar el impacto de la crisis financiera. Sin embargo, después de 2000, luego del primer gran impulso, hacia el período 2003-2004 se puede observar una ligera contracción en el producto.

El producto de la provincia está conformado por las distintas actividades productivas, entre las que se destacan en el 2004, las manufacturas con el 30% de participación, el comercio con el 20% y la agricultura con el 10%. Estas tres actividades, constituyen el 60% del producto provincial, las que se han mantenido con una participación constante de 1993a 2004 no así la construcción que es la única actividad que ha reducido sustancialmente su participación, pasando del 17% al 4%. Centro de Investigaciones Sociales (2006).

En la provincia de Manabí se destacan actividades económicas tales como: la agricultura, ganadería, y la pesca.

Como la mayor parte de las provincias ecuatorianas, la producción agrícola es la principal actividad en esta zona, a pesar de eso la Provincia de Manabí se ha caracterizado por prolongadas sequías y fuertes inviernos que causan inundaciones, ocasionando inconvenientes y pérdidas productivas que han provocado alta migración entre sus pobladores a provincias centrales y orientales.

En la Provincia de Manabí hay un movimiento comercial y portuario importante, dado que en la Ciudad de Manta se ubica el segundo puerto de importancia nacional, en lo que respecta al sector agrícola, considerando las condiciones climáticas de la Provincia y el tipo de suelo, esta actividad se da poco y se ha ido desplazando por la actividad comercial, constituyéndose en el puntal económico de la Provincia. La producción agrícola se centra básicamente en cacao, café, tabaco, maíz, verde y diversas frutas tropicales; si bien, un porcentaje considerable de producción está dedicado al autoconsumo, cuando es época de cosecha, especialmente el cacao sirve para la venta.

En el caso de la producción bananera, apenas cuenta con un 0.33 % de la producción nacional, la producción cacaotera está en el 4.94 %, la producción cafetera está situada en el 19.93 % y la producción arroceras con apenas el 2.69 %, lo que da cuenta de la imperceptible producción agrícola del Manabí.

Por otro lado, también existe una variedad de especies forestales como son: chanul, laurel y guayacán, de las cuales se obtiene la madera que es producto de exportación, pero que también genera fuertes problemas por la tala ilegal de árboles.

En los últimos años está cobrando cierta importancia el cultivo de teca y boya, que es comprada para exportación, pero igualmente la producción es marginal. La Provincia de Manabí obtiene una parte de sus recursos de la actividad pecuaria, especialmente la producción ganadera, centrándose especialmente en el ganado vacuno y en menor grado en el ganado porcino. Este ganado que es criado con doble propósito en la mayoría de casos (carne y leche) frecuentemente también se ve afectado por la variabilidad del clima,

afectando a los hatos ganaderos sobre todo al ganado lechero, por la sequias que soporta la Provincia de Manabí.

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE MANABI

3.1.- PYMES en el sector industrial de Manabí

La industria manufacturera tiene la mayor cantidad de trabajadores en la rama de productos alimenticios, bebidas y tabaco; en estas categorías se pueden citar la de aceites y grasas vegetales (Industrias Ales), procesadores de pescado, alcoholes, fideos, galletas, harina de pescado. Se han instalado industrias textiles, de muebles, sustancias químicas, de papel, industria gráfica, tubos de cemento y metalmecánica. (Httex/www.Explored.com.ec.ecuador/continue/manaba3htm).

La industria manabita está centrada principalmente en las cercanías a la Ciudad de Manta, en donde su Cámara de Industrias cuenta con 33 afiliados. Uno de los factores que más han influido en el crecimiento económico de la Ciudad, es el desarrollo del sector industrial, que depende principalmente de sus industrias de transformación, extracción y de servicios. Nueve de las diez empresas más grandes de Manabí, pertenecen al sector industrial y se encuentran ubicadas en los alrededores de la Ciudad de Manta, las mismas que constan dentro de las 200 compañías más grandes del Ecuador.

La facturación anual de este grupo de industrias es de aproximadamente USD \$ 405 millones al año, y dan trabajo directo a más de 3,500 personas (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad 2011).

La industria de transformación se clasifica de la siguiente manera:

La industria de procesados del mar de Manta es una de las más fuertes de Latinoamérica. Los principales productos de exportación son el atún en lomos y en conserva, sardinas y harina de pescado. Seis de las diez compañías más grandes de Manabí son industrias de transformación de productos ictiológicos ubicados en los alrededores de la ciudad de Manta.

Estas industrias se abastecen de materia prima local e importada por el Puerto de Manta, generando producción para el consumo interno (local y nacional) e internacional mediante sus exportaciones crecientes a países de la Región y el Mundo.

En cuanto a la transformación de productos importados, la compañía más grande de Manabí es La Fabril, que factura USD \$ 133 millones anuales, y genera empleo directo para 1,400 empleados, es una industria dedicada a la producción de aceites comestibles, manteca, jabón y el procesamiento de algodón. (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad 2011)

La industria extractiva se encuentra enfocada en las actividades del sector pesquero, el que sin lugar a dudas ha sido, es y será siempre la base fundamental para el desarrollo y crecimiento económico.

Una de las características más importantes de la actividad pesquera es la capacidad de generación de empleos directos, aquellos relacionados con la fase extractiva, y los indirectos, relacionados con las actividades en tierra, tales como los generados en el transporte, mecánica, electricidad, carpintería naval, proveedores de insumos a la actividad pesquera (alimentos, combustibles, químicos para limpieza), entre muchos más.

Según datos de la página web de ATUNEC, industria extractiva de la pesca ecuatoriana generaba empleo para aproximadamente 250.000 personas, de manera directa e indirecta.

Manta, es el primer puerto pesquero del Ecuador y el primero en desembarques de atún a lo largo del Pacífico Suroriental. En este puerto se concentra el 75 % de la flota pesquera atunera y el 74 % de la pesca blanca del Ecuador. Algunos factores benefician la actividad pesquera, como el de la tradición pesquera de la población, la ubicación geográfica, la infraestructura portuaria y aérea, el acceso vial a los principales mercados de consumo como Guayaquil y Quito, junto con la cercanía a Santo Domingo de Los Colorados, eje de comercialización del consumo interno en el país. Las lista de embarcaciones atuneras pertenecientes a la Asociación de Atuneros del Ecuador (ATUNEC), totalizan 47 naves, que corresponde al 54 % de la flota atunera pesquera ecuatoriana (47 de 87), los que descargaron más de 196.621 toneladas de pesca en el Puerto de Manta.

3.2.-PYMES Industriales del sector Manufacturero de Manabí

3.2.1.- Nómina de las Medianas Empresas industriales del sector Manufacturero de la Provincia de Manabí

CUADRO No. 4

MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR MANUFACTURERO

| No. | NOMBRE DE LA COMPAÑIA | FECHA CONSTITUCION | TIPO DE COMPAÑIA |
|-----|---|--------------------|--------------------------|
| 1 | Dan Química S. A | 14/07/1980 | Anónima |
| 2 | Panificadora Industrial Cía. Ltda. | 07/08/1972 | Responsabilidad Limitada |
| 3 | Industrial Avícola Junín Gisaga Compañia Limitada | 14/06/1986 | Responsabilidad Limitada |
| 4 | Productos Del Mar Y Sabores Nacionales Promarsan Cia. Ltda. | 31/05/1989 | Responsabilidad Limitada |
| 5 | Pescado Fresco De Exportación Pefrexport S.A. | 17/08/1995 | Anónima |
| 6 | Inveragrocorp S.A. | 23/02/1999 | Anónima |
| 7 | Garwater S.A | 14/06/2002 | Anónima |
| 8 | Proquimarsa S.A | 27/05/2003 | Anónima |
| 9 | Limitada De Rectificacion Lirecom S.A. | 28/10/1988 | Anónima |
| 10 | Pes Nunez Santana Pesnusan Cia. Ltda. | 16/01/1995 | Responsabilidad Limitada |
| 11 | Harina De Pescado De Exportación Hardepex Cia. Ltda. | 13/05/1999 | Responsabilidad Limitada |
| 12 | Reyver S.A. | 23/06/2004 | Anónima |
| 13 | Ensuperior S.A. | 09/08/1996 | Anónima |
| 14 | Importación Coreana Maquinarias Imkormasa S.A. | 05/10/2010 | Anónima |
| 15 | Internacional Seafood Foodinter S.A. | 12/11/2010 | Anónima |
| 16 | Mirrorteck Industries S.A | 12/09/2001 | Anónima |
| 17 | Metal Mecánica Y Construcciones Zambrano Metalzam S.A. | 07/08/2006 | Anónima |
| 18 | Urisa S.A. | 05/10/2004 | Anónima |
| 19 | Decormaxi International Llc | 15/06/2011 | Sucursal Extranjera |
| 20 | Comercial Moreira S.A. Comermanta | 17/06/2011 | Anónima |
| 21 | Avícola Industrial Mishelle Avim Cia. Ltda. | 17/10/2011 | Responsabilidad Limitada |
| 22 | Plantain Republic / Republica Del Platano Exportplantain S.A. | 25/09/2009 | Anónima |
| 23 | Tensoactivos De Ecuador S.A. | 24/11/2009 | Anónima |

Fuente: Superintendencia de Compañías de Manabí

3.2.2.- Nómina de las Pequeñas Empresas industriales del sector Manufactureo de la Provincia de Manabí

CUADRO No. 5

Pequeñas Empresas industriales del sector Manufacturero de la Provincia de Manabí

| No | NOMBRE DE LA COMPAÑIA | FECHA CONSTITUCION | TIPO DE COMPAÑIA |
|-----------|---|---------------------------|--------------------------|
| 1 | Industria Licorera Portoviejo S.A Inliposa | 18/04/1979 | Anónima |
| 2 | Tshirt S.A | 11/06/2001 | Anónima |
| 3 | Industrial Galarza Andrade Cia. Ltda. | 22/10/1998 | Responsabilidad Limitada |
| 4 | Productos Del Mar Y Sabores Nacionales Marysab Cia. Ltda. | 14/09/1998 | Responsabilidad Limitada |
| 5 | Manabita Industrial De Licores Embotellados S.A. Manallicor | 27/09/1985 | Anónima |
| 6 | Diseños Y Moda Karen Pamela Dismokarpam S.A. | 15/09/2010 | Anónima |
| 7 | Dinari S.A. | 13/10/1997 | Anónima |
| 8 | Industag S.A. | 06/10/2006 | Anónima |
| 9 | Italsistec S.A. | 28/07/2006 | Anónima |
| 10 | Purificadora Aguafresca S.A. | 31/01/2007 | Anónima |
| 11 | Industria De Bebidas S.A. Ibesa | 12/08/2007 | Anónima |
| 12 | Multiramp Cia. Ltda. | 25/10/2007 | Responsabilidad Limitada |
| 13 | Protagua S.A. | 08/01/2008 | Anónima |
| 14 | Packworld S.A. | 08/04/2008 | Anónima |
| 15 | Guibesal S.A. | 25/04/2008 | Anónima |
| 16 | Balcorp S.A. Balanceados Y Concentrados | 31/10/2008 | Anónima |
| 17 | Procesadora Exportadora Del Pacifico S.A. Proexpacsa | 25/11/2008 | Anónima |
| 18 | Diseglass S.A. | 31/10/2008 | Anónima |
| 19 | Proycomtec S.A. | 26/01/2011 | Anónima |
| 20 | Aldanacorp S.A. | 24/04/2008 | Anónima |
| 21 | Acuiría S.A. | 05/12/2011 | Anónima |
| 22 | Vida Marina Vimarina Cia. Ltda. | 09/05/2012 | Responsabilidad Limitada |
| 23 | Empacadora Madeza S.A. | 07/08/2009 | Anónima |

Fuente: Superintendencia de Compañías de Manabí

3.3.- Problemática del sector industrial de las PYMES en Manabí

La información sobre las PYMES a nivel de Manabí es poca y desactualizada, los estudios existentes son tesis realizadas de manera individual a pequeñas y medianas empresas.

Merchán Karina (2009) manifiesta “Los directivos de las PYMES carecen de planificación, presupuesto, falta de la estrategia, es más, muchos empleados no tienen ni idea con respecto a cuál es la estrategia de su empresa. Hay un vacío de comunicación entre la misión o visión de la alta dirección y las acciones diarias de los empleados.

Los accionistas o dueños de una empresa PYME, están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados como debería ser para cerrar el procedimiento transaccional contable.

Muchos directivos de PYMES ignoran la importancia y los beneficios de la tecnología y las comunicaciones.

“El gerente de la PYME en América Latina generalmente es empírico y no tiene el hábito de capacitarse y actualizarse permanentemente, que es una exigencia de la sociedad de la información. Camacho (2008)

Un reciente estudio de la Fundación para el Desarrollo sostenible en América Latina (FUNDES), presenta cifras desalentadoras: las PYMES, sobre todo las más pequeñas, solo invierten el 2% de sus presupuestos en tecnología.

A pesar que existe un área destinada a parque industrial, que nació como eje de promoción empresarial incluso con proyecciones a zona franca agroindustria, ésta no ha recibido el suficiente apoyo de parte de los organismos competentes (Municipio local, Gobierno Provincial, Gobierno Nacional) u organizaciones civiles que fomenten e impulsen el desarrollo económico de la misma. Andrade (2010)

Las características más relevantes de las PYMES de la localidad, son las siguientes:

La mayor parte se constituyen como microempresas, ya que son negocios comerciales, talleres artesanales, pesca artesanal, comidas rápidas, servicios de mantenimiento (gasfitería, electricidad, vehicular, reparación) ventas a domicilio, transporte escolar, etc., mismas que cuentan con un ingreso anual menor a \$100.000, dólares y un número de empleados de entre 1 a 10 personas y en algunos casos atendidos únicamente por sus propietarios y familiares.

Un número menor corresponde a las pequeñas empresas, que son negocios comerciales mayoristas, productores y distribuidores de productos avícolas, embotelladoras de agua purificada y de productos alimenticios (Chiflería Mr. Chifle, Coco Boom, entre otras, las mismas que tienen distribución nacional a menor escala). Cuentan en promedio con un número de entre 10 y 15 empleados y un ingreso anual alrededor de 150.000 dólares.

El 1% corresponden a las medianas empresas, que se dedican al sector de la producción a mayor escala y distribuidoras nacionales a nivel local, estas empresas por lo general son procesadoras de productos alimenticios, destiladoras de licores y distribuidoras, de marcas nacionales. Existe únicamente una purificadora de agua (Agua Escocia) con distribución a otras provincias del país. El promedio de empleados de estas empresas es de entre 28 a 60 empleados, aunque no todas cumplen con la condición de tener las características de más de 50 empleados, siendo muy pocas las que cumplen con este rango.

Entre otras características de las PYMES de la localidad, se añade:

- Dinamizan la economía local
- Poseen una débil estructura en cuanto a políticas empresariales
- Carecen de asistencia técnica
- Existe falta de organización gremial (Ausencia de Cámara de la Micro, Pequeña y Mediana Industria de Portoviejo).

3.4.- Metodología

3.4.1.- Tipos de investigación

En la recolección de la información que hizo posible la teorización y la conceptualización de la presente investigación, se utilizó la investigación cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa porque se investigaron factores del ambiente interno de las PYMES del sector manufacturero de Manabí y cuantitativa porque se utilizó la estadística para cuantificar los resultados.

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar un marco conceptual pertinente al problema analizado.

3.4.2.- Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron fueron la observación y la encuesta estructurada a través de cuestionarios que sirvieron para dar a conocer los resultados de las variables que se muestran en Anexo No. 1.

3.4.3.- Población y Muestra

En la presente investigación se consideró como Población a las 43 PYMES que se encuentran activas en el sector Industrial Manufacturero, información suministrada por la Superintendencia de Compañías de Portoviejo y que se describe en los Cuadros No. 4 de las Medianas Empresas Industriales y Cuadro No. 5 de las Pequeñas Empresas industriales del sector Manufacturero.

Al ser la población pequeña no se aplicó una muestra es decir se encuestó a las 43 PYMES, considerando lo expresado por Hernández citado en Castro (2003), “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69).

3.4.4.- Fuentes de información

Información Primaria.- Se obtuvo directamente con los empresarios de las Pymes de la Provincia de Manabí y de la Superintendencia de Compañías.

Información secundaria.- Mediante la investigación bibliográfica y documental, la que sirvió para la recolección de información tanto en libro, textos, internet.

3.4.5.- Proceso metodológico aplicado en la investigación

Los datos que se obtuvieron a través de la encuesta fueron codificados y transferidos a una matriz y guardado en un computador personal, para luego proceder a tabularlo y analizarlo.

Una vez recolectada la información de la encuesta, se aplicó el método estadístico que se utilizó para interpretar la información proveniente de los cuadros estadísticos y para la traficación en porcentajes de los resultados de la investigación, con la finalidad de comparar y observar las tendencias que condujeron a las conclusiones de este trabajo investigativo y al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para realizar el análisis se recurrió a lo expresado en el marco teórico del proyecto investigativo, lo que a su vez permitió obtener elementos que fundamentaron la posterior verificación de los objetivos trazados.

3.5.- Análisis e interpretación de los resultados

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el modelo de desarrollo organizacional que tiene las PYMES en el sector Industrial de la Provincia de Manabí, para ello se realizó la encuesta a 43 Gerentes de las PYMES ubicadas en la provincia de Manabí, las mismas que efectúan actividades manufactureras y que cuentan aproximadamente con un total de 1.979 empleados.

Procesamiento de Datos informáticos:

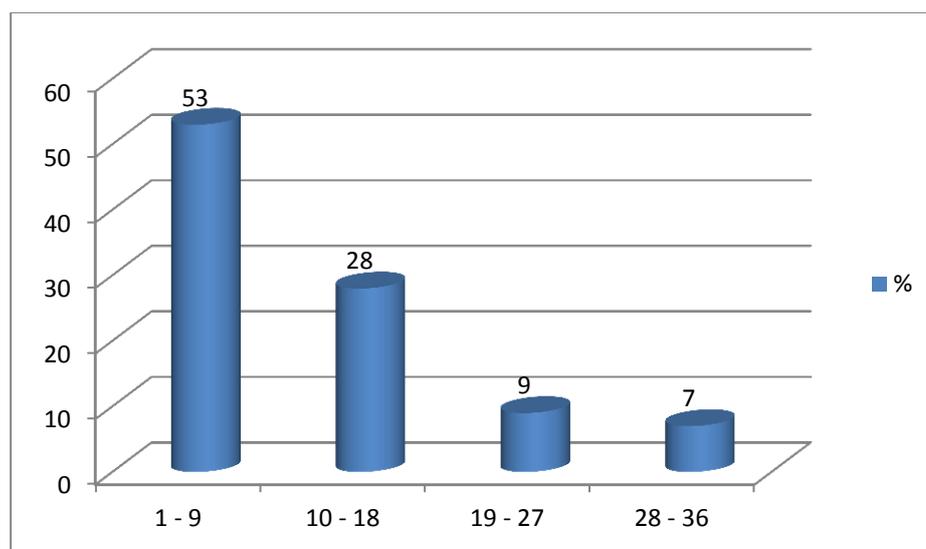
Los años que estas PYMES tienen en el mercado se presentan en la siguiente tabla:

CUADRO No. 6
AÑOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL MERCADO

| AÑOS EN EL MERCADO | FRECUENCIA | % |
|---------------------------|-------------------|------------|
| 1 - 9 | 23 | 53 |
| 10 - 18 | 12 | 28 |
| 19 - 27 | 4 | 9 |
| 28 - 36 | 3 | 7 |
| 37 - 45 | 1 | 2 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 3
AÑOS EN EL MERCADO



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

De las 43 PYMES encuestadas, sus Gerentes manifestaron que: el 53% tienen entre 1 a 9 años en el mercado, es decir tienen poco tiempo en el inicio de sus funciones, el 28% entre 10 a 18 años, el 9% entre 19 a 27 años, el 7% entre 28 a 36 años y un 2% entre 37 a 45 años. En síntesis se puede decir que son pocas las PYMES que se han mantenido en el mercado porque no han podido adaptarse a los cambios y hacer frente a las situaciones del entorno.

FACTOR PLANIFICACIÓN:

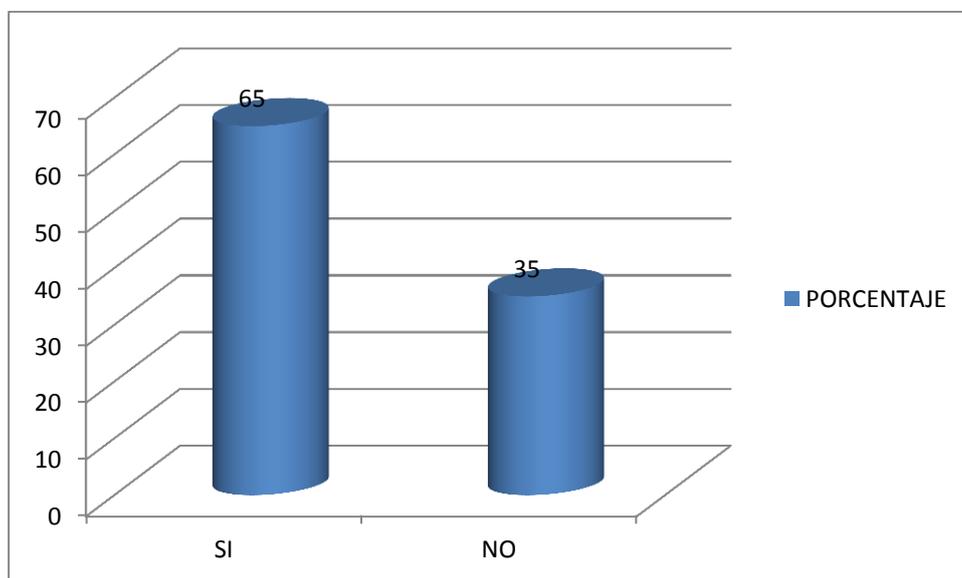
1.- La empresa cuenta con una misión?

CUADRO No. 7
CUENTA CON UNA MISIÓN LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 28 | 65 |
| NO | 15 | 35 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No.4
CUENTA CON UNA MISIÓN LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas a los 43 Gerentes de las PYMES: el 65% respondieron tener plasmada una misión en su organización mientras que el 35% no la posee por tener desconocimiento de como elaborarla y de la importancia que representa para la empresa.

La misión es una declaración duradera de los objetivos que diferencian una organización de otra, por ello es de vital importancia para una PYME que se defina y sobre todo se cumpla porque de esto dependería el éxito de la misma.

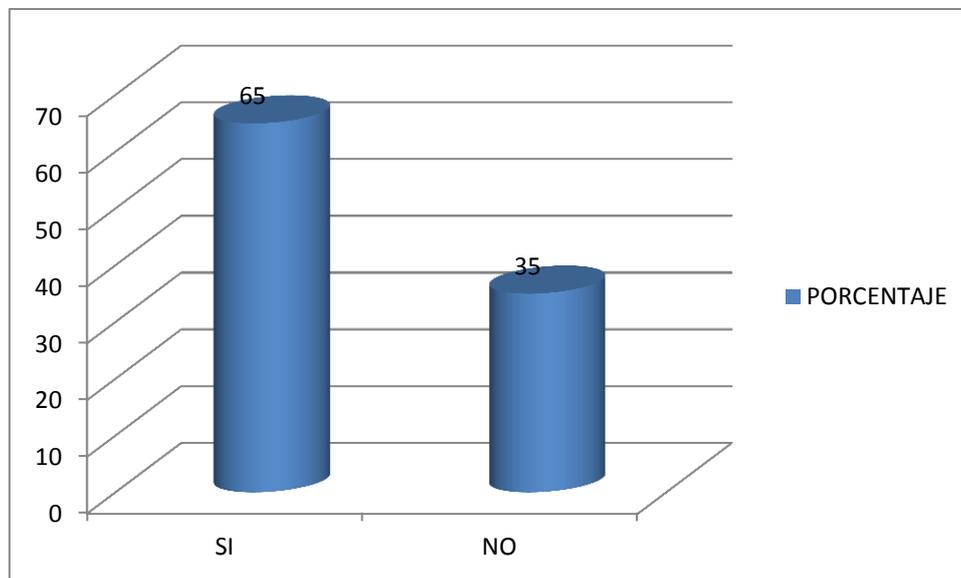
2.- ¿La empresa cuenta con una visión?

CUADRO No. 8
CUENTA CON UNA VISIÓN

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 28 | 65 |
| NO | 15 | 35 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 5
CUENTA CON UNA VISIÓN



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 35% de la PYMES encuestadas indicaron no tener una visión que les conlleve a proyectarse hacia el futuro y de esta manera realizar una planificación que les permita enfrentarse a los cambios del entorno.

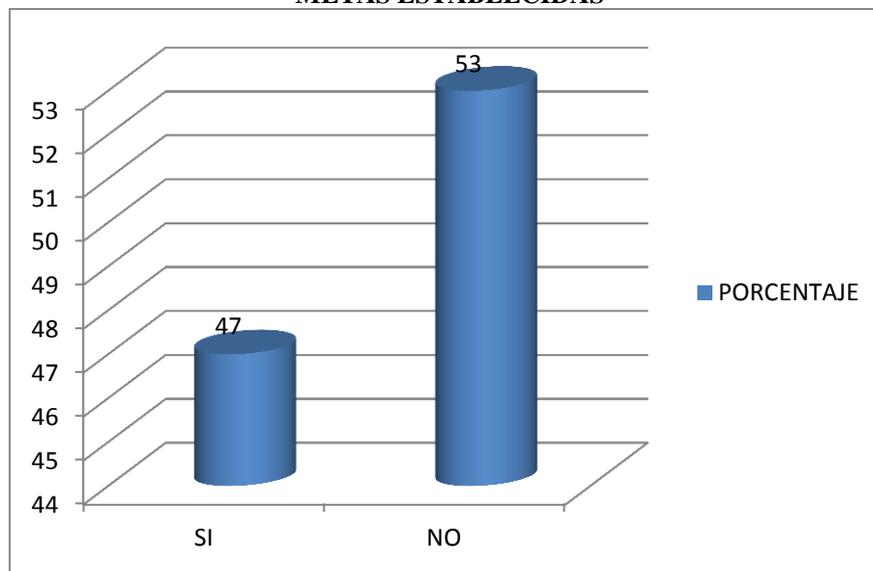
3.- ¿Las metas están claramente establecidas?

**CUADRO No. 9
METAS ESTABLECIDAS**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 20 | 47 |
| NO | 23 | 53 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

**GRÁFICO No. 6
METAS ESTABLECIDAS**



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

Los datos obtenidos reflejan que el 53% de las PYMES no tienen las metas establecidas mientras que el 47% si las tiene.

En toda organización es importante que se establezcan metas y sean socializadas porque son las que les permitirán realizar una planificación para alcanzarlas, en no tenerlas claramente establecidas es un problema que debe ser solucionado y aún mas tiene que existir coherencia entre misión, visión, objetivos y las metas lo que muchas PYMES en la praxis no lo ejecuta.

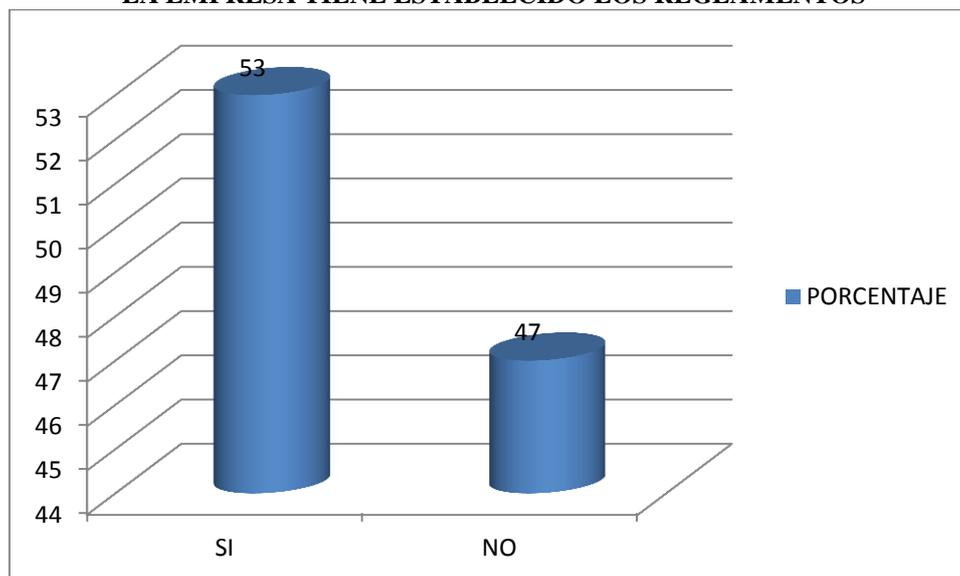
4- ¿Tiene la empresa establecido los reglamentos?

CUADRO No. 10
LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO LOS REGLAMENTOS

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 23 | 53 |
| NO | 20 | 47 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 7
LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO LOS REGLAMENTOS



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 53% de la PYMES encuestadas expresaron tener establecidos los reglamentos no así un 47% que no los han establecidos porque quienes dirigen estas PYMES no poseen los conocimientos necesarios para su elaboración.

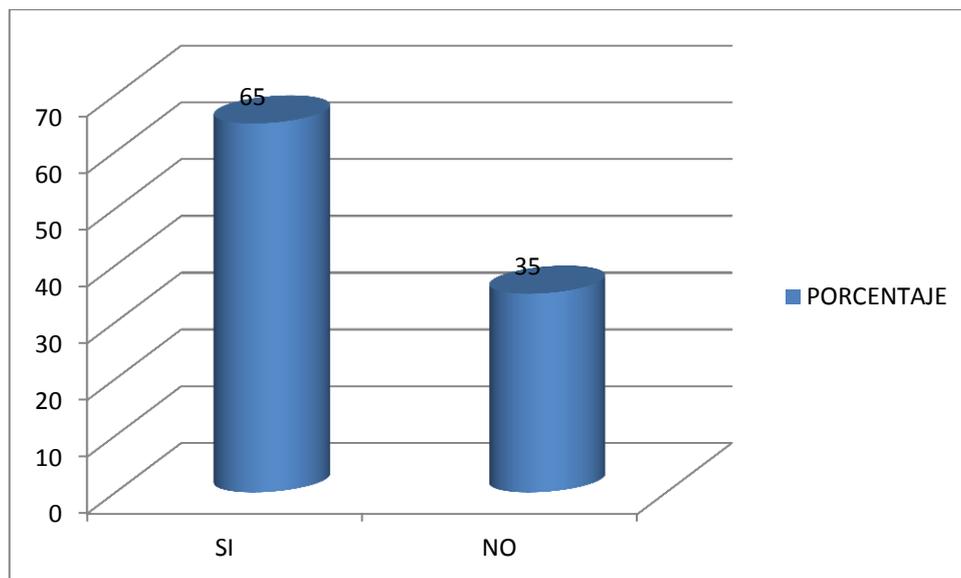
5.- ¿Están establecidos los valores en la empresa?

CUADRO No. 11
VALORES EN LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 28 | 65 |
| NO | 15 | 35 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 8
VALORES EN LA EMPRESA



Ffuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 65% de los empresarios que dirigen las PYMES respondieron tener establecido los valores dentro de la empresa mientras que el otro 35% restante no los tiene porque no considera importante el establecerlo.

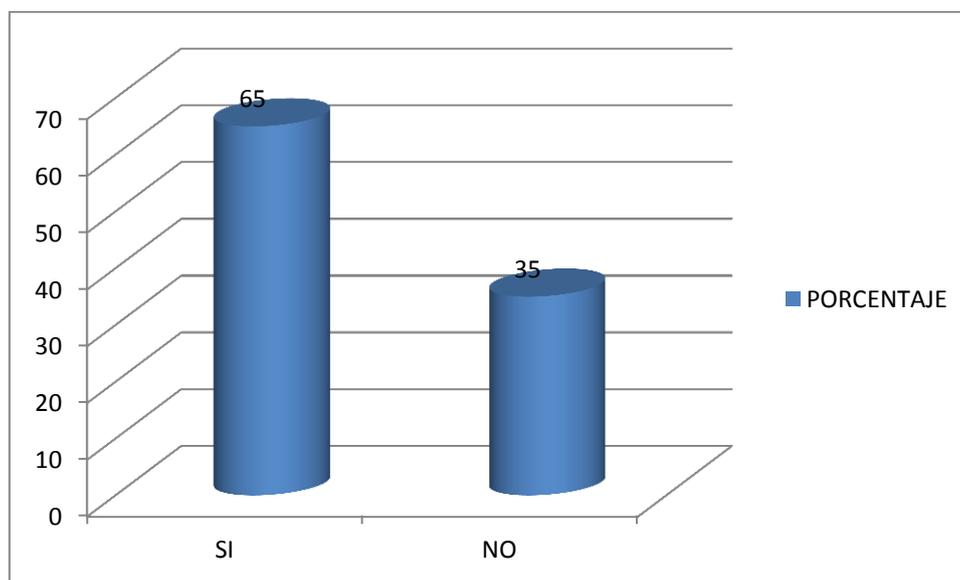
6.- ¿Tiene definida las políticas de la empresa?

CUADRO No. 12
DEFINIDA LAS POLITICAS DE LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 28 | 65 |
| NO | 15 | 35 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 9
DEFINIDAS LAS POLITICAS LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 65% de los empresarios encuestados señalaron que en su empresa si tienen definidas las políticas y apenas el 35% de las otras PYMES no las han definido aún. Esto se debe a que en la mayoría de los casos quienes están al frente son los mismos dueños que carecen de una formación como administradores.

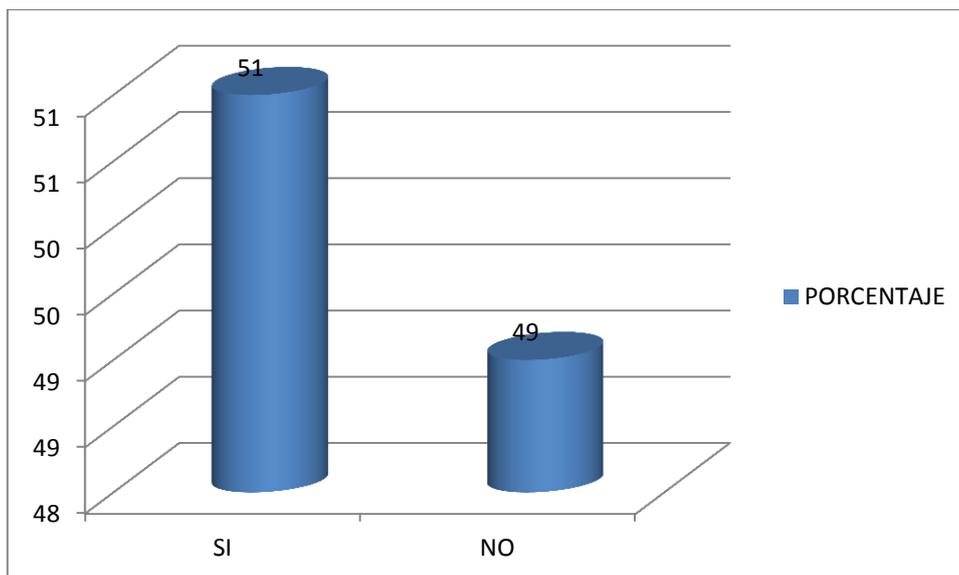
7.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto?

**CUADRO No. 13
CUENTA CON UN PRESUPUESTO**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 22 | 51 |
| NO | 21 | 49 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

**GRÁFICO No. 10
CUENTA CON UN PRESUPUESTO**



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 51% de los encuestados expresaron que en la empresa que se encuentran bajo su dirección tienen establecido un presupuesto para sus actividades mientras que el 49% restante no lo tienen. Es importante para estas PYMES que cuenten con un presupuesto para sus cumplir con sus actividades y además se tenga una planificación operativa que permita su ejecución y evaluación.

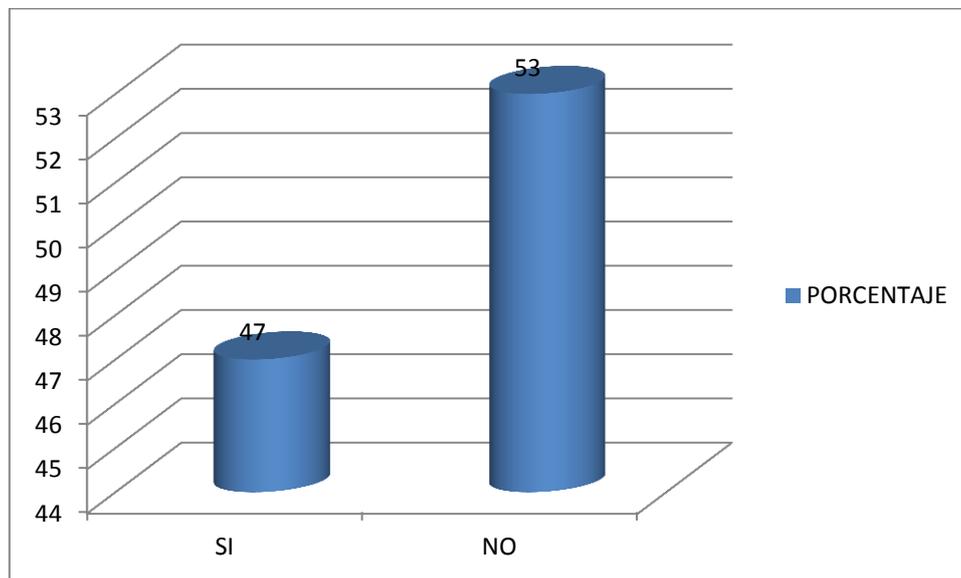
8.- ¿La empresa tiene un plan estratégico?

CUADRO No. 14
TIENE UN PLAN ESTRATÉGICO

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 20 | 47 |
| NO | 23 | 53 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 11
TIENE UN PLAN ESTRATEGICO



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

La pregunta No. 8, en la que se desea conocer si en las PYMES se realiza el plan estratégico, de las cuales las alternativas son “SI o NO” y cuya muestra tomada es de 43 Gerentes fue respondida de la siguiente manera:

El 47% de los encuestados contestaron que en su empresa si se ha elaborado un plan estratégico que les permita direccionarla, mientras que el 53% restante no lo tienen, porque como se mencionó anteriormente quienes están al frente no poseen una formación como administradores, aunque de alguna manera las actividades que han venido efectuando como Gerente les ha permitido mantenerse en el mercado, lo que no es suficiente porque en la actualidad toda empresa que no planifica y se adapta a los cambios del entorno le será difícil enfrentarse a la competencia.

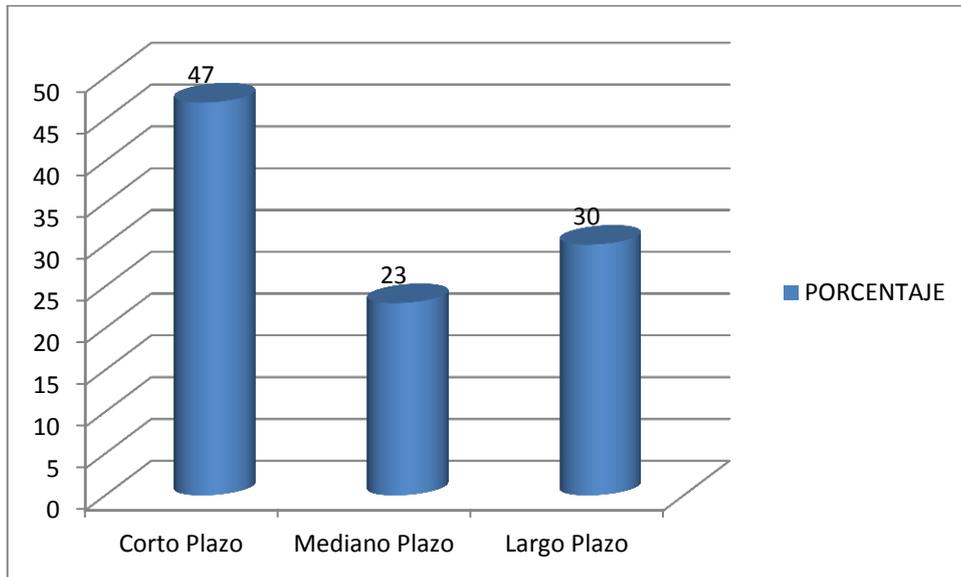
9.- ¿La planificación que realiza la empresa es a:

CUADRO No. 15
LA PLANIFICACIÓN QUE SE REALIZA ES A:

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Corto Plazo | 20 | 47 |
| Mediano Plazo | 10 | 23 |
| Largo Plazo | 13 | 30 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 12
LA PLANIFICACIÓN QUE REALIZA ES:



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 47% de los empresarios que dirigen las PYMES contestaron que la planificación que realizan es a corto plazo, un 23% a mediano plazo y un 30% a largo plazo. Cada una de estas PYMES tiene un tipo de planificación que le permite el cumplimiento de las operaciones que realizan pero estas deben ser complementadas con una planificación operativa que les conlleve a cumplir objetivos a largo plazo.

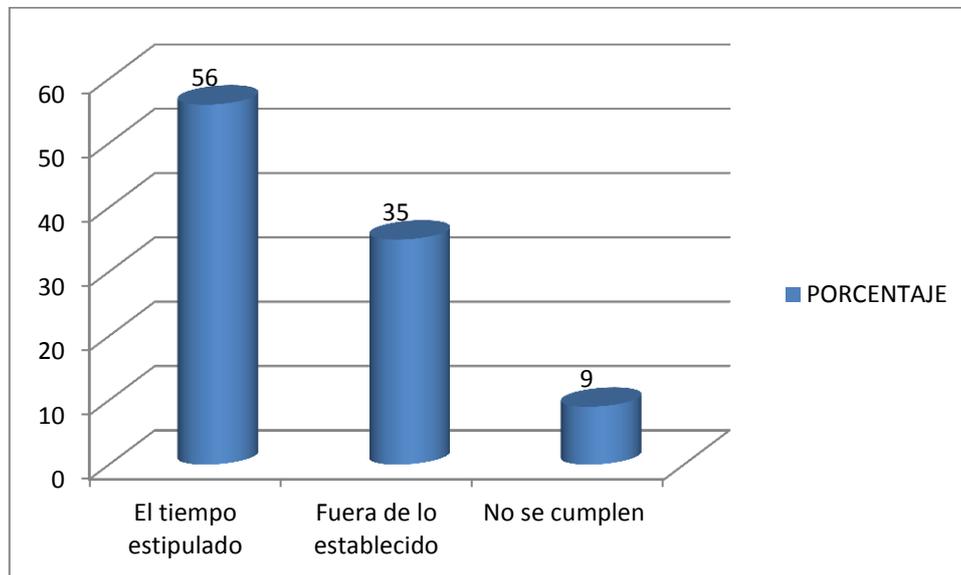
10.- ¿Los objetivos establecidos por la empresa se cumplen en:

CUADRO No. 16
LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS SE CUMPLEN EN:

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|------------|
| El tiempo estipulado | 24 | 56 |
| Fuera de lo establecido | 15 | 35 |
| No se cumplen | 4 | 9 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 13
LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS SE CUMPLEN EN:



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

Un 56% de los encuestados respondieron que los objetivos se cumplen en el tiempo estipulado porque quienes realizan las ventas se imponen una meta que deben de cumplir, el 35% contestaron que se cumplen fuera del tiempo establecido porque no hay un control que verifique este cumplimiento y un 9% indicaron que no se cumplen.

FACTOR: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

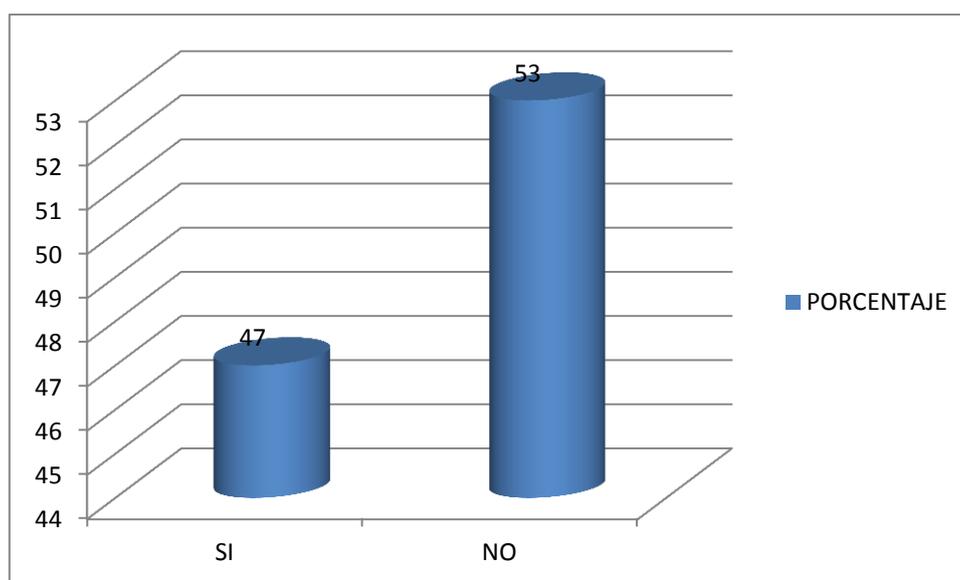
11.- ¿La división de trabajo es flexible?

CUADRO No. 17
LA DIVISIÒN DE TRABAJO ES FLEXIBLE

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 20 | 47 |
| NO | 23 | 53 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 14
LA DIVISIÒN DE TRABAJO ES FLEXIBLE



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

Al preguntar si la organización tiene una estructura flexible el 47% respondieron que si y un 53% respondieron que no porque en la actualidad hay normas de calidad que el producto debe reunir, esto ocasiona cambios en la estructura organizacional porque la que existe actualmente en la empresa no les permite cumplir con los objetivos.

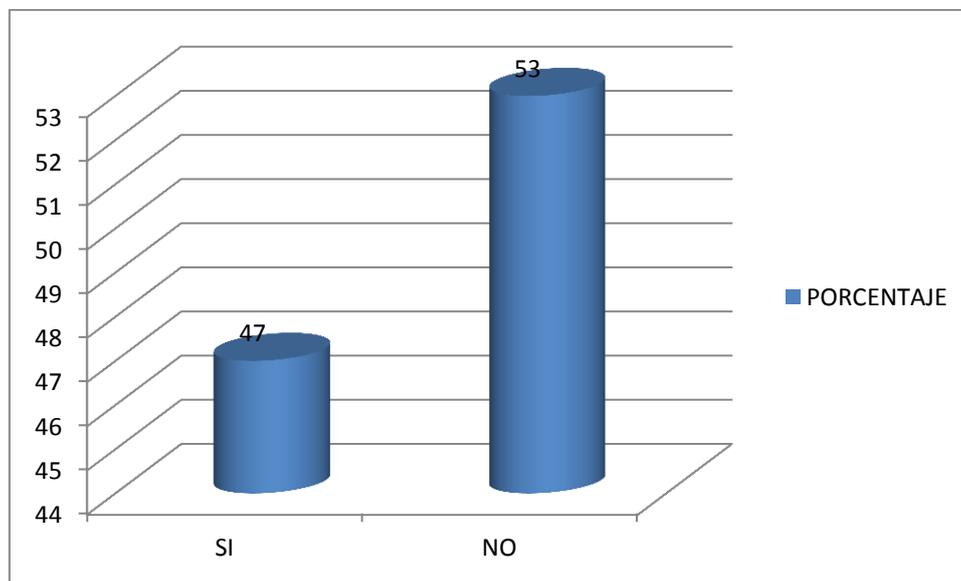
12.- ¿Son lógicas las tareas de trabajo?

CUADRO No. 18
LAS TAREAS SON LÓGICAS

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 20 | 47 |
| NO | 23 | 53 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 15
LAS TAREAS SON LOGICAS



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 47% de los encuestados expusieron que en su empresa si son lógicas las tareas de trabajo, mientras que el 53% respondieron que no son lógicas porque con los nuevos cambios del entorno en la empresa hay que modificar su estructura organizacional pasar de lo empírico a lo científico.

13.- ¿Cuál es el modelo de la estructura de la empresa?

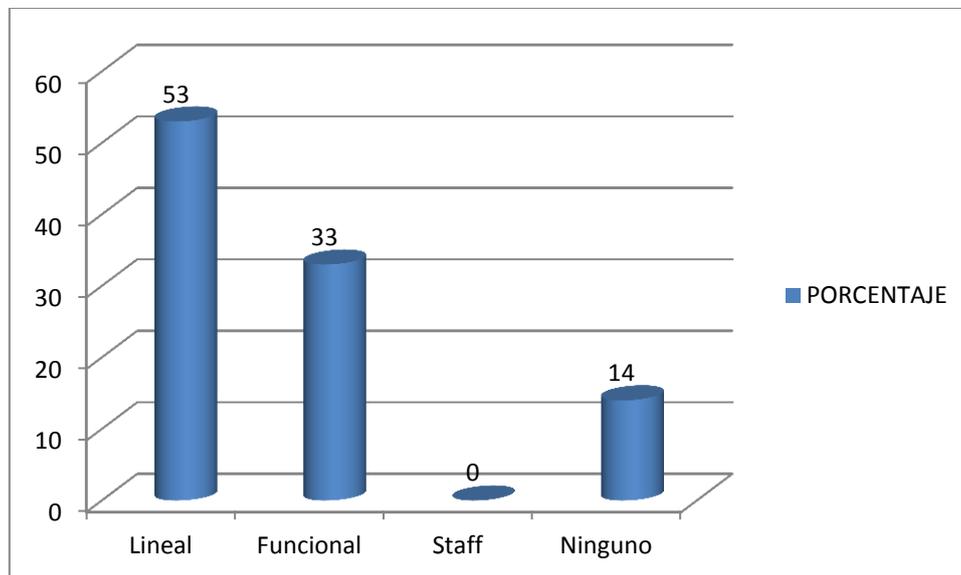
CUADRO No. 19
MODELO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Lineal | 23 | 53 |
| Funcional | 14 | 33 |
| Staff | 0 | 0 |
| Ninguno | 6 | 14 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 16
MODELO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

En lo que respecta a la estructura de la empresa el 14% respondió no contar con una estructura organizacional, dentro de este porcentaje se encuentran las pequeñas empresas. El 53% que manifestó que su estructura es lineal corresponde a un pequeño número de medianas empresas y el resto pertenece a las pequeñas, dentro del 14% que expuso que su estructura es la funcional están comprendidas las medianas empresas.

Para las pequeñas empresas que no tienen su estructura definida y aquellas que su estructura es lineal deben cambiar a una funcional para que se de énfasis a las funciones que se realiza en la organización.

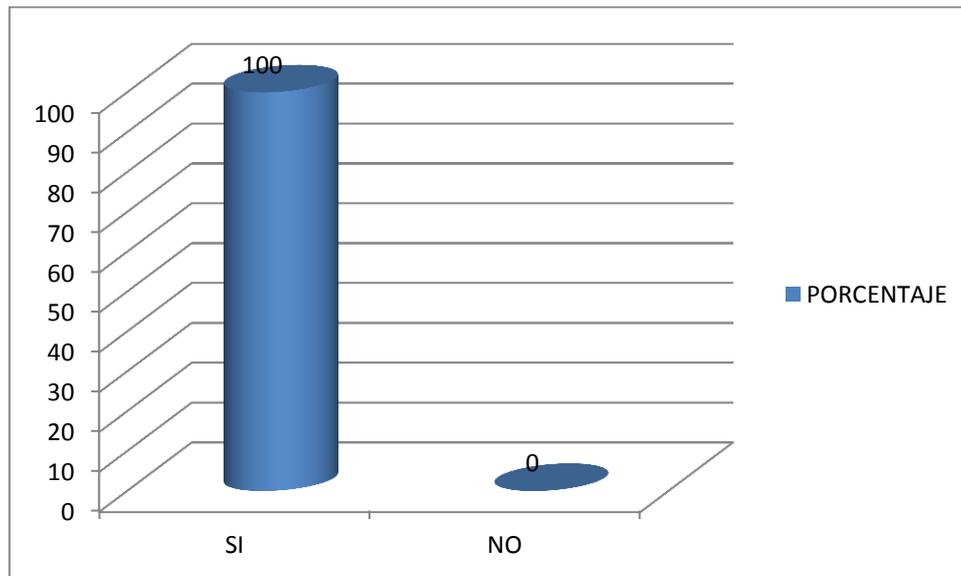
14.- ¿La empresa recompensa y reconoce los esfuerzos del trabajador?

CUADRO No. 20
LA EMPRESA RECOMPENSA Y RECONOCE LOS ESFUERZOS DEL TRABAJADOR

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 43 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 17
LA EMPRESA RECOMPENSA Y RECONOCE LOS ESFUERZOS DEL TRABAJADOR



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados respondieron que en su empresa si se reconoce y recompensa los esfuerzos de sus trabajadores, pero esto solo es lo que la Ley establece. Se debe implementar otros sistemas de incentivos para motivar al personal para cumplan con sus funciones y alcanzar así los objetivos de la empresa.

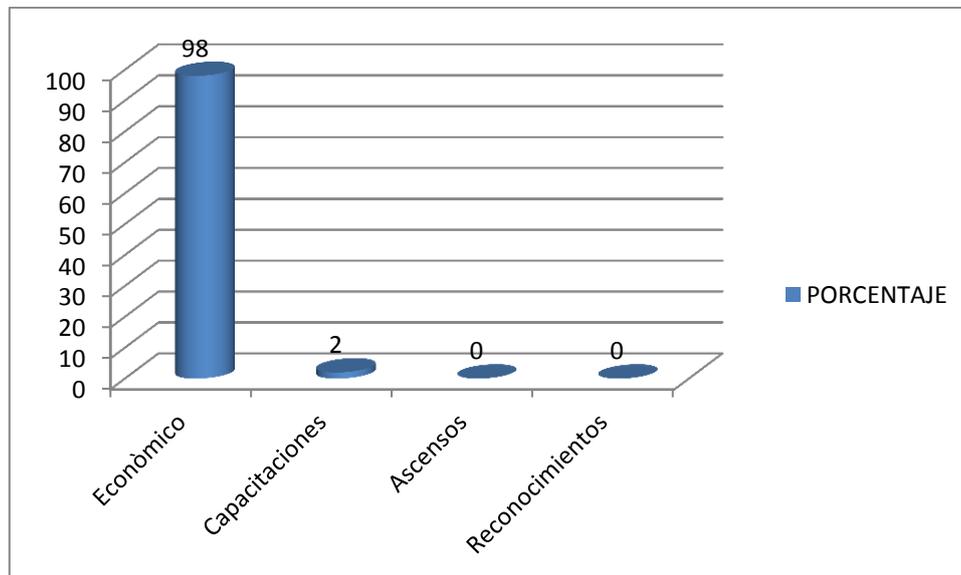
15.- ¿El sistema de incentivo en la empresa es?

CUADRO No. 21
SISTEMA DE INCENTIVO DE LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|------------|
| Económico | 42 | 98 |
| Capacitaciones | 1 | 2 |
| Ascensos | 0 | 0 |
| Reconocimientos | 0 | 0 |
| No hay | 0 | 0 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 18
SISTEMA DE INCENTIVO DE LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

De los 43 empresarios encuestados el 98% respondió que el incentivo que emplea en la empresa es el económico y el 2% es en capacitaciones. En su mayoría estas PYMES solo cancelan lo establecido en la Ley pero se debe implementar otros mecanismos de incentivos para los trabajadores.

FACTOR: SISTEMA DE APOYO

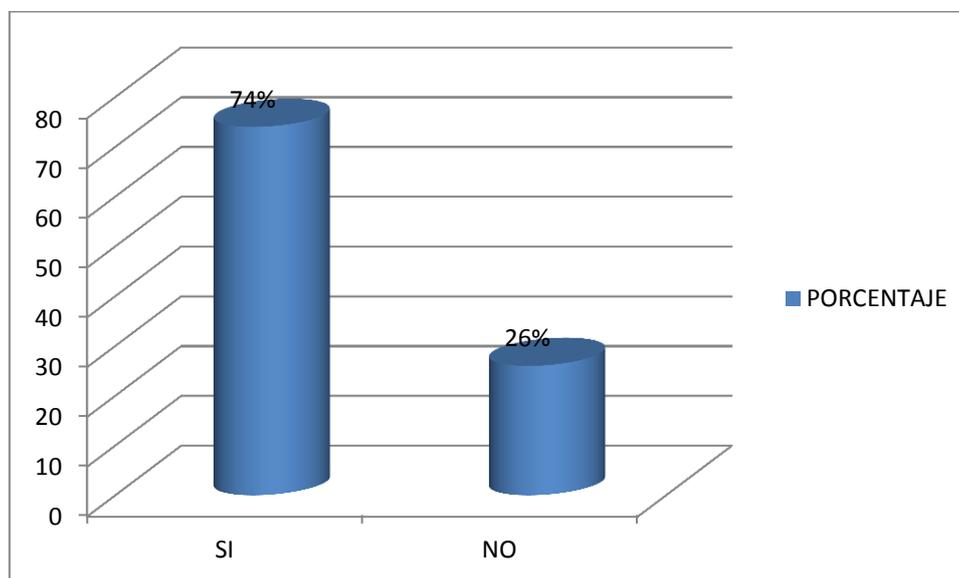
16.- ¿Existe una buena comunicación entre departamentos?

CUADRO No. 22
COMUNICACIÓN EN ENTRE DEPARTAMENTOS

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 32 | 74 |
| NO | 11 | 26 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 19
COMUNICACIÓN EN ENTRE DEPARTAMENTOS



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

Al preguntar a los encuestados si en su empresa existe una buena comunicación el 74% respondieron afirmativamente y el 24% contestaron que no hay una buena comunicación. Aunque existe una buena comunicación se debe establecer otros sistemas de comunicación que complementen a los ya existentes.

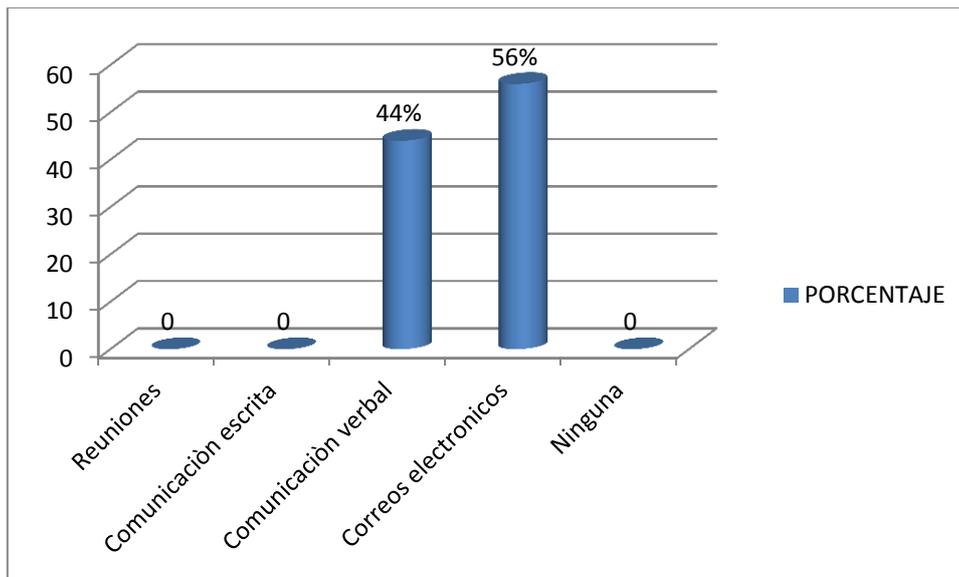
17.- ¿Qué mecanismos hay para comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo?

CUADRO No. 23
MECANISMOS PARA COMUNICAR LAS DEFICIENCIAS ENTRE LAS FUNCIONES DE APOYO

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| Reuniones | 0 | 0 |
| Comunicación escrita | 0 | 0 |
| Comunicación verbal | 19 | 44 |
| Correos electrónicos | 24 | 56 |
| Ninguna | 0 | 0 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 20
MECANISMOS PARA COMUNICAR LAS DEFICIENCIAS ENTRE LAS FUNCIONES DE APOYO



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

Entre los mecanismos para comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo los encuestados respondieron el 44% lo realizan por medio de la comunicación verbal y el 56% lo hacen por medio de correos electrónicos.

18.- Los sistemas de apoyo de la empresa cuentan con

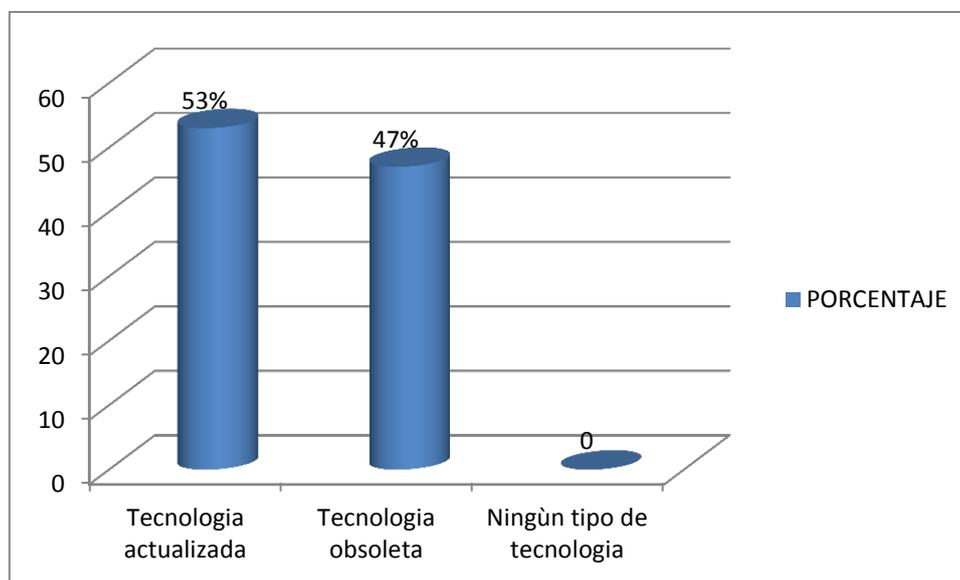
CUADRO No. 24
LOS SISTEMAS DE APOYO CUENTAN CON TECNOLOGIA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------|------------|------------|
| Tecnología actualizada | 23 | 53 |
| Tecnología obsoleta | 20 | 47 |
| Ningún tipo de tecnología | 0 | 0 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 21
LOS SISTEMAS DE APOYO CUENTAN CON TECNOLOGIA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 53% de los encuestados respondieron que en su empresa los sistemas de apoyo cuentan con tecnología actualizada y en 47 restantes manifestó que cuentan con tecnología obsoleta, esto representa para ellos un problema porque les dificulta realizar las actividades y enfrentarse a la competencia. Se debe invertir para mejorar la tecnología existe para que esto se convierta en un punto de apoyo para la comunicación entre los departamentos.

FACTOR RELACIÓN

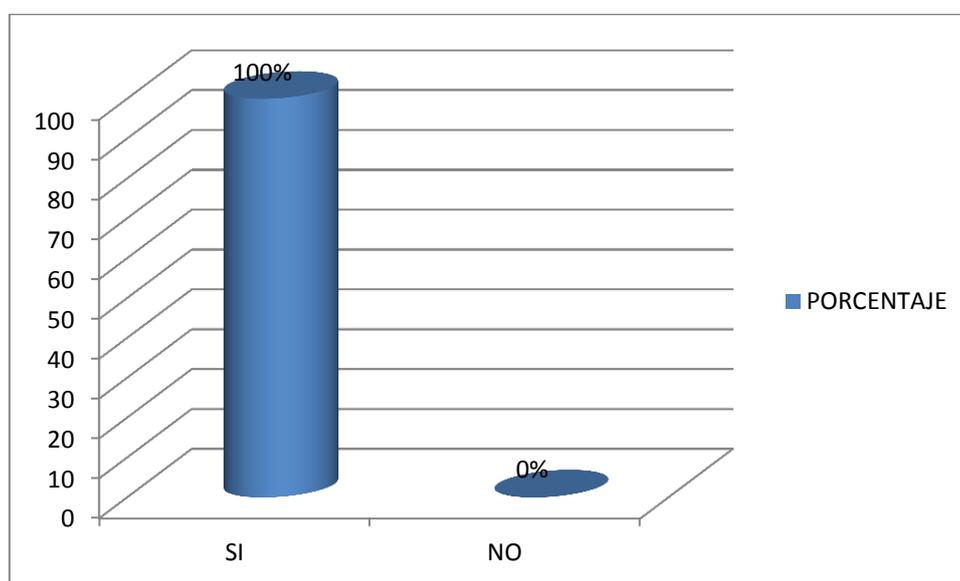
19.- ¿Conocen los trabajadores sus responsabilidades dentro de la empresa?

CUADRO No. 25
CONOCEN LOS TRABAJADORES SUS RESPONSABILIDADES EN LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 43 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 22
CONOCEN LOS TRABAJADORES SUS RESPONSABILIDADES EN LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

Al preguntarle a los empresarios sobre si conocen los trabajadores su responsabilidad el 100% respondieron que si.

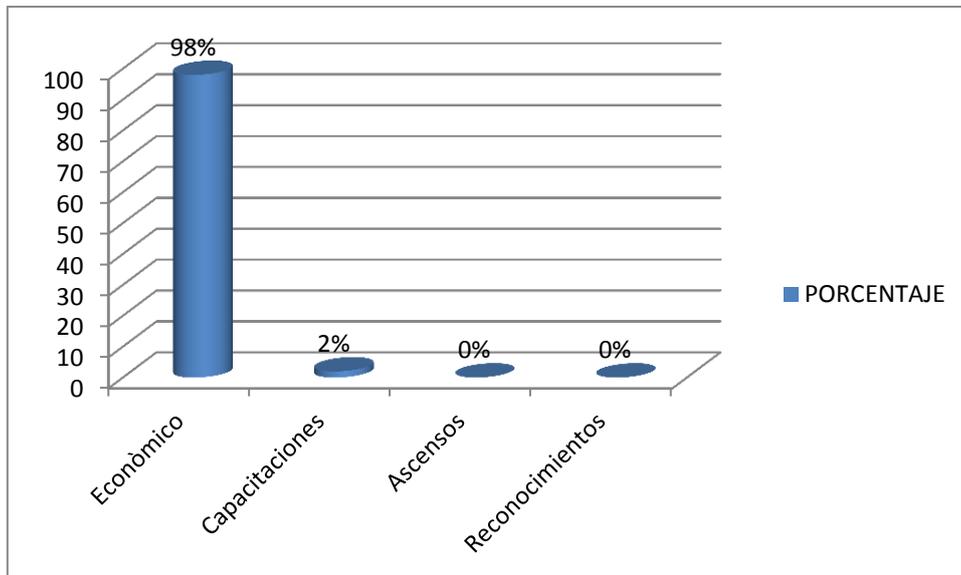
20.- ¿Están coordinados los diferentes departamentos de la empresa de manera que se lleve a cabo las actividades de forma coherente?

CUADRO No. 26
ESTAN COORDINADOS LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS EN LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 23 | 53 |
| NO | 20 | 47 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 23
ESTAN COORDINADOS LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS EN LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 53% de los encuestados respondieron que los departamentos están coordinados mientras que el 47% no lo está, ocasionando esto un problema para que las actividades se realicen de una forma coherente.

FACTOR: LIDERAZGO

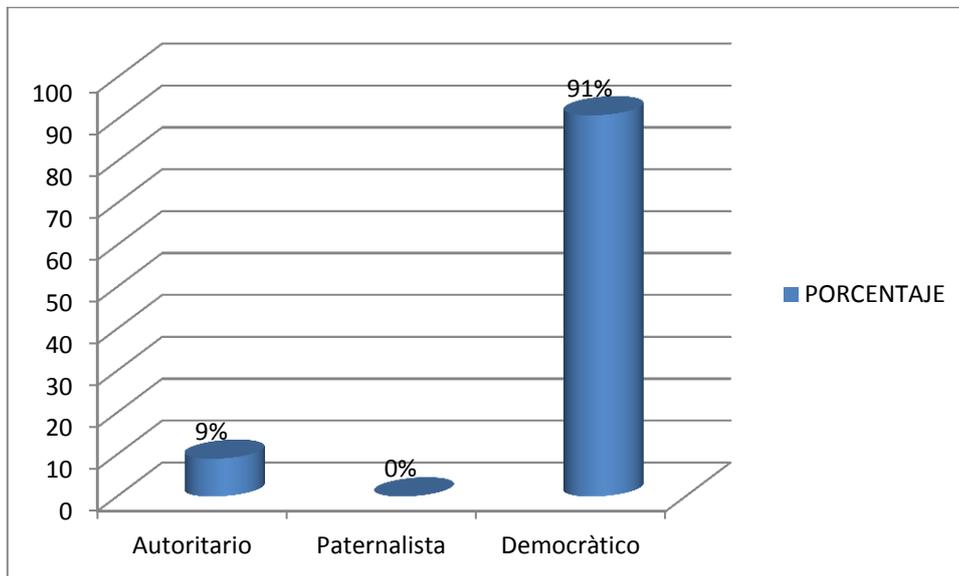
21.- ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en la empresa?

CUADRO No. 27
TIPO DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Autoritario | 4 | 9 |
| Paternalista | 0 | 0 |
| Democrático | 40 | 91 |
| TOTAL | 44 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 24
TIPO DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

De los 43 empresarios encuestados el 9% respondieron que el liderazgo que ejercen es de tipo autoritario, mientras que el otro porcentaje restante que corresponde a un 91% ejercen un liderazgo de tipo democrático. Esta respuesta es contradictoria porque la estructura organizacional que han adoptado es la lineal donde se ejerce un liderazgo autoritario porque es el gerente quien toma las decisiones.

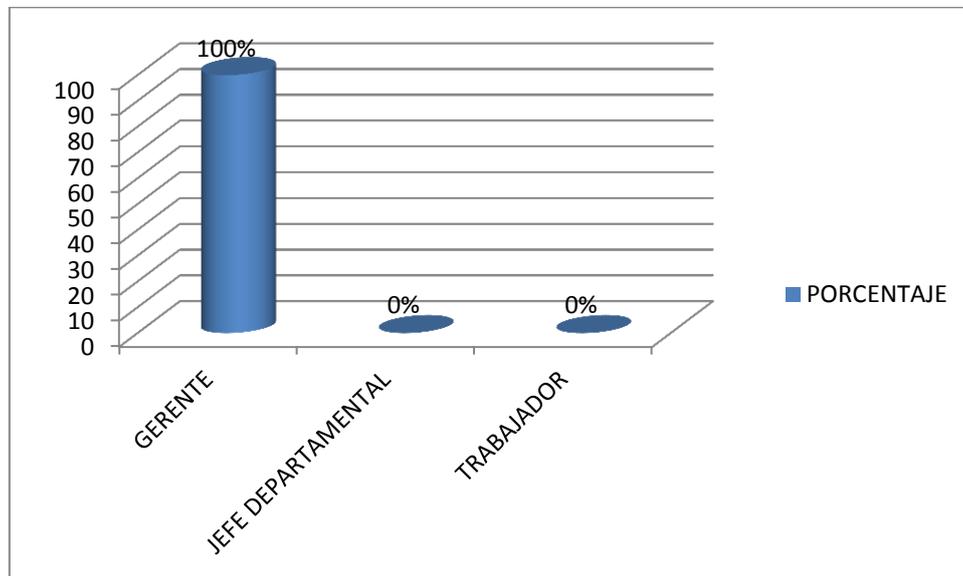
22.- ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

CUADRO No. 28
DECISIONES EN LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|------------|
| GERENTE | 43 | 100 |
| JEFE DEPARTAMENTAL | 0 | 0 |
| TRABAJADOR | 0 | 0 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 25
DECISIONES EN LA EMPRESA



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados respondieron que son los gerentes quienes toman las decisiones en la empresa. Esta respuesta contradice a la pregunta # 21 donde se les preguntó sobre el estilo de liderazgo que aplican respondiendo ser el democrático, realmente los gerentes ejercen un liderazgo autoritario el que deben cambiar para mejorar la situación de su empresa.

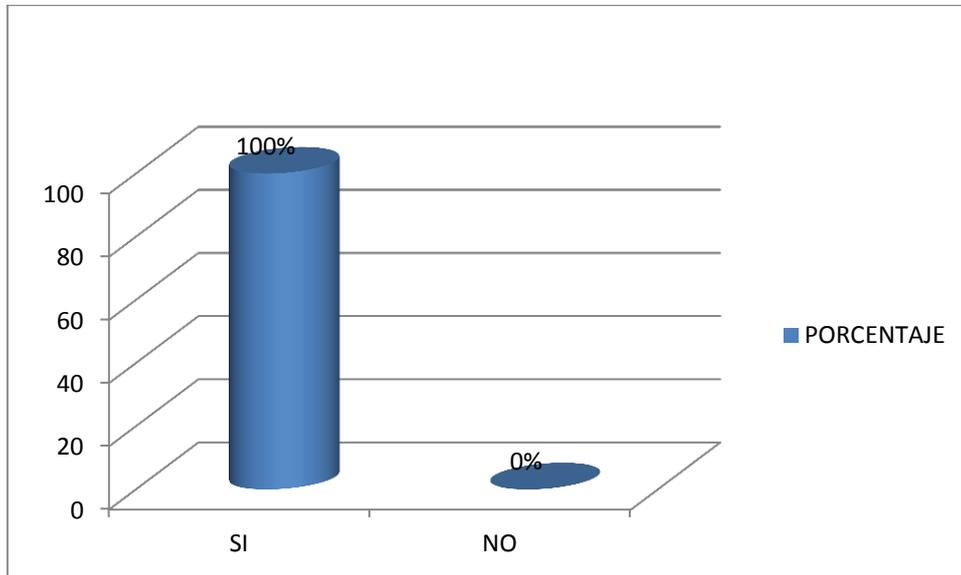
23.- ¿Considera Ud. que la empresa que dirige debe hacer cambios en el Modelo de Desarrollo Organizacional aplicado en la PYME?

CUADRO No. 29
CAMBIOS EN EL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 43 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 26
CAMBIOS EN EL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados consideran que deben cambiar el modelo de desarrollo organizacional que han venido aplicando en su PYME por uno que les permita mejorar su situación y ser competitivos.

24.- Según el orden de importancia, enumere del 1 al 5 ¿En qué orden deben realizar estos cambios? (Considerando que el primer lugar correspondería a la variable que mayor importancia tiene, luego la que considere en segundo lugar y así sucesivamente)

CUADRO No. 30
ORDEN DE LOS CAMBIOS

| ALTERNATIVAS | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % |
|-----------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Tecnología | 4 | 9 | 12 | 28 | 16 | 37 | 7 | 16 | 4 | 9 |
| Personal | 7 | 16 | 17 | 40 | 9 | 21 | 6 | 14 | 4 | 9 |
| Procedimientos | 28 | 65 | 5 | 12 | 7 | 16 | 2 | 5 | 1 | 2 |
| Comunicación | 3 | 7 | 5 | 12 | 7 | 16 | 20 | 47 | 8 | 18,6 |
| Liderazgo | 1 | 2 | 4 | 9 | 4 | 9 | 8 | 19 | 26 | 60,5 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

Al preguntar en que orden se deberían hacer estos cambios los empresarios expresaron que en primer lugar se deberían hacer a los procedimientos existentes, en un segundo se debe hacer al personal para que cada uno de ellos trabajen bajo un mismo objetivo empresarial, en tercer lugar mejorar la tecnología, en cuarto lugar que se mejore la comunicación y finalmente cambios en el liderazgo.

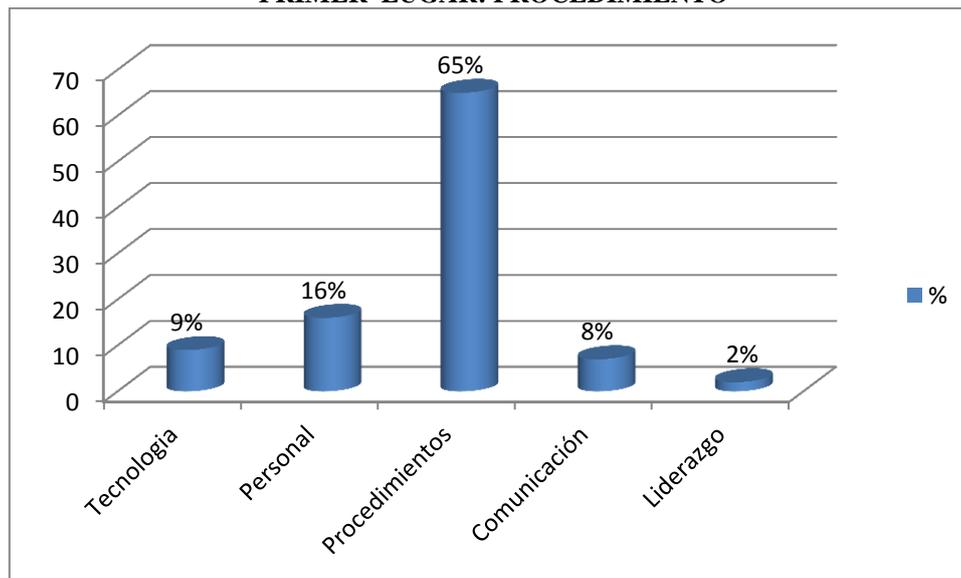
1.- Cambios en Primer Lugar

CUADRO No. 31
DE CAMBIOS A REALIZAR EN
PRIMER LUGAR: PROCEDIMIENTO

| ALTERNATIVAS | 1 | % |
|----------------|----|-----|
| Tecnología | 4 | 9 |
| Personal | 7 | 16 |
| Procedimientos | 28 | 65 |
| Comunicación | 3 | 7 |
| Liderazgo | 1 | 2 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 27
DE CAMBIOS A REALIZAR EN
PRIMER LUGAR: PROCEDIMIENTO



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

El 65% de los pequeños y medianos empresarios consideran que deben empezar haciendo cambios en los procedimientos.

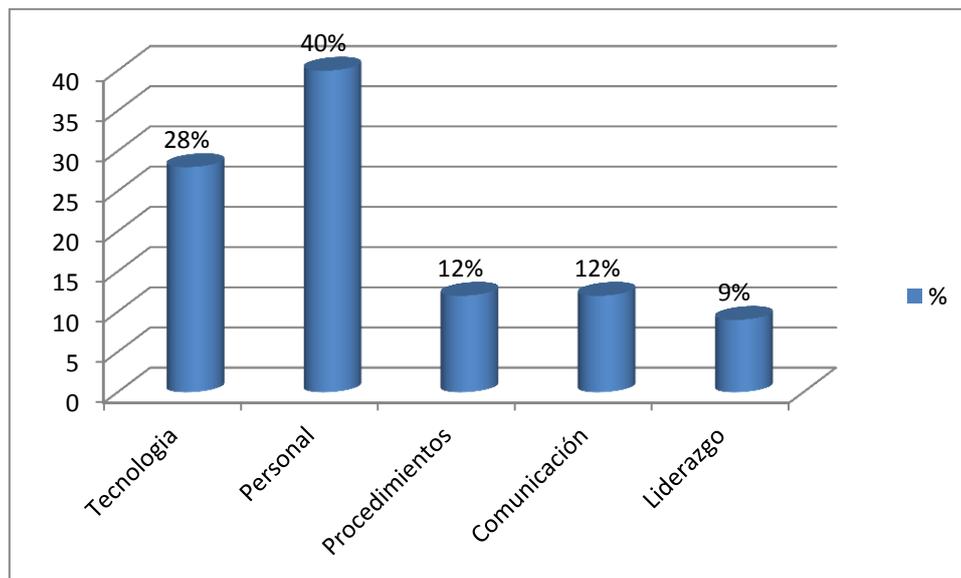
2.- Cambios a realizar en Segundo Lugar

**CUADRO No. 32
DE CAMBIOS A REALIZAR EN
SEGUNDO LUGAR: PERSONAL**

| ALTERNATIVAS | 2 | % |
|----------------|----|-----|
| Tecnología | 12 | 28 |
| Personal | 17 | 40 |
| Procedimientos | 5 | 12 |
| Comunicación | 5 | 12 |
| Liderazgo | 4 | 9 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

**GRÁFICO No. 28
DE CAMBIOS A REALIZAR EN
SEGUNDO LUGAR: PERSONAL**



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

El 40% de los encuestados consideran que en segundo lugar deben hacer cambios con respecto al personal.

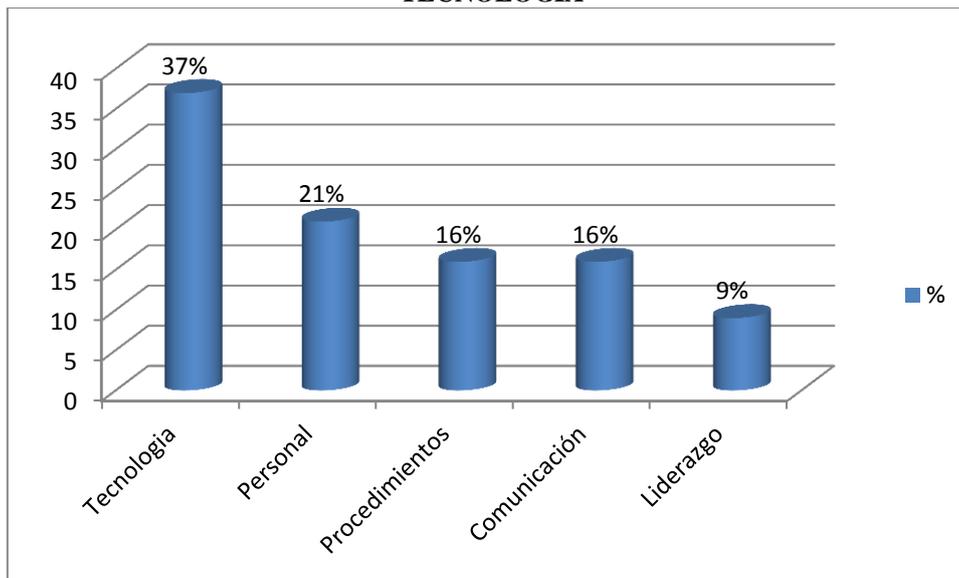
3.- Cambios a realizar en tercer Lugar

**CUADRO No. 33
DE CAMBIOS A REALIZAR EN
TERCER LUGAR: TECNOLOGÍA**

| ALTERNATIVAS | % |
|----------------|------------|
| Tecnología | 37 |
| Personal | 21 |
| Procedimientos | 16 |
| Comunicación | 16 |
| Liderazgo | 9 |
| TOTAL | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

**GRÁFICO No. 29
ORDEN DE LOS CAMBIOS
TECNOLOGÍA**



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

El 37% manifestó que en tercer lugar los cambios a realizar serían en la tecnología para mejorar la comunicación y los procesos existentes.

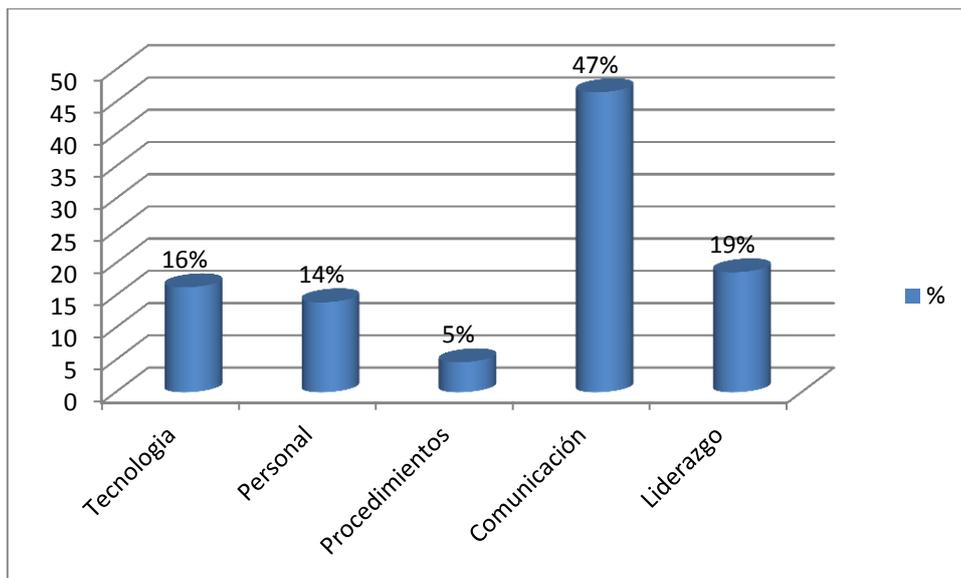
4.- Cambios a realizar en Cuarto Lugar

**CUADRO No. 34
DE CAMBIOS A REALIZAR EN
CUARTO LUGAR: COMUNICACIÓN**

| ALTERNATIVAS | 4 | % |
|----------------|-----------|------------|
| Tecnología | 7 | 16 |
| Personal | 6 | 14 |
| Procedimientos | 2 | 5 |
| Comunicación | 20 | 47 |
| Liderazgo | 8 | 19 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

**GRÁFICO No. 30
ORDEN DE LOS CAMBIOS
COMUNICACIÓN**



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

En cuarto lugar el cambio a realizar es que se debe fortalecer la la comunicación entre los departamentos.

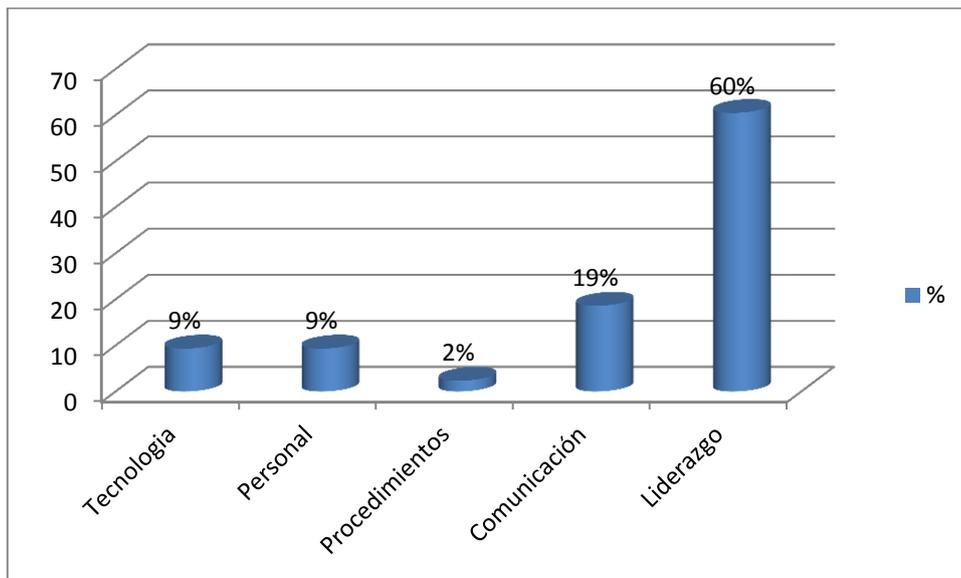
5.- Cambios a realizar en Quinto Lugar

**CUADRO No. 35
DE CAMBIOS A REALIZAR EN
QUINTO LUGAR: LIDERAZGO**

| ALTERNATIVAS | 5 | % |
|----------------|----|-----|
| Tecnología | 4 | 9 |
| Personal | 4 | 9 |
| Procedimientos | 1 | 2 |
| Comunicación | 8 | 19 |
| Liderazgo | 26 | 60 |
| TOTAL | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

**GRÁFICO No. 31
ORDEN DE LOS CAMBIOS
LIDERAZGO**



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
Elaborado por: Autora de Tesis

Finalmente consideran que el último cambio que deben hacer es en el estilo de liderazgo, pero haciendo un análisis general lo primero que hay que cambiar sería el estilo de liderazgo porque de este depende el funcionamiento de la empresa.

25.- Enumere del 1 al 6 para indicar de las siguientes variables ¿Cuáles afectan el desarrollo de la empresa? (Considerando qué el primer lugar correspondería a la variable que más afecta, luego la que considere en segundo lugar y así sucesivamente)

CUADRO No. 36
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

| ALTERNATIVAS | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | 6 | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Situación Económica | 9 | 21 | 32 | 74 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Situación socio cultural | 0 | 0 | 2 | 5 | 5 | 12 | 29 | 67 | 3 | 7 | 4 | 9 |
| Avance Tecnológico | 1 | 2 | 1 | 2 | 32 | 74 | 7 | 16 | 2 | 5 | 0 | 0 |
| Comportamiento de los clientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 5 | 12 | 35 | 81 | 1 | 2 |
| Disponibilidad de los Proveedores | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 7 | 37 | 86 |
| Ambiente Político | 33 | 77 | 8 | 19 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e interpretación

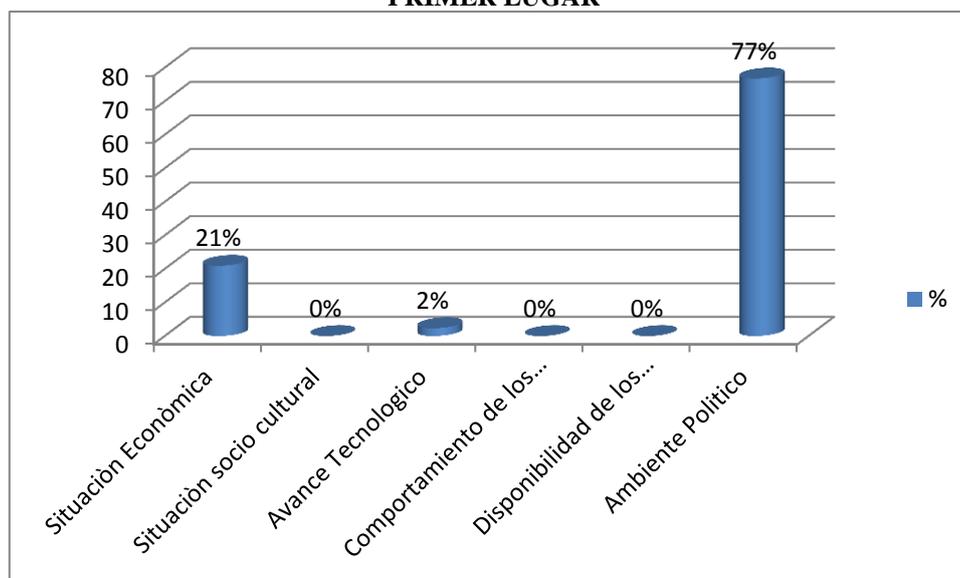
Al conocer en que orden las variables externas afectan el desarrollo de la empresa los empresarios respondieron lo siguiente: en primer lugar corresponde al ambiente político, en segundo lugar la situación económica, en tercer lugar se encuentra el avance tecnológico, en cuarto lugar la situación socio cultural, en quinto lugar el comportamiento de los clientes y finalmente en sexto lugar esta la disponibilidad de los proveedores.

CUADRO No. 37
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
PRIMER LUGAR

| ALTERNATIVAS | 1 | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Situaciòn Económica | 9 | 21 |
| Situaciòn socio cultural | 0 | 0 |
| Avance Tecnológico | 1 | 2 |
| Comportamiento de los clientes | 0 | 0 |
| Disponibilidad de los Proveedores | 0 | 0 |
| Ambiente Pólitico | 33 | 77 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 32
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
PRIMER LUGAR



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

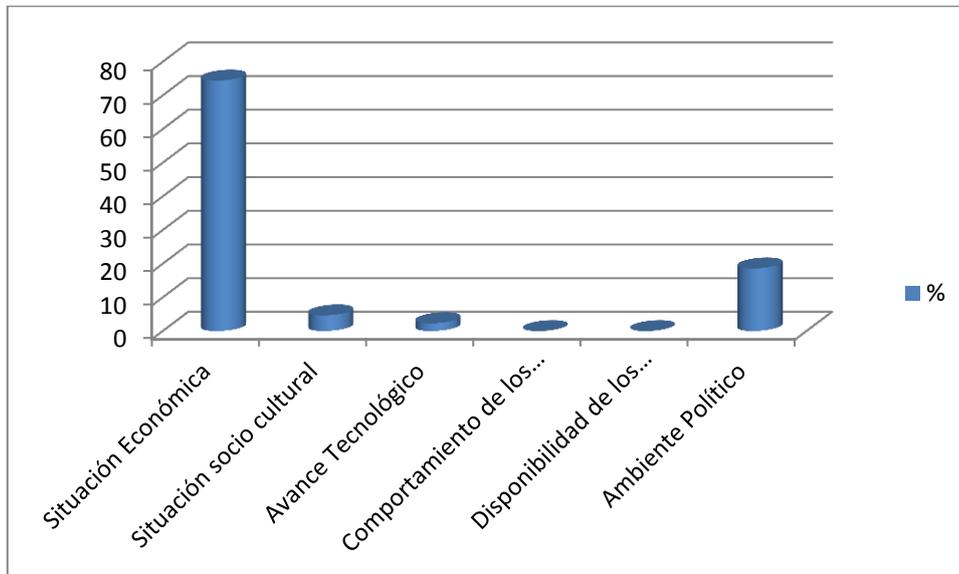
La principal variable que afecta el normal funcionamiento de las PYMES es el ambiente Político porque las leyes en mucho de los casos les exige cumplir con ciertas normas de calidad.

CUADRO No. 38
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
SEGUNDO LUGAR

| ALTERNATIVAS | 2 | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Situación Económica | 32 | 74 |
| Situación socio cultural | 2 | 5 |
| Avance Tecnológico | 1 | 2 |
| Comportamiento de los clientes | 0 | 0 |
| Disponibilidad de los Proveedores | 0 | 0 |
| Ambiente Político | 8 | 19 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 33
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
SEGUNDO LUGAR



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

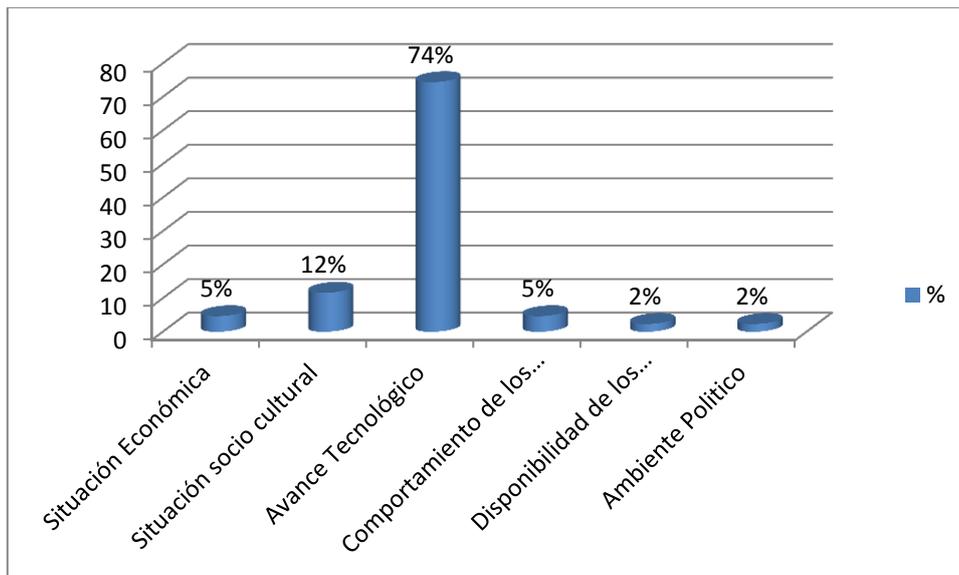
En segundo lugar la variable económica afecta la situación de las PYMES porque muchas no tienen el recurso económico para hacer cambios en su infraestructura.

CUADRO No. 39
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
TERCER LUGAR

| ALTERNATIVAS | 3 | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Situación Económica | 2 | 5 |
| Situación socio cultural | 5 | 12 |
| Avance Tecnológico | 32 | 74 |
| Comportamiento de los clientes | 2 | 5 |
| Disponibilidad de los Proveedores | 1 | 2 |
| Ambiente Politico | 1 | 2 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 34
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
TERCER LUGAR



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

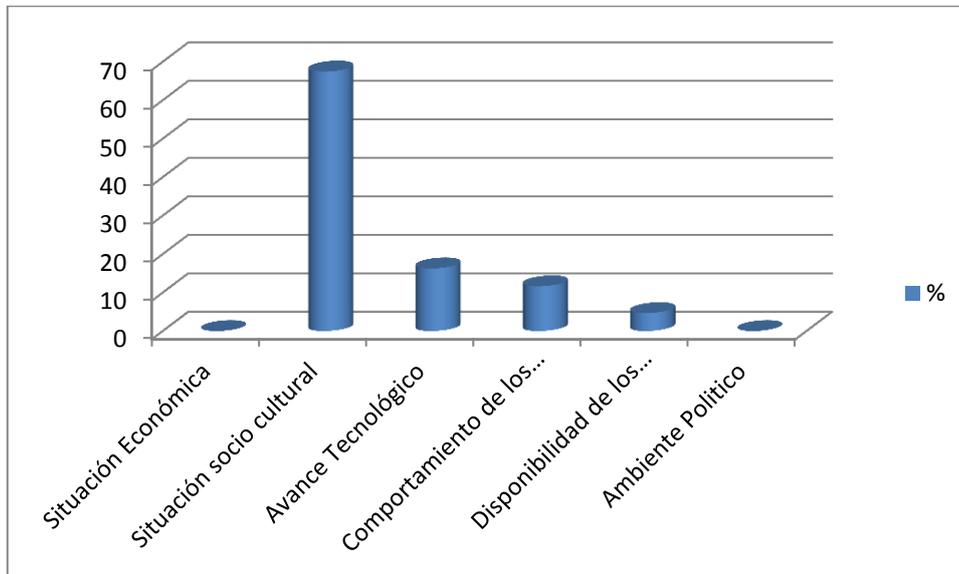
En tercer lugar los cambios en la tecnología afectan el normal desenvolvimiento de las PYMES por lo que deben adaptarse a estos cambios.

CUADRO No. 40
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
CUARTO LUGAR LUGAR

| ALTERNATIVAS | 4 | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Situación Económica | 0 | 0 |
| Situación socio cultural | 29 | 67 |
| Avance Tecnológico | 7 | 16 |
| Comportamiento de los clientes | 5 | 12 |
| Disponibilidad de los Proveedores | 2 | 5 |
| Ambiente Politico | 0 | 0 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 35
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
CUARTO LUGAR



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

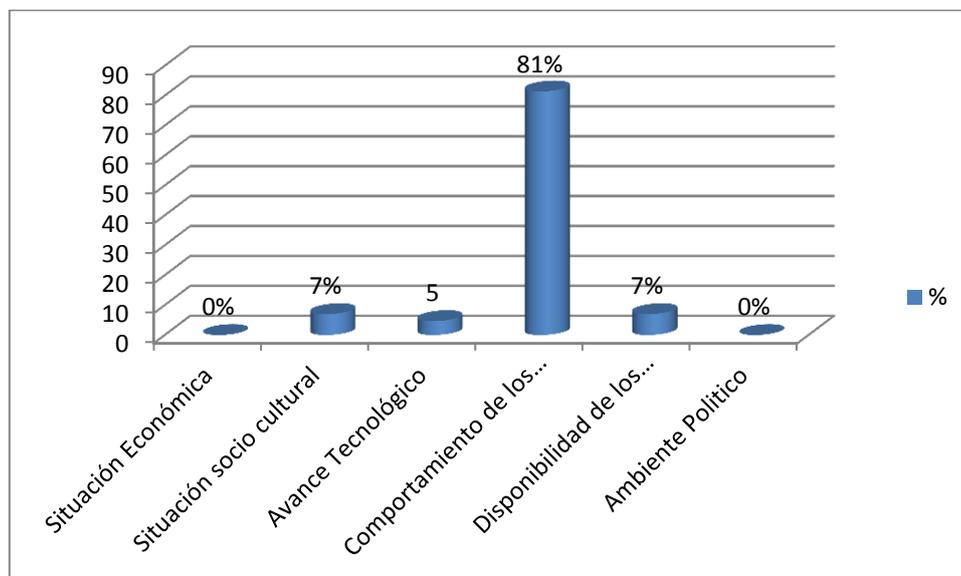
El 29% de los pequeños y medianos empresarios manifestaron que la variable situación socio cultural afecta a las PYMES .

CUADRO No. 41
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
QUINTO LUGAR LUGAR

| ALTERNATIVAS | 5 | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Situación Económica | 0 | 0 |
| Situación socio cultural | 3 | 7 |
| Avance Tecnológico | 2 | 5 |
| Comportamiento de los clientes | 35 | 81 |
| Disponibilidad de los Proveedores | 3 | 7 |
| Ambiente Politico | 0 | 0 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 36
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
QUINTO LUGAR



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

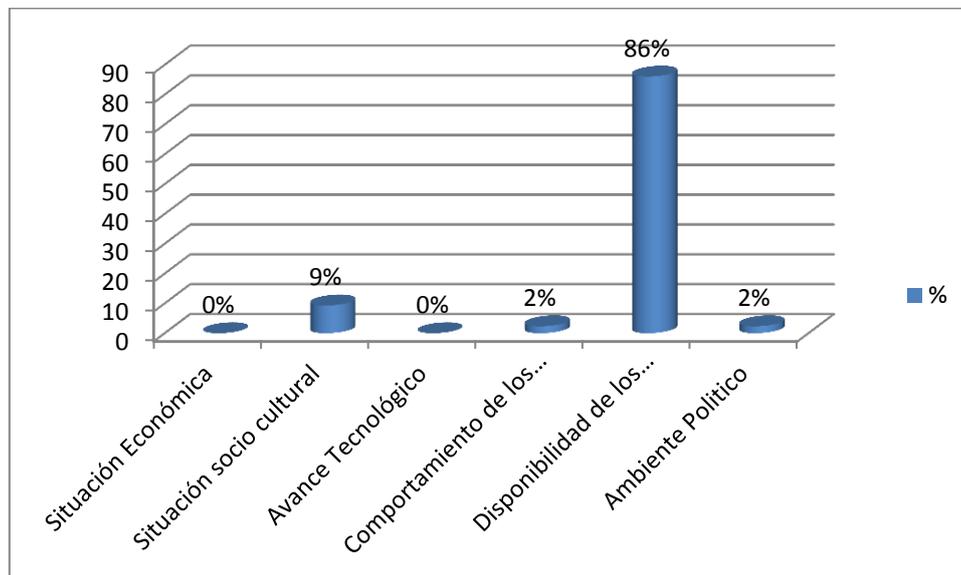
El 35% de los pequeños y medianos empresarios manifestaron que los clientes afectan las actividades de las PYMES

CUADRO No. 42
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
SEXTO LUGAR LUGAR

| ALTERNATIVAS | 6 | % |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Situación Económica | 0 | 0 |
| Situación socio cultural | 4 | 9 |
| Avance Tecnológico | 0 | 0 |
| Comportamiento de los clientes | 1 | 2 |
| Disponibilidad de los Proveedores | 37 | 86 |
| Ambiente Político | 1 | 2 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

GRÁFICO No. 37
VARIABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA
SEXTO LUGAR



Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS
 Elaborado por: Autora de Tesis

El 37% de los encuestados manifestaron que los proveedores también afectan el desenvolvimiento de las PYMES aunque en menor escala.

3.7.- Análisis de las PYMES Industriales del Sector Manufacturero de Manabí con la Ing. Maryuri de Lourdes Delgado.

La Ing. Maryuri de Lourdes Delgado Armijos quien conoce de los problemas y realidad de las PYMES en Manabí, quien labora en el Centro de Formación (FORMAMYPYME – CFORMA EMPRENDEDORES), ubicado en el Edificio Sabando oficina No.6 de la ciudad de Portoviejo, cuyo trabajo consiste en capacitar a las personas que laboran en estas PYMES manifestó lo siguiente:

Que existe una desconfianza por parte de quienes están al frente de las PYMES, porque son visitados por organismos como el IESS, MIPRO u otros, para verificar si están cumpliendo con lo establecido en las leyes para su normal funcionamiento, de no ser así, estas deben ejecutar los cambios sugeridos para seguir en el mercado.

Para muchos Gerentes hacer estos cambios es difícil, porque esto representa invertir recursos económicos y además no conciben la idea de hacer cambios en su organización porque existe la resistencia al cambio, no piensan en el beneficio que obtendrán a futuro.

En lo relacionado al factor planificación expresó que las PYMES en Manabí en su gran mayoría no tienen establecido un plan estratégico que les permita enfrentarse a la competencia. Esto se debe a que las personas que están direccionándolas en muchos de los casos son los mismos dueños, quienes poseen conocimientos empíricos sobre como administrarlas, aunque existen excepciones.

Las PYMES del sector manufacturero de confección de prendas de vestir tienen objetivos a corto plazo, esto se debe a que la producción es por temporadas, este sector debe realizar un plan estratégico que le permita establecer misión, visión, objetivos y estrategias para hacer frente a la competencia y fortalecer sus debilidades.

Otras empresas al no efectuar una planificación en la compra de activos hacen adquisiciones innecesarias como vehículos para uso personal, pagos de gastos personales, lo que genera problemas financieros para la PYME.

En el factor recompensa: la gran mayoría de las PYMES solo paga a sus trabajadores el sueldo y los beneficios establecidos por la ley; y, no hay algún otro incentivo. También expresó que son pocas las PYMES que capacitan al personal que labora.

Las PYMES que tienen un número reducido de personal son las que tienen una mejor comunicación entre los departamentos no así aquellas que cuentan con un gran número de personal.

El liderazgo que ejerce los Gerentes en la empresa es autoritario y son ellos quienes toman las decisiones.

El Modelo de Desarrollo organizacional que aplican las PYMES debe ser cambiado para mejorar su situación.

- Las PYMES deben realizar un análisis de sus empresas y aplicar un modelo de desarrollo organizacional que permita potenciar a sus organizaciones.

CAPITULO IV

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 Objetivo de la propuesta

Estructurar un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita repotenciar a las PYMES del sector Industrial de Manabí

4.2.- Objetivo del Modelo

Potenciar a las PYMES del sector Industrial manufacturero de la Provincia de Manabí mediante un Modelo de Desarrollo Organizacional.

4.3.- Alcance del Modelo

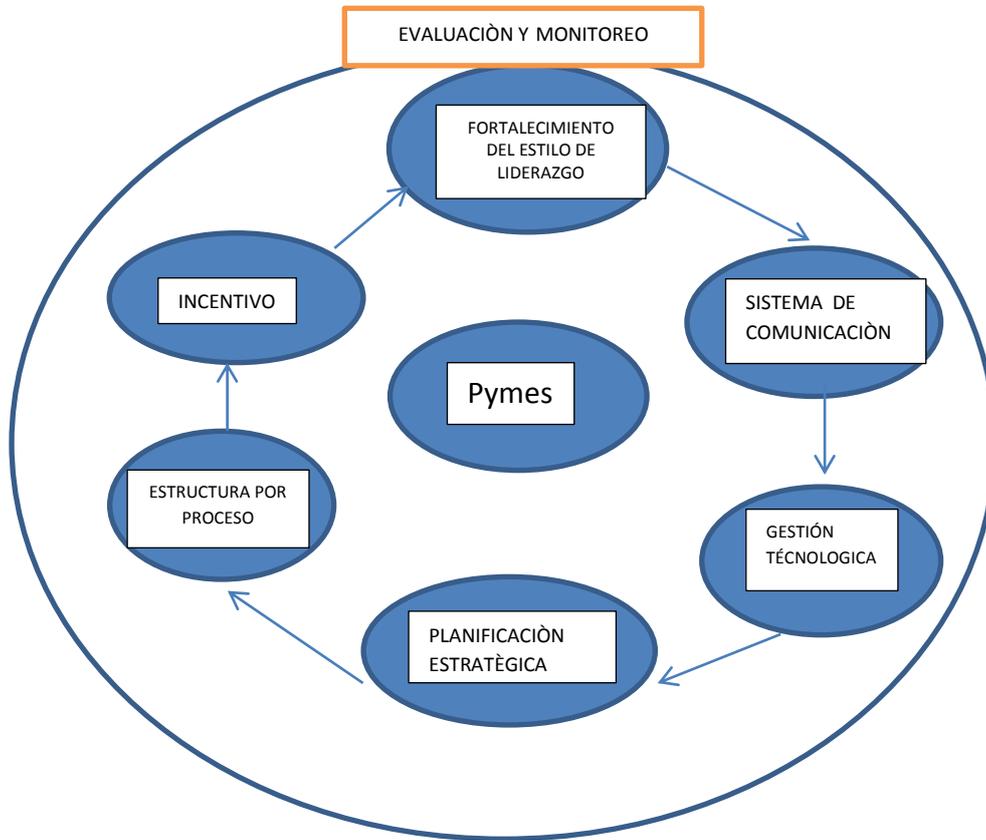
El presente Modelo de Desarrollo Organizacional beneficiará principalmente a las 43 PYMES activas del sector Industrial Manufacturero de la Provincia de Manabí, información que se obtuvo de la base de datos entregada por la Superintendencia de Compañías de Portoviejo.

4.4- Estructura del Modelo

A continuación se presenta el diseño gráfico del Modelo de Desarrollo Organizacional que permitirá potenciar a las PYMES del sector Industrial Manufacturero de Manabí.

Figura No. 7

Diseño Gráfico del Modelo de Desarrollo Organizacional



Elaborado por: autora de la tesis

Basado al modelo de diagnóstico de Weisbord

4.5.- Descripción del Modelo

El Modelo de Desarrollo organizacional que se propone para mejorar la situación de las PYMES en Manabí está integrado por los componentes: Fortalecimiento del estilo de liderazgo, Actualización en la tecnológica, comunicación, planificación estratégica, estructura a procesos e incentivos para los trabajadores.

Este modelo se inicia con el fortalecimiento del estilo de liderazgo del Gerente, en búsqueda de un liderazgo democrático que considere las opiniones de sus colaboradores y de esta forma mejorar la comunicación interna y externa.

A su vez este líder deberá actualizar la tecnología de la empresa la misma que permita modernizar los procesos de facturación, comunicación y control de mercadería agilizando las ventas y optimizando el tiempo mejorando así la imagen de la Pyme.

Después de actualizar la tecnología que permite mejorar la comunicación interna, debido a que representa una herramienta de apoyo para el Gerente porque a través de ella le permite socializar a los colaboradores todo lo que pasa en la organización. En la propuesta se sugiere adoptar otras formas de comunicación.

El siguiente componente es la planificación estratégica que con lleva a la elaboración de un plan estratégico cuyos elementos son: la misión, visión, valores, objetivos y estrategia.

Una vez establecida la planificación estratégica se debe actualizar la estructura organizacional, la misma que debe reflejar como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores.

Finalmente hay que incentivar a los trabajadores para que ellos contribuyan a alcanzar los objetivos propuesto en el plan estratégico.

Todos estos componentes serán evaluados mediante un control interno que consiste en evaluaciones mediante encuestas dirigida al gerente y trabajadores de las PYMES.

Para la ejecución de la presente propuesta se hará los respectivos contactos con los representantes de la Cámara de Comercio para que sirvan de nexo entre los capacitadores y los Pequeños y Medianos empresarios de la Provincia de Manabí, así como también se contará con la participación de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí para que a través del Programa de Vinculación con la Comunidad participe con sus docentes y estudiantes cumpliendo de esta manera con su rol de vincularse con la comunidad con proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social. En lo relacionado a la parte financiera se gestionará ante el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) el financiamiento del plan de socialización del Modelo de Desarrollo Organizacional

4.6.- Componentes del Modelo

Los componentes del modelo de la propuesta son:

4.6.1.-Fortalecimiento del estilo de Liderazgo.- Para fortalecer el estilo de liderazgo de los Gerentes de las PYMES se llevará a cabo un seminario taller en donde se resaltarán la importancia de aplicar un estilo de liderazgo democrático que promueva una comunicación eficaz en la empresa.

4.6.1.1.- Acciones del líder democrático

- Fomenta la participación activa del grupo
- Agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
- Su objetivo es el bien grupal
- Escucha y tiene en cuenta todas las opiniones
- Delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo
- Ofrece ayuda y orientación
- Es accesible y ayuda a sus colaboradores en sus problemas
- Comparte las funciones con los miembros estimulando la participación de las metas y el planeamiento
- Conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones
- Conoce las aptitudes de todos los miembros y puede por lo tanto hacer uso de los esfuerzos del grupo para resolver problemas.

4.6.1.2.- Taller de Capacitación

1.- Objetivo:

Fortalecer el estilo de liderazgo de los pequeños y medianos empresarios de las PYMES Industriales del sector Manufacturero de Manabí.

2.- Alcance

La presente capacitación beneficiará a los gerentes de las 43 PYMES del sector industrial de la Provincia de Manabí

3.- Participantes

Los pequeños y medianos empresarios de la PYMES del sector industrial Manufacturero de la Provincia de Manabí.

4.- Temas a tratar

- Qué es un líder y liderazgo
- Características de un líder
- Diferencias entre el Gerente y el líder
- Importancia del liderazgo
- Estilos y tendencia de liderazgo
- Liderazgo empresarial
- La comunicación y el liderazgo
- Toma de decisiones
- Coaching
- Inteligencia emocional
- El liderazgo y la motivación

5.- Cronograma de Actividades

| FECHA | TEMAS | HORARIO | No. Horas |
|--------------|--|---------------|-----------------|
| 10/11/2014 | Definición de Lider y liderazgo | 8H00 a 12h00 | 4 horas |
| 10/11/2014 | Características de un lider | | |
| 10/11/2014 | Diferencia entre el gerente y el lider | | |
| 10/11/2014 | Estilos y tendencias de liderazgo | 14H00 a 18h00 | 4 horas |
| 11/11/2014 | Liderazgo empresarial | 8H00 a 12h00 | 4 horas |
| 11/11/2014 | La comunicación y el liderazgo | 14H00 a 18h00 | 4 horas |
| 12/11/2014 | Proceso de toma de decisiones | 8H00 a 12h00 | 4 horas |
| 12/11/2014 | Coaching | 14H00 a 18h00 | 4 horas |
| 13/11/2014 | Inteligencia emocional | 8H00 a 12h00 | 4 horas |
| | | 14H00 a 18h00 | 4 horas |
| 14/11/2014 | el liderazgo y la motivación | 8H00 a 12h00 | 4 horas |
| | | 14H00 a 18h00 | 4 horas |
| TOTAL | | | 40 horas |

Componente: Liderazgo

Objetivo: Fortalecer el estilo de liderazgo de los pequeños y medianos empresarios de las Pymes de Manabí

| ESTRATEGIA | INDICADOR | ACTIVIDADES | TIEMPO | | RESPONSABLE | RECURSOS | PRESUPUESTO | | | | | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|---|---|---|------------|------------|--------------------|--------------------|-----------------|-------|--------|-------|--------|---|
| | | | Inicio | Fin | | | DESCRIPCIÓN | Cant. | VU. | subt | Total | |
| Capacitar a los pequeños y medianos empresarios en el tema liderazgo. | % de personas capacitadas (No. Participantes/No. De empresarios Pymes) X100 | Seminario-taller de liderazgo | 10/11/2014 | 14/11/2014 | Gerente de la Pyme | infocus | Local | 1 | 180 | 180 | 1059,6 | Invitaciones del evento |
| | | | | | | | seminarista | 40 H | \$20 H | 800 | | |
| | | | | | | computador | C.D | 43 | 0,5 | 43,5 | | fotos |
| | | | | | | folletos | Carpetas | 43 | 0,35 | 15,05 | | documento de asistencia |
| | | | | | | seminarista | esferos | 43 | 0,35 | 15,05 | | |
| | | | rema hojas | 1 | 6 | 6 | | | | | | |
| | | Autoanálisis sobre el estilo de liderazgo | 14/11/2014 | | Gerente de la Pyme | test de evaluación | formato de test | 43 | 0,3 | 12,9 | 12,9 | Informe de los resultados del test aplicado |
| TOTAL | | | | | | | 1072,5 | | | | | |

4.6.1.3.- Ficha para evaluar el estilo de liderazgo.

Para evaluar el estilo de liderazgo de los empresarios se aplicará el siguiente test.

TEST DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados y marque con una “X” la opción “si” si esta de acuerdo y la opción “no” si no esta de acuerdo

| DESCRIPCIÓN | SI | NO |
|--|----|----|
| 1.-Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina | | |
| 2.- Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son | | |
| 3.- Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados | | |
| 4.- Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda | | |
| 5.- Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes | | |
| 6.- Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados | | |
| 7.- Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina | | |
| 8.- Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa | | |
| 9.- Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. | | |
| 10.- Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo | | |
| 11.- Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte | | |
| 12.-. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo | | |

Formato de test basado en el modelo de Kurt Lewin

4.4.2.1.-Metodología para ponderar el test de Liderazgo

Después de haber llenado el formato que corresponde al test de liderazgo, se procede a calificar las respuestas afirmativas encerrando en un círculo las respuestas que están detalladas en la cuadro No.43 , posteriormente se suma las respuestas afirmativas por columnas para determinar el estilo predominante.

CUADRO No.43
CALIFICACIÓN PARA TEST DE LIDERAZGO

| ESTILO: 1 | ESTILO: 2 | ESTILO No. 3 |
|------------------|------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 |
| 10 | 11 | 12 |

El estilo 1: es autoritario

El estilo 2: es democrático

El estilo 3: Laissez Faire

4.6.2.- Gestión en la tecnológica.- Según las necesidades de cada PYME el Gerente anualmente debe planificar lo que requiere tanto en tecnología dura como blanda.

Con respecto a la tecnología dura debe destinar un porcentaje dentro de su presupuesto para actualizar las maquinarias que necesiten.

Para las tecnologías blandas a través de reuniones analizar que capacitaciones requieren quienes laboran en la empresa y establecer un calendario de actualización de conocimientos. De la misma forma para la implementación de software que sea necesario.

Como parte de la propuesta es importante que el gerente debe estar conciente de la importancia que tiene la tecnología para el buen desenvolvimiento de la Empresa, por esta razón es necesario realizar un seminario sobre el acceso, utilización y aplicación de las nuevas tecnologías de Información y comunicación.

2.1.-Objetivo

Capacitar a los empresarios en TICS

2.2.- Alcance

Los 43 Gerentes de las PYMES del sector industrial manufacturero de Manabi

2.3.- Participantes

Los participantes serán los 43 empresarios de las Pequeñas y Medianas empresas del sector industrial Manufacturero de Manabí.

2.4.- Temas

Entre los temas a tratar están:

- Introducción a las Tics
- Usos principales del computador en la empresa
- Usos y ventajas de aplicación Informaticas para la gestión de Facturación cobros y pagos.
- Ventajas de contar con un sitio Web
- Uso de Correo electrónico
- Usos de intranet

2.5.- Cronograma

| FECHAS | TEMAS | HORARIO | HORAS |
|---------------|---|-------------------------------|-----------------|
| 17/11/2014 | Introducción a las Tics | 8h00 a 12h00 | 4 horas |
| | Usos principales del computador en la empresa | 14h00 a 18h00 | 4 horas |
| 18/11/2014 | Ventajas de contar con sitio web | 8h00 a 12h00 | 4 horas |
| 18/11/2014 | Usos y ventajas de aplicación Informaticas para la gestión de Facturación cobros y pagos. | 14h00 a 18h00 | 4 horas |
| 19/11/2014 | Uso de Correo electrónico | 8h00 a 12h00 14h00 a 16h00 | 8 horas |
| 20/11/2014 | Comercio electrónico | 8h00 a 12h00 14h00 a 16h00 | 8 horas |
| 21/11/2014 | Usos de intranet | 8h00 a 12h00 14h00 a 16h00 | 8 horas |
| TOTAL | | | 40 horas |

Componente: Gestión Tecnológica

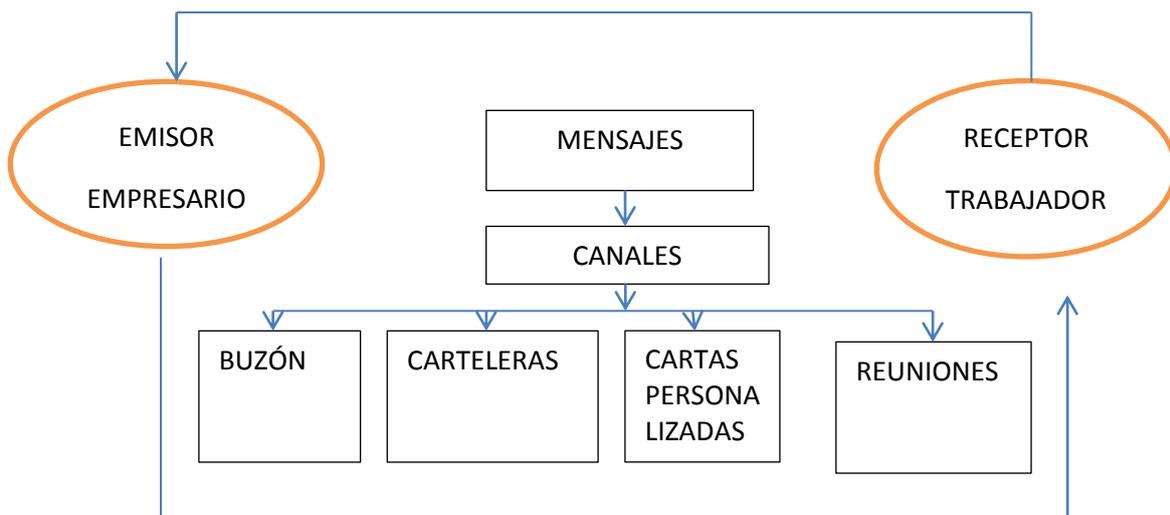
Objetivo: Capacitar a los empresarios en el uso de las TICS

| ESTRATEGIA | INDICADOR | ACTIVIDADES | TIEMPO | | RESPONSABLE | RECURSOS | PRESUPUESTO | | | | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | |
|----------------------|---------------------------|---|------------|-----|--------------------|-------------|-------------|-------|-----|---------------------|------------------------|-------|
| | | | Inicio | Fin | | | DESCRIPCIÓN | Cant. | VU. | SUB | | TG |
| Capacitación en TICS | % de personas capacitadas | Seminario en temas | 17/11/2014 | | Gerente de la PYME | seminarista | local | 1 | 180 | 180 | 801,5 | fotos |
| | | Introducción a Las Tics | | | | seminarista | 40 | 15H | 600 | | | |
| | | Usos principales del computador en la empresa | | | | infocus | | | | | | |
| | | Ventajas de contar con un sitio web | 18/11/2014 | | | portatil | CD | 43 | 0,5 | 21,5 | | |
| | | Usos y ventajas de información informatica | | | | | | | | | | |
| | | Uso del Correro Electronico | 19/11/2014 | | | | | | | | | |
| Comercio electronico | 20/11/2014 | | | | | | | | | | | |
| Uso de intranet | 21/11/2014 | | | | | | | | | lista de asistencia | | |
| TOTAL | | | | | | | \$ 801,5 | | | | | |

4.6.3.- Sistema de Comunicación.- La comunicación organizacional contribuye al logro de la coherencia interna en las organizaciones para la toma de decisiones, por ello el líder de una PYME debe adoptar canales que permitan hacer fluir la información no solo en forma descendente si no también ascendente, es decir que no solo los mensajes provengan de los niveles jerárquicos hacia los trabajadores si no que a su vez los trabajadores también puedan emitir sus mensajes.

Por eso se propone complementar los canales existentes en la PYMES con otros canales de comunicación como: buzón de comunicaciones, rediseño de carteleras, reuniones, cartas personalizadas para que los mensajes fluyan en ambas direcciones.

Figura No.8
Elementos de la Comunicación



4.6.3.1.- Buzón de comunicaciones

Objetivo. Fomentar la comunicación ascendente

Descripción:

En el buzón de comunicaciones el empleado podrá dejar sus notas manifestando sus sentimientos hacia la empresa ya sea hacia sus jefes directos. También podrá manifestar opiniones, comentarios, preguntas y sugerencias libre de tensiones, sin temor de recibir algún tipo de represalia. Estas sugerencias serán expuestas mensualmente en reuniones mantenidas en los mandos medios y altos.

4.6.3.2.- Rediseño de Cartelera “PYMES al Día (comunicación ascendente)

Objetivo: Informar a los empleados y operadores sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

Características: Es un medio destinado a empleados y operarios que no tienen acceso a computadoras o medios tecnológicos.

PROPUESTA PARA EL DISEÑO

| | | |
|--|--|--|
| | <p>TITULO: “PYMES AL DÍA” </p> <p>EDITORIAL: ESCRITA POR EMPLEADOS Y GERENTES</p> <p>LOGOTIPO</p> <p>USO DE COLORES CORPORATIVOS PARA FOMENTAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA</p> <p>TAMAÑO: 90 x 100 cm</p> | |
|--|--|--|

Tipo de información : Noticias Generales, clasificadas, frases de la semana, invitaciones a eventos, comentarios de los empleados, convocatorias y concursos.

Todos los empleados deben participar de forma activa en la creación de contenidos, para ello contarán con el apoyo de los voceros de comunicación de cada departamento, semanalmente será actualizada y su ubicación será en lugares estratégicos.

4.6.3.3.- Reuniones

Objetivo: Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre empleados y gerentes creando un ambiente de confianza.

Quincenalmente se realizarán reuniones en el que se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc. En cada reunión los empleados contarán con un espacio destinado a manifestar lo que necesitan, después de cada reunión se designará a una persona para que elabore el informe.

4.6.3.4.- Cartas personalizadas en fechas especiales (descendente)

Objetivo: Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada empleado

Generalmente se usa este medio para transmitir información de carácter operativo. Se elaboran cartas ocasionales como cumpleaños, bienvenida a empleados nuevos, despedida a empleados retirados, agradecimientos.

Las cartas serán firmadas por el gerente y designará a un responsable para su elaboración.

Componente: Sistema de Comunicación

Objetivo: Mejorar la comunicación interna en la PYME

| ESTRATEGIA | INDICADOR | ACTIVIDADES | TIEMPO | | RESPONSABLE | RECURSOS | PRESUPUESTO | | | | | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|--|--|--|--------------------|------------|--------------------|------------|-------------|-------|-----|--|-----|------------------------|
| | | | Inicio | Fin | | | DESCRIPCIÓN | Cant. | VU. | VT. | TG | |
| Implementar otros medios de comunicación interna | % de utilización de medios implementados | Elaborar cartelera con información de la empresa | 05/11/2014 | | Gerente de la PYME | económicos | Cartelera | 1 | 100 | 100 | 100 | |
| | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | Convocatoria a reuniones | 30/11/2014 | | Gerente de la PYME | folletos | | | | 0 | 0 | invitaciones |
| Cartas personales en fechas especiales | 30/11/2014 | | Gerente de la PYME | económicos | tarjetas | | | | 5 | tarjetas | | |
| Instalación de buzón de sugerencia | 15/2014 | | Gerente de la PYME | económicos | buzón | 1 | 50 | 50 | 50 | documento de aprobación para adquirir el buzón | | |
| TOTAL | | | | | | | 155,00 | | | | | |

4.6.4.- Planificación Estratégica.- Con respecto a la planificación estratégica comenzará con la realización de un FODA de cada una de las PYMES para luego establecer, misión, visión, los valores, objetivos y la estrategia para mejorar la situación de la PYME.

Luego se realizarán los respectivos planes operativos para el cumplimiento de las estrategias y finalmente se evaluarán el cumplimiento de las estrategias planteadas.

¿Cuál es la razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido? Declaración de la Misión

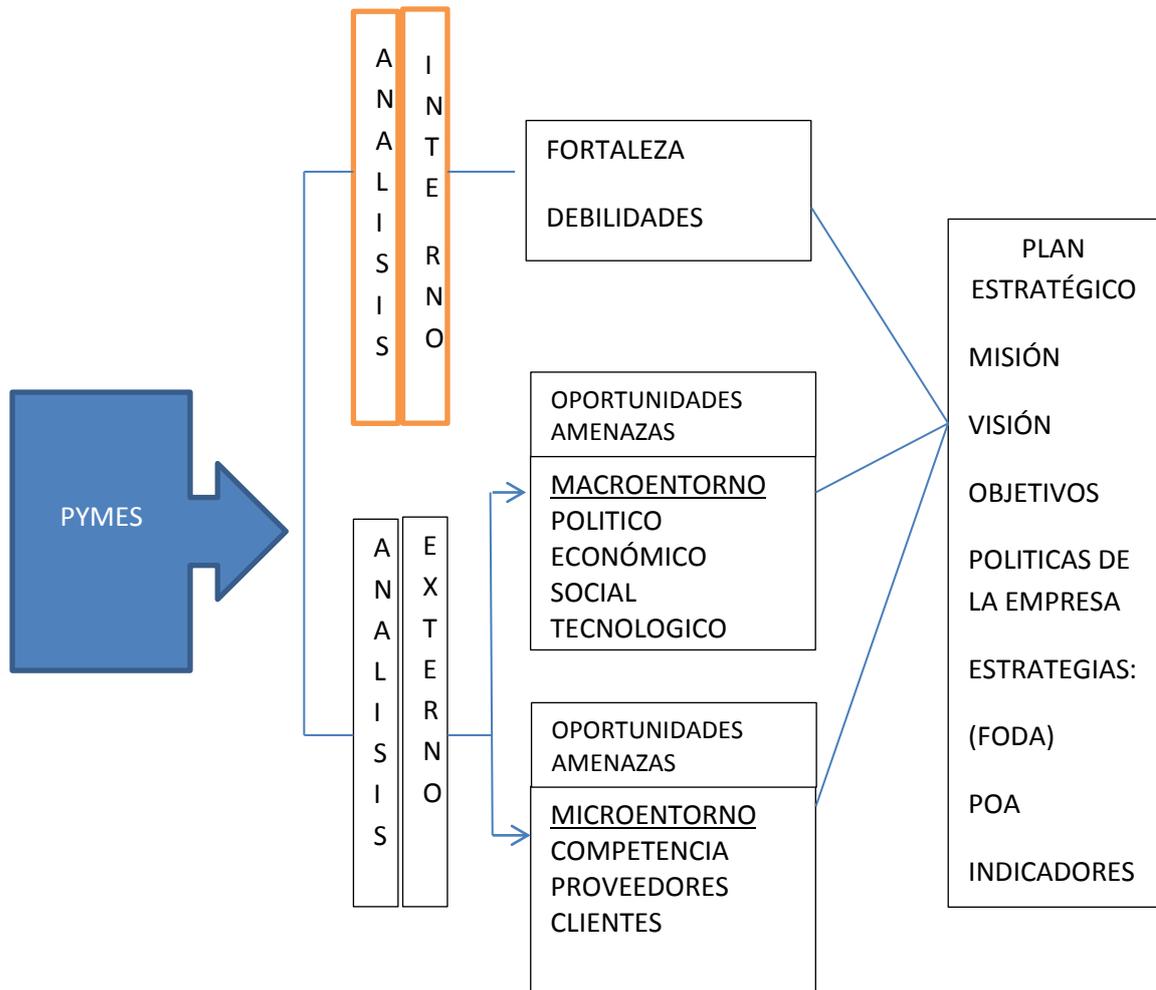
¿A dónde deseamos ir? Visión

¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer objetivos

¿Cómo llegamos a ese futuro? Plan acción

4.1.- Esquema para elaborar el Plan estratégico en las PYMES

Figura No. 8 Esquema de para elaborar Plan Estratégico



Componente: Planificación Estratégica

Objetivo: Estructurar la planificación Estratégica para la PYME

| ESTRATEGIA | INDICADOR | ACTIVIDADES | TIEMPO | | RESPONSABLE | RECURSOS | PRESUPUESTO | | | | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | | |
|--|---|-----------------|--|---------------------|--|---------------------|---------------|-------|------|---------------------------|------------------------|----------------------------------|---|
| | | | Inicio | Fin | | | DESCRIPCIÓN | Cant. | VU. | subt | | TOTAL | |
| Diseñar el Plan Estratégico para las PYMES | No. De elementos desarrollados del plan estratégico | Análisis FODA | 24/11/2014 | | Martha Figueroa Gerente de la PYME | infocus | impresiones | 100 | 0,4 | 35 | 1036,5 | Documento del Foda | |
| | | | | | | computador | local | 1 | 180 | 180 | | | |
| | | | | | | folletos | Seminarista | 40 H | 20 H | 800 | | | |
| | | | | | | seminarista | CD | 43 | 0,5 | 21,5 | | | |
| | | Definir Misión | 25/11/2014 | | Martha Figueroa Gerente de la PYME | Documento Word | | 0 | 0 | 0 | 0 | Documento que describe la misión | |
| | | Definir Visión | 25/11/2014 | | Martha Figueroa, Gerente de la PYME | infocus, computador | | 0 | 0 | 0 | 0 | Documento que describe la visión | |
| | | Definir Valores | 25/11/2014 | | Martha Figueroa Gerente de la PYME | internet | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Documento impreso que contiene los valores de la PYME |
| | | | | | | libros | | | | | | | |
| infocus | | | | | | | | | | | | | |
| computador | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer Objetivos y Políticas | 26/11/2014 | | Martha Figueroa, Gerente de la PYME | infocus, computador | | 0 | 0 | 0 | 0 | Documento con objetivos | | | |
| | | | | Infocus computador | | 0 | 0 | 0 | 0 | Documento con estrategias | | | |
| POAS EVALUACIÓN | 28/11/2014 | | Martha Figueroa, Gerente de la PYME | infocus, computador | | 0 | 0 | 0 | 0 | Plan Estratégico | | | |
| TOTAL | | | | | | | 1036,5 | | | | | | |

4.6.5.- Estructura a procesos.- En las PYMES se plantea establecer el siguiente mapa de procesos con procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Entre los procesos estratégicos encontramos la Planificación Estratégica que direcciona todos los procesos de la PYME.

Se debe trabajar con modelos de Gestión de calidad para obtención de productos que cumplan con las normas establecidas.

Entre los procesos claves están: Investigación y desarrollo que se encarga de la creación de productos así como también investigar las necesidades de Mercado.

Compras.- El sistema de compras es el responsable de la adquisición de todos los insumos que la empresa necesite para desarrollar sus operaciones de producción. Su función es vincular a la empresa con los proveedores.

Producción.- Se encarga de la transformación de los materiales y componentes en productos terminados.

Servicio PostVenta.- Esta orientado brindar al cliente que ha adquirido un producto, servicios adicionales para lograr su fidelidad hacia el producto.

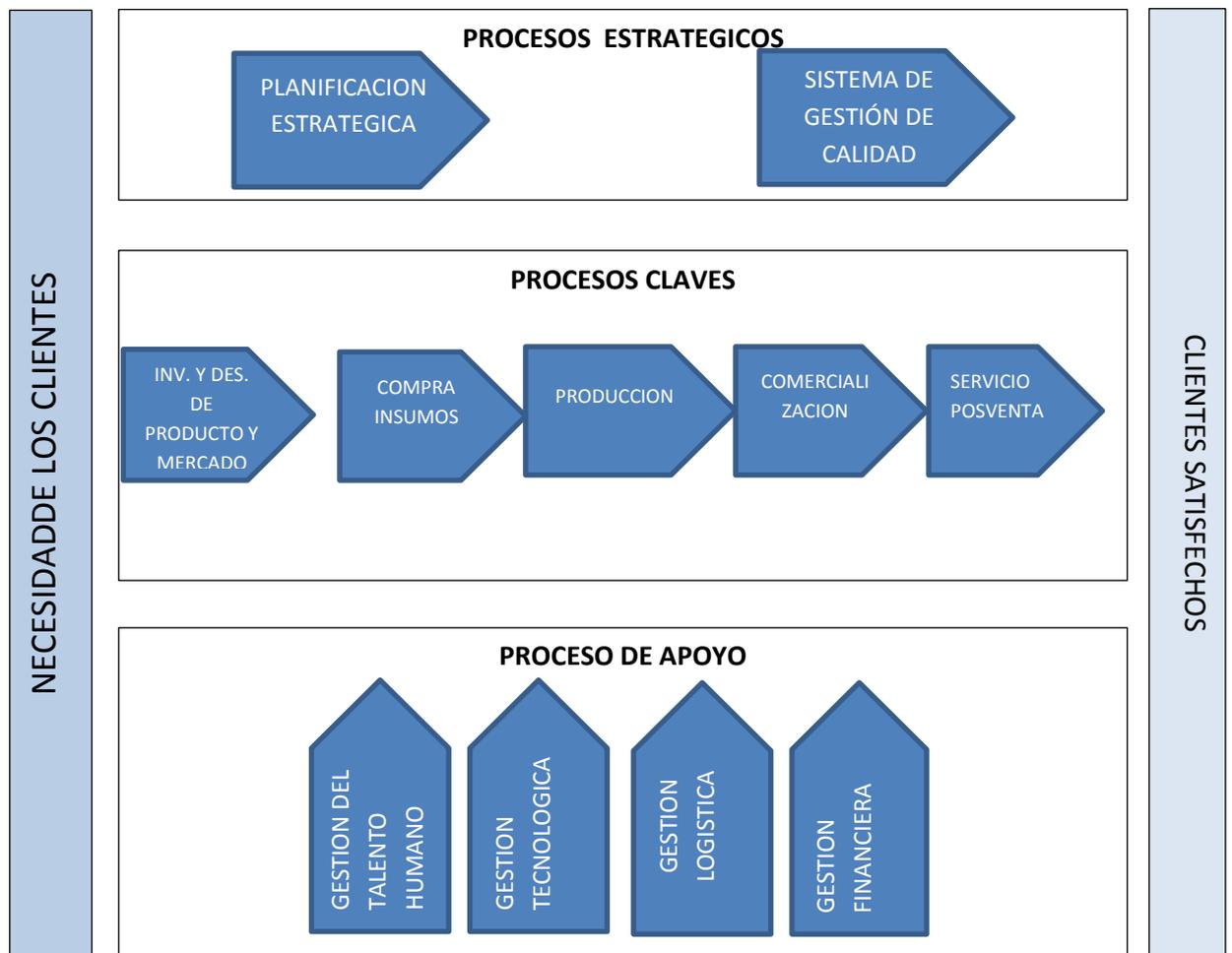
Gestión del Talento Humano.- Es el proceso que se encarga de dirigir las actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la capacitación, evaluación y desempeño, las recompensas y el bienestar de los trabajadores.

Gestión tecnológica.- Se relaciona con los procesos de administrar el desarrollo de la tecnología, su implementación. Así como también el manejo del proceso de innovación a través de la Investigación y desarrollo, lo cual incluye la introducción y uso de tecnologías en productos, procesos y en otras áreas estructurales de la empresa.

Gestión logística.- Coordina y planifica diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo, forma adecuada y al menor costo y efectividad posible.

Gestión financiera.- Se encargará de administrar los recursos económicos de la empresa

Figura No. 10: PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS



4.6.6.- Incentivos.- Los incentivos son aquellos que se conceden dependiendo del esfuerzo de una persona y no del tiempo que esa persona ha permanecido en la empresa.

Estos incentivos son un estímulo que tienen como objetivo motivar a los trabajadores para incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Son otorgados de forma grupal o individual y permiten que los costos de mano de obra disminuyan, haciendo que el trabajador desempeñe mejor su función.

En la presente propuesta dirigida al gerente de las PYMES, se sugiere entregar un reconocimiento al mejor empleado del mes por su desempeño laboral y resultados obtenidos para el engrandecimiento de la empresa en búsqueda de la excelencia en la producción de bienes y prestación de los servicios a los clientes.

Para ello se debe realizar una evaluación a los empleados aplicando el formato de evaluación y la tabla No. 41 en donde se describe la calificación del desempeño para obtener los resultados.

El que obtenga mejor calificación se le otorgará un reconocimiento. (ver anexo # 2 formato de reconocimiento).

FORMATO DE EVALUACIÓN CUALITATIVA DE DESEMPEÑO
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado:..... Fecha de Ingreso:.....
 Departamento/sección:..... Cargo:.....

| DESCRIPCIÓN | OPTIMO | BUENO | REGULAR | MEDIO | DEBIL |
|----------------------------------|---|---|--|---|--|
| Calidad de trabajo | Siempre superior muy cuidadoso, exacto y nítido <input type="radio"/> | A veces es superior bastante cuidadoso en el trabajo <input type="radio"/> | Es parcialmente satisfactorio rara vez comete errores <input type="radio"/> | Siempre es satisfactorio calidad de trabajo aceptable <input type="radio"/> | Muy deficiente, comete muchos errores <input type="radio"/> |
| Cantidad de trabajo | Siempre realiza más tareas de las asignadas <input type="radio"/> | Con frecuencia realiza más tareas de las asignadas <input type="radio"/> | Sus tareas están al día <input type="radio"/> | ocasionalmente atrasado <input type="radio"/> | generalmente atrasado <input type="radio"/> |
| Supervisión | Generalment e no requiere supervisión <input type="radio"/> | Requiere poca supervisión <input type="radio"/> | Supervisión normal en la ejecución de cualquier tipo de tarea <input type="radio"/> | Necesita más supervisión de lo normal, en tareas rutina <input type="radio"/> | Necesita constante supervisión para realizar su trabajo <input type="radio"/> |
| Cumplimiento de metas de trabajo | Siempre cumple sus metas <input type="radio"/> | Casi siempre cumple sus metas <input type="radio"/> | Cumple regularmente sus metas <input type="radio"/> | Rara vez cumple sus metas <input type="radio"/> | No cumple con las metas asignadas <input type="radio"/> |
| Trabajo en equipo y cooperación | Siempre esta dispuesto a colaborar en actividades fuera de su obligación <input type="radio"/> | Frecuentement e colabora en actividades adicionales <input type="radio"/> | A menudo colabora en equipo <input type="radio"/> | Brinda poca colaboración en actividades diferentes a las asignadas <input type="radio"/> | No colabora y genera conflicto en el desempeño de los demás <input type="radio"/> |

La metodología para aplicar la herramienta de evaluación es la siguiente:

Sombrear el círculo que corresponda al desempeño del empleado que se está evaluando y posteriormente calificar según la tabla No. 41, y la sumatoria obtenida revisar a que rango corresponde su rendimiento.

TABLA No. 41
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO.

| Opción | CALIFICACIÓN |
|----------|--------------|
| Óptimo | 5 |
| Bueno | 4 |
| Regular | 3 |
| Mediocre | 2 |
| Débil | 1 |

- 20 – 25: el rendimiento del empleado es de nivel óptimo, se preocupa por desempeñar bien su función, posee iniciativa y espíritu de colaboración de trabajo en equipo.
- 15 - 19 su desempeño se considera bueno se observa que sus experiencias son bastante adecuadas al puesto de trabajo que desempeña, trata constantemente de mejorar.
- 10 – 14: se considera de desempeño regular, la calidad de su trabajo es aceptable y requiere de supervisión eventual.
- 5 – 9 Se califica como un desempeño mediocre parcialmente satisfactorio y que requiere de mayor supervisión de lo normal para que sus actividades salgas de la mejor forma posible.
- 1 – 4 el empleado tiene serios problemas en el cumplimiento de sus funciones, es irresponsable y descuidado, generalmente es el tipo de persona que genera conflicto con los demás y no cumple con las metas asignadas. Se cataloga como Débil.

Componente: Incentivos

Objetivo: Motivar a los empleados con la entrega de reconocimientos por su buen desempeño en la empresa

| ESTRATEGIA | INDICADOR | ACTIVIDADES | TIEMPO | | RESPONSABLE | RECURSOS | PRESUPUESTO | | | | | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|--|---|--|--------------------|----------------|--------------------|-----------------------|-------------|-------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | | Inicio | Fin | | | DESCRIPCIÓN | Cant. | VU. | VT. | TG | |
| Otorgar incentivos a los empleados de las PYMES | Calificación optima obtenida en la evaluación | Socialización de la metodología para la entrega de reconocimientos a los empleados | 17/10/2014 | | Martha Figueroa | infocus | | | | | 0 | Invitaciones del evento |
| | | | | | | computador | | | 0 | fotos | | |
| | | | | | | folletos | | | 0 | documento de asistencia | | |
| | | | | | | seminarista | | | 0 | | | |
| | | Aplicar formato de desempeño del empleado | 4/11/2014 | | Gerente de la PYME | Formato de evaluación | | | | 0 | Informe de evaluaciones | |
| Entrega de reconocimiento al empleado que obtuvo un puntaje alto | 4/12/2014 | | Gerente de la PYME | Reconocimiento | | | 40 | 100 | Certificados de reconocimiento | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 40,00 | |

4.5.- Plan de socialización del Modelo de Desarrollo Organizacional a las PYMES del sector Industrial Manufacturero de Manabí

La finalidad del plan de Comunicación es Socializar los resultados del análisis realizado a las PYMES y los mecanismos que permitirán mejorar estas debilidades.

Esta socialización se la realizará a cada uno de los empresarios y una vez que ellos den su autorización se le hará extensiva a trabajadores.

Entre las actividades a realizar para la Socialización del Modelo tenemos:

1.- Planificación

Diseño del Programa de Socialización del Modelo

2.- Implementación

- **Presentación:** Lanzamiento del Programa de Comunicación del Modelo de desarrollo Organizacional para los pequeños y Medianos empresarios de las PYMES del sector Industrial de Manabí.
- **Ejecución de actividades:** Desarrollo de las actividades de divulgación a los empresarios de la PYMES.

3.- Seguimiento

- Diseño de instrumento de evaluación
- Implementación del Instructivo de valoración del Programa de Socialización (Ver anexo No. 3)

4.5.1.- Implementación

El programa de comunicación comprende 2 etapas:

4.5.1.1.- Etapa I planificación:

Se realiza el diseño del programa de comunicación, se definen las actividades a realizar, los canales por medio de los cuales se hará la transmisión de información, los mensajes específicos para llegar a los empresarios de la PYMES.

a) Población a socializar

A todos los pequeños y medianos empresarios de las PYMES del sector Industrial de Manabí y luego se difundirá a los trabajadores cuando se tenga la autorización de los Gerentes.

b) Comunicación

Se utilizará los siguientes medios:

1.- Material audiovisual.- Material de apoyo con información del proceso de difusión de la información. Se construirá el material con la información del Modelo de Desarrollo Organizacional.

2.- Productos Impresos.- Herramientas tangibles con información de larga duración y un alto nivel de circulación. Se harán invitaciones impresas para entregar a los gerentes de las PYMES.

3.- Correo electrónico.- Medio de comunicación directo, inmediato y conveniente con un alto nivel de perceptibilidad y funcionalismo. Este medio se utilizará para recordar la asistencia al programa de socialización y hacerles conocer a los empresarios que no se les entregue la comunicación escrita.

4.- Reuniones de Información.- La reunión es una técnica que permite que las personas con objetivos comunes intercambien información y lleguen a compromisos colectivos para conseguir las metas. Para ello se debe propiciar una reunión con los gerentes de las PYMES.

5.- Componentes a socializar

Los componentes del Modelo desarrollo organizacional a socializar son:

Fortalecimiento del estilo de liderazgo, Gestión en la tecnología, Sistema de comunicación, planificación estratégica, Estructura de procesos e incentivos para los trabajadores.

A continuación se presenta el Plan operativo de la socialización del Modelo.

c) Planes Operativos:

El plan operativo de Comunicación muestra las actividades programadas para desarrollar la socialización de Modelo.

Objetivo: Socializar el Modelo de desarrollo Organizacional

Indicador: % de personas asistentes

| ETAPA | ACCIONES | RESPONSABLE | MEDIO | FECHA | MEDIOS DE VERIFICACION | PRESUPUESTO | | | | |
|--------------------------------|--|-----------------|---------------------------------------|------------|---------------------------------------|---------------------------|-------|------|-------|--------|
| | | | | | | Descripción | Cant. | V.U | Subt. | Total |
| PLANEACIÓN | Diseño y producción de guía técnica del folleto de propuesta | Martha Figueroa | Documento Word y digital | 18/10/2014 | Documento Word | Impresiones folleto | 43 | 1,05 | 45,15 | 109,65 |
| | | | | | | anillados | 43 | 1 | 43 | |
| | | | | | | CD | 43 | 0,5 | 21,5 | |
| | Comunicación del programa | Martha Figueroa | Impresiones de invitación, Carta mail | 20/10/2014 | Impresiones de invitación, Carta mail | Impresiones de invitación | 43 | 1 | 43 | 103 |
| | | | | mensajeros | 2 | 30 | 60 | | | |
| SOCIALIZACIÓN | Entrega de materiales para el evento | Martha Figueroa | carpetas | 24/10/2014 | fotos | resma de hoja | 1 | 6 | 6 | 36,1 |
| | | | hojas | | lista de recepción | carpetas | 43 | 0,35 | 15,05 | |
| | | | esferos | | | esferos | 43 | 0,35 | 15,05 | |
| | Socialización de los resultados | Martha Figueroa | portatil | 24/10/2014 | fotos | local | 1 | 150 | 150 | 180 |
| | | | infocus | | | | | | | |
| | | | folleto impreso | | lista de asistencia | seminarista | 1 | 30 | 30 | |
| | | | CD | | | | | | | |
| EVALUACIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN | Diseño y Evaluación de la socialización | Martha Figueroa | Documento Word | 24/10/2014 | encuesta | formulario de encuesta | 43 | 0,4 | 17,2 | 17,2 |
| TOTAL | | | | | | 445,95 | | | | |

4.6.- Evaluación y Monitoreo

Una vez que los cambios para mejorar a las PYMES se implementen en cada una, los Gerentes designarán a la persona responsable de realizar la evaluación mediante una encuesta, para conocer la situación actual de los componentes: fortalecimiento del estilo de liderazgo, actualización en la tecnológica, comunicación, planificación estratégica, Estructura de procesos e incentivos para los trabajadores.

Después de aplicar la encuesta se analizarán los resultados para emitir un informe, el mismo que será socializado con las autoridades y trabajadores de la empresa. (Ver anexo No. 4 formato de encuesta)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- La teoría del Desarrollo Organizacional hace referencia al análisis de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de Fabricación, infraestructura, recursos financieros y humanos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- Las PYMES en Ecuador dinamizan su economía, porque aportan con un alto porcentaje de empleo a nivel nacional, a pesar de no tener una base legal específica que promueva de forma directa la productividad, la competitividad y el implemento tecnológico en el sector industrial.
- A nivel local de Manabí las PYMES presentan problemas relacionados con la falta de personal calificado, deficiencia tecnológica, incorrectas formas de administración por lo cual se hace necesario aplicar un modelo de desarrollo organizacional que permita mejorar su situación.
- En la capital Manabita debido a la falta de la entidad competente para el desarrollo de las PYMES, que regule, fomente y coordine las actividades empresariales, las empresas del sector se encuentran desamparadas y sin el debido apoyo que impulse a un mayor desarrollo económico, dejando entrever la desorganización de las mismas.
- Con el uso del modelo Weisbord se determinó que son pocos los pequeños y medianos empresarios que tienen mayor tiempo de permanencia en el mercado esto se debe a que muchas PYMES han desaparecido porque no han podido superar las barreras internas y externas del entorno.
- Un gran numero de Pymes no tienen establecido un plan estratégico, lo que hace que su producción sea incompetitiva dentro del mercado.

- En la mayoría de los casos pequeños y medianos empresarios planifican a corto plazo porque su producción es por temporadas de producción.
- Muchos de los encargados de la dirección de las Pymes ven a la capacitación como una inversión y más no como una oportunidad de desarrollo de sus organizaciones.
- Se evidencia una carencia de flexibilidad del modelo de estructura organizacional; pues es precario; debido a que la mayoría de los dirigentes de las organización carecen de una formación profesional.
- En lo referente al factor de apoyo, son limitados los mecanismos para comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo.
- Es limitado el número de pequeños y medianos empresarios que cuenta con TICs actualizada.
- El estilo de liderazgo que aplican los pequeños y medianos empresarios de las PYMES en Manabí es el democrático pero en la pregunta que hace referencia a quien toma las decisiones todos respondieron que los gerentes, lo que resulta contradictorio llegando a la conclusión de que realmente el estilo que ejercen es el autoritario.
- El orden de priorización de estos cambios a realizar en las empresas son: en primer lugar en los procedimientos porque existen deficiencias en algunos casos. En el personal para que todos trabajen por alcanzar los objetivos de la empresa, en la tecnología porque es obsoleta, la comunicación para optimizar los procesos y finalmente en el estilo de liderazgo.
- Las variables del entorno afectan a las PYMES, tal es el caso que en el ambiente político están las normas de calidad que exigen a empresas cumplir con varios requisitos para la elaboración de sus productos.
- En lo económico porque no todas las PYMES cuentan con recursos monetarios que les permita hacer cambios en la infraestructura.

- Actualmente para los pequeños empresarios competir con aquellos que más tiempo tienen en el mercado se convierte en un reto difícil porque sus recursos económicos son limitados, por ello recurren a Instituciones Financiera Privadas por el poco tiempo que deben esperar para que se les otorgue el préstamo aunque sus intereses sean altos.
- El 65% de los empresarios que dirigen las PYMES respondieron tener establecido los valores dentro de la empresa mientras que el otro 35% restante no los tiene porque no considera importante el establecerlo.
- El 51% de los encuestados expresaron que en la empresa que se encuentran bajo su dirección tienen establecido un presupuesto para sus actividades mientras que el 49% restante no lo tienen. Es importante para estas PYMES que cuenten con un presupuesto para sus cumplir con sus actividades y además se tenga una planificación operativa que permita su ejecución y evaluación.
- El 74% de los empresarios respondieron afirmativamente que existe una buena comunicación y el 24% contestaron que no hay una buena comunicación; Aunque existe una buena comunicación se debe establecer otros sistemas de comunicación que complementen a los ya existentes.

RECOMENDACIONES

- Los Pequeños y Medianos empresarios deben cambiar su Modelo de Desarrollo Organizacional para fortalecer y superar internamente los problemas concernientes a la falta de personal calificado, deficiencia tecnológica, incorrectas formas de administración.
- Promover la creación de nuevas empresas acorde a las potencialidades territoriales, para fomentar el desarrollo económico local a través de incentivos permanentes para el sector y temporales para las empresas.
- Fomentar la asociatividad en las PYMES de Manabí, a través de generación y fortalecimiento de las cadenas de productos.
- Desarrollar un Plan Estratégico formal, mediante un estudio de mercado que muestre a los empresarios el resultado que tienen sus empresas.
- Brindar capacitaciones al personal para innovar y mejorar la calidad de los productos existentes.
- Estructurar planes y programas de apoyo a las PYMES, con servicios permanentes y continuos esto a través de un fondo permanente para el desarrollo de las mismas.
- Implementación de parques industriales para las pequeñas y medianas empresas.
- Las PYMES en Manabí deben aplicar otros sistemas de incentivos para sus empleados así como también actualizar la tecnología para fortalecer la comunicación interna.
- Que se genere información actualizada y especializada de las PYMES en Manabí debido a que la existente es insuficiente.

Referencias Bibliográficas

- Andriani, C. , Biasca, R. (2006) *Un nuevo sistema de Gestión para lograr PYMES*. México.
- Audirac, Carlos, (2006), *ABC del Desarrollo Organizacional*, Trillas.
- Becerra, Josè, (2010), *Manejo del cambio planificado. Módulo Habilidades Gerenciales de la Maestría en Estrategia Empresarial y Competitividad de la Universidad Andina*.
- Beckard, Ricardo. (2010), *Desarrollo Organizacional*. Edición Lexum. Chile.
- Castro, Fernando (2003). El proyecto de Investigación y su esquema de elaboración. (2ª. Ed. Caracas: Uypal
- Cummings, Worley, (2007) *Desarrollo organizacional y cambio*. Chile: Editorial Thompson Chile
- Chiavenato, citado por DURÁN Acevedo, Paulo (2008). *Desarrollo Organizacional*. Universidad de Los Lagos. Valparaíso (p. 1)
- Chiavenato, Idalberto, (2006), *Introducción a la Teoría general de la Administración* (17ma ed.) España: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Iddalberto, (2006). *Innovaciones de la Administración Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*,(5ta ed.) España: Mc Graw Hill.
- Daft, R., Dorothy, M. (2006), *Introducción a la Administración*. (4ta. Ed.). Editorial Thompson. p. 293.

- Garzón Castrillón, Manuel, (2005), *El desarrollo Organizacional y el cambio planeado*, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gibson, J., Ivancevich, J& Doenlly, (2001) *Desarrollo Organizacional*, Chile: Mc Graw Hill.
- Guizar Montùfar, Rafael, (2008), *Desarrollo Organizacional: Aplicaciones y principios*, España: Mc Graw Hill.
- Hernández, J., Gallardo, M., Espinoza, J. (2011), *Desarrollo Organizacional Enfoque Lationoamericano*, México: Pearson
- Mercader, R. Modelo para la Gestión del cambio organizacional en las PYMES. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia. p. 8-10. España
- Palomo González, Miguel, (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES*. Chile
- Robledo Ruiz, Edgardo, (2009), *Desarrollo Organizacional*, Trillas.
- Salas, Esteban, (2006). *El Desarrollo Organizacional y su Aplicación en la Administración de Agronegocios*. Universidad Autónoma de la Laguna. p. 2/20.
- Terán, Roberto, (2010). *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Colombia: Edición SUMMA.
- Vera, Bedy, (2009). *Aplicación de Desarrollo Organizacional*. Guatemala: Edición Burns.
- Bennis, Warren, (2008). *Desarrollo Organizacional*. Chile: Edición AISAA.
- Wayne, M., (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na.Ed.). México: Editorial Pearson. p. 227.

Anexos

ANEXO No. 1

FORMULARIO DE ENCUESTA

Dirigido a: Empresarios de las PYMES de Manabí

Objetivo: La finalidad de la siguiente encuesta es obtener información sobre el Modelo de Desarrollo Organizacional que aplican las PYMES del sector Industrial de la Provincia de Manabí, de antemano se le agradece por la colaboración prestada para la realización de la presente encuesta. Los datos serán utilizados con fines académicos y no comprometen en lo absoluto, por lo que solicitamos responder con total libertad.

Actividad Industrial que desarrolla:.....

No. de Empleados:..... **Años en el Mercado:**.....

Instrucción para el encuestado: Señale con una "X" la alternativa que se presta a su opinión.

| Planificación | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| 1 ¿La empresa cuenta con una misión? | | |
| 2 ¿La empresa tiene una visión | | |
| 3 ¿Las metas están claramente establecidas? | | |
| 4 ¿Tiene la empresa establecido los reglamentos? | | |
| 5 ¿Están establecidos los valores en la empresa? | | |
| 6 ¿Tiene definida las políticas de la empresa? | | |
| 7 ¿La empresa cuenta con un presupuesto? | | |
| 8 ¿La empresa tiene un plan estratégico? | | |

9 ¿La planificación que realiza la empresa es a:

- a) Corto plazo ()
- b) Mediano Plazo ()
- c) Largo Plazo ()

10 ¿Los objetivos establecidos por la empresa se cumplen en:

- a) El tiempo estipulado ()
- b) Fuera de lo establecido ()
- c) No se cumplen ()

| Estructura y organización | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| 11 ¿La división del trabajo es flexible? | | |
| 12 ¿Son lógicas las tareas de trabajo? | | |

13 ¿Cuál es el modelo de la estructura de la empresa?

- a) Lineal ()
- b) Funcional ()
- c) Staff ()
- d) Ninguno ()

| Recompensa | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| 14 ¿La empresa le recompensa y reconoce los esfuerzos del trabajador? | | |

15 ¿El sistema de incentivo en la empresa es?

- a) Económico ()
- b) Capacitaciones ()
- c) Ascensos ()
- d) Reconocimientos ()
- e) No hay ()

| Sistema de Apoyo | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| 16 ¿Existe una buena comunicación entre departamentos? | | |

17 ¿Qué mecanismos hay para comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo?

- a) Reuniones ()
- b) Comunicación escrita ()
- c) Comunicación verbal ()
- d) Correos electrónicos ()
- e) Ninguna ()

18 ¿Los sistemas de apoyo de la empresa cuentan con?

- a) Tecnología actualizada ()
- b) Tecnología obsoleta ()
- c) Ningún tipo de tecnología ()

| Relaciones | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| 19 ¿Conocen los trabajadores sus responsabilidades dentro de la empresa? | | |
| 20 ¿Están coordinados los diferentes departamentos de la empresa de manera que se lleve a cabo las actividades de forma coherente? | | |

Liderazgo

21 ¿Qué tipo de liderazgo ejerce Ud. en la empresa?

- a) Autoritario ()
- b) Paternalista ()
- c) Democrático ()

22 ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

- a) Gerente ()
- b) Jefe Departamentales ()
- c) Trabajadores ()

| Aspectos a cambiar | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| 23.- ¿Considera Ud. que la empresa que dirige debe hacer cambios en el Modelo de Desarrollo Organizacional aplicado en la Pyme? | | |

24.- Según el orden de importancia, enumere del 1 al 5 ¿En qué orden se deben realizar estos cambios en la empresa?

- a) Tecnología ()
- b) Personal ()
- c) Procedimientos ()
- d) Comunicación ()
- e) Liderazgo ()

25.- Enumere del 1 al 6 para indicar de las siguientes variables ¿Cuáles afectan el desarrollo de la empresa? (Considerando que el primer lugar correspondería a la variable que más afecta, luego la que considere en segundo lugar y así sucesivamente)

- a) Situación económica ()
- b) Situación socio-cultural ()
- c) Avance tecnológico ()
- d) Comportamiento de los clientes ()
- e) Disponibilidad de los proveedores ()
- f) Ambiente político ()

ANEXO # 2
RECONOCIMIENTO AL MÉRITO



ANEXO # 3

FICHA PARA EVALUAR LA SOCIALIZACIÓN

SOCIALIZACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LAS PYMES Y LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

1.- Evalúe el contenido expuesto en la socialización

- a) Deficiente ()
- b) Regular ()
- c) Bueno ()
- d) Muy Bueno ()
- e) Excelente ()

2. ¿Ha cambiado su visión en cuanto al estilo de liderazgo? SI() NO ()

3.- Ha cambiado su visión en cuanto a las tecnologías? SI() NO ()

4.- Sea cual fuere su respuesta indique el ¿por qué?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Piensa incorporar a su gestión empresarial

- a) el uso de nuevas tecnologías SI() NO ()
- b) fortalecer el liderazgo SI() NO ()
- c) mejorar la comunicación SI() NO ()
- d) Estructurar un plan estratégico SI() NO ()

6.- Si su respuesta es afirmativa, por favor indique el ¿Por qué?

.....
.....

ANEXO # 4

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE MANABI PARA EVALUAR LOS CAMBIOS REALIZADOS.

Objetivo: La presente encuesta tiene como fin determinar los cambios que se han realizado en las PYMES. Se le agradece por su participación

Instrucción para el encuestado: Señale con una “X” la alternativa que se apresta a su opinión

1.- Considera Ud. Que el Gerente de su empresa es un:

- a) Jefe ()
- b) Líder ()

2.- Quien planifica el trabajo

- a) Usted ()
- b) su jefe ()
- c) sus compañeros ()

3.- Cuáles son las cualidades más importantes que tiene su gerente

- a) paciencia ()
- b) responsabilidad ()
- c) Comunicación ()
- d) honestidad ()

4.- En la toma de decisiones de la empresa el gerente es:

- a) Participativo ()
- b) Comunicativo ()
- c) No consulta con nadie ()

5.- Qué canales de comunicación se utiliza en la empresa

- a) internet ()
- b) intranet ()
- c) buzón de sugerencias ()
- d) reuniones ()
- e) ninguno ()

6.- Tiene elaborado el Plan Estratégico la Empresa

- a) Si ()
- b) No ()
- c) En parte ()

7.-. La empresa cuenta con una Misión y Visión

- a) Si ()
- b) No ()

8.- La Misión y Visión han cambiado

- a) Si ()
- b) No ()

9.- Los valores en la empresa se cumplen

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No están establecidos ()

10.- ¿De que manera se motiva a los empleados?

- a) Reconocimiento ()
- b) Capacitaciones ()
- c) Bonos ()
- d) Ninguno ()

11.- En los últimos meses la empresa ha adquirido maquinaria y tecnología

- a) Si ()
- b) No ()

12.- Con la innovación tecnológica la empresa ha mejorado la comercialización y las ventas empresa

- a) Si ()
- b) No ()