

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tema: “LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COORDINACIONES Y DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL”

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública.

Autor: Lic. Segundo Ramón Freire Gavilanes.

Director: Ing. Mg. Milton Molina Granja.

Ambato – Ecuador

2012

Al Consejo de Posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COORDINACIONES Y DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL”, presentado por el Lic. Segundo Ramón Freire Gavilanes y conformado por los señores: Ing. Mg. Álvaro Fernando Vargas Álvarez, Dr. MBA. Jaime Moisés Ortiz Ortiz e Ing. MBA. Silvia del Carmen Guerrero Villalva, Miembros del Tribunal; Ing. Mg. Milton Rodrigo Molina Granja, Director del Trabajo de Investigación; y presidido por el Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez, Presidente del Tribunal y Director del CEPOS – UTA; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Ing. Mg. Milton Rodrigo Molina Granja
Director de Trabajo de Investigación

Ing. Mg. Álvaro Fernando Vargas Álvarez
Miembro del Tribunal

Dr. MBA. Jaime Moisés Ortiz Ortiz
Miembro del Tribunal

Ing. MBA. Silvia del Carmen Guerrero Villalva
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opciones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COORDINACIONES Y DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL”, le corresponde exclusivamente al: Lic. Segundo Ramón Freire Gavilanes, Autor del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Lic. Segundo Ramón Freire Gavilanes
Autor

Ing. Mg. Milton Rodrigo Molina Granja
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lic. Segundo Ramón Freire Gavilanes

Autor

DEDICATORIA

Para todos quienes forman parte del Ministerio de Defensa Nacional, que con su contribución intelectual y su fuerza modeladora forjarán el devenir del Estado, las Fuerzas Armadas y la sociedad ecuatoriana;

A las y los servidores públicos del país revestidos con un compromiso profesional meritorio, un deber ético y una responsabilidad social deberán esmerarse en brindar un servicio público eficaz, eficiente y de calidad;

En fin, dedico a todas y todos quienes en alguna etapa de sus vidas estarán conduciendo y liderando una segmentación organizacional y cuyos seguidores se empoderarán de un modelo creativo, innovador y competitivo.

AGRADECIMIENTO

Al Gran Arquitecto del Universo, por haber establecido a su voluntad los planes de mí trabajo creador;

A mi (+) Querido Padre, por dejarme una fuente inspiradora de virtudes y valores; y con seguridad desde Oriente Eterno me continuará infundiendo pasión por la superación personal;

A mi Madre, que no deja de sensibilizarme con sus cuidados y atenciones;

A la Universidad Técnica de Ambato, por permitirme que en sus aulas interrelacione con vuestros docentes magistrales encaminados juntos a construir conocimientos nuevos que permitirán el mejoramiento de las instituciones públicas y el desarrollo profesional de sus integrantes.

INDICE

Portada.....	i
Aprobación del Tribunal de Grado.....	ii
Autoría de la Tesis.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice	vii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Introducción.....	xv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema “Liderazgo Gerencial y su incidencia en la Gestión Administrativa en las Coordinaciones y Direcciones Administrativas del Ministerio de Defensa”.....	01
1.2 Planteamiento del Problema.....	01
1.2.1 Contextualización.....	01
1.2.2 Análisis Crítico.....	06
1.2.3 Prognosis.....	08
1.2.4 Formulación del Problema.....	09
1.2.5 Interrogantes.....	09
1.2.6 Delimitación.....	10
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo General.....	14

1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
----------------------------------	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	15
2.2 Fundamentación Filosófica.....	16
2.3 Fundamentación Legal.....	17
2.4 Categorías Fundamentales.....	19
2.4.1 Desarrollo Organizacional.....	20
2.4.2 Dirección Administrativa.....	21
2.4.3 Modelos Gerenciales.....	22
2.4.3.1 Tipos de modelos gerenciales.....	23
2.4.3.2 Estilos Gerenciales.....	26
2.4.4 Liderazgo Gerencial.....	29
2.4.4.1 Importancia del Liderazgo.....	31
2.4.4.2 Tendencias del Liderazgo.....	32
2.4.5 Autoridad.....	33
2.4.5.1 Tipos de Autoridad.....	34
2.4.5.2 Centralización de la Autoridad.....	35
2.4.5.3 Descentralización de la Autoridad.....	37
2.4.5.4 Jerarquía Organizacional.....	38
2.4.5.5 Delegación de Autoridad y Responsabilidad.....	39
2.4.6 Poder.....	40
2.4.6.1 Tipos de Poder.....	40
2.4.6.2 Estrategias de Poder.....	42
2.4.6.3 Exceso de Poder y abuso de autoridad.....	45
2.4.7 Influencia.....	46
2.4.7.1 Toma de Decisiones.....	46
2.4.7.2 Comunicación Interpersonal.....	47

2.4.7.3 Ética Gerencial.....	49
2.4.8 Cambio Organizacional.....	50
2.4.8.1 Espíritu Emprendedor.....	50
2.4.8.2 Innovación.....	51
2.4.8.3 Gestión del Desempeño.....	52
2.4.9 Organizaciones Gubernamentales.....	53
2.4.10 Administración Pública.....	54
2.4.11 Gestión Pública.....	56
2.4.12 Gestión Administrativa.....	58
2.4.13 Planeación.....	60
2.4.14 Organización.....	64
2.4.15 Dirección.....	69
2.4.16 Control.....	72
2.5 Hipótesis.....	78
2.6 Señalamiento de Variables.....	78

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque.....	79
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	80
3.3 Tipos de Investigación.....	81
3.3.1 Investigación Descriptiva.....	81
3.3.2 Investigación Correlacional.....	81
3.4 Población y Muestra.....	82
3.5 Operacionalización de Variables.....	84
3.5.1 Variable Independiente.....	84
3.5.2 Variable Dependiente.....	86
3.6 Procesamiento y Análisis de la Información recolectada.....	88

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Pregunta N° 1.....	90
4.2 Pregunta N° 2.....	91
4.3 Pregunta N° 3.....	92
4.4 Pregunta N° 4.....	93
4.5 Pregunta N° 5.....	94
4.6 Pregunta N° 6.....	95
4.7 Pregunta N° 7.....	97
4.8 Pregunta N° 8.....	98
4.9 Pregunta N° 9.....	99
4.10 Pregunta N° 10.....	100
4.11 Pregunta N° 11.....	101
4.12 Pregunta N° 12.....	102
4.13 Pregunta N° 13.....	103
4.14 Pregunta N° 14.....	104
4.15 Pregunta N° 15.....	106
4.16 Comprobación de la Hipótesis.....	107
4.16.1 Hipótesis Estadísticas.....	107
4.16.2 Análisis de la Prueba.....	107
4.16.3 Apoyo para los cálculos.....	108
4.16.4 Chi cuadrada tabulado.....	109

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	111
5.2 Recomendaciones.....	114

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Tema: Plan de Capacitación de “Liderazgo Gerencial” para autoridades, directivos y jefes departamentales, para fortalecer la Gestión Administrativa en las dependencias que forman parte del Ministerio de Defensa Nacional.....	118
6.2 Datos Informativos.....	118
6.3 Antecedentes de la Propuesta.....	120
6.4 Justificación.....	122
6.5 Objetivos.....	125
6.5.1 Objetivo General.....	125
6.5.2 Objetivos Específicos.....	125
6.6 Análisis de Factibilidad.....	125
6.7 Determinación de Necesidades.....	126
6.8 Organización de Necesidades.....	127
6.9 Actividades internas para el desarrollo de la Gestión.....	129
6.9.1 Estructura Orgánica Descriptiva.....	129
6.9.2 Competencias a desarrollarse con la capacitación.....	130
6.9.3 Competencias Específicas.....	130
Taller 1: Liderazgo Proactivo E Innovador.....	132
Taller 2: El Liderazgo Participativo.....	133
Taller 3: Transformando la Gerencia bajo los enfoques de Dirección y Liderazgo...134	
Taller 4: Desarrollo de Equipos de Trabajo.....	135
Taller 5: Cambio Organizacional.....	136
Taller 6: Cultura Competitiva.....	137
Taller 7: La Teoría del Liderazgo Situacional.....	138
Plan de Capacitación en técnicas de Liderazgo Gerencial.....	139
6.10 Ejecución de la Propuesta.....	142
6.10.1 Componente Interno.....	142
6.10.2 Componente Externo.....	144
6.11 Evaluación del Impacto.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.	154

A. Fotografía de la entidad donde se practicó la investigación.

- B. Oficio solicitando la Máxima Autoridad la aplicación del trabajo investigativo en el Ministerio de Defensa Nacional.
- C. Oficio solicitando facilidades a la Coordinación General Administrativo Financiero la obtención de información para el desarrollo de la investigación.
- D. Cuestionario aplicado a las autoridades, directivos, y empleados del nivel operativo y apoyo del Ministerio de Defensa Nacional.
- E. Oficio solicitando facilidades para la aplicación del Cuestionario para la obtención de información relacionado a las dos variables de la investigación.
- F. Oficio solicitando información necesaria para el desarrollo de la Propuesta.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo aplicado al Ministerio de Defensa Nacional, tiene como propósito inicial diagnosticar la situación actual de la Gestión Administrativa emprendida por directivos, directores y/o jefes departamentales.

Determinado esta realidad, conviene el tratamiento sobre los nuevos enfoques del Liderazgo Gerencial por ser un aspecto de valía para todas aquellas servidoras y servidores públicos de la entidad en mención para alcanzar la excelencia administrativa.

En el Capítulo 1; se plantea el problema de la investigación motivado por la necesidad que tiene la Institución el contar con cuadros directivos proactivos, creativos e innovadores capaces de influenciar positivamente en las acciones de los colaboradores de los niveles operativo y apoyo en el Ministerio de Defensa; además se abordó la contextualización macro, meso y micro de la incidencia del Liderazgo Gerencial en las instituciones públicas del país y de la región.

El Capítulo 2; se cimenta la investigación con las corrientes filosóficas y científicas que forman parte el Marco Teórico de la categorización de las dos variables: Liderazgo Gerencia y Gestión Administrativa.

El Capítulo 3; se establece el enfoque integral de las técnicas cuantitativas y cualitativas, las modalidades y el tipo de investigación utilizadas; en este capítulo además se determina la población y muestra que permita la aplicación de una encuesta, logrando de esta forma obtener información sobre las dos variables.

El Capítulo 4; que se refiere al análisis e interpretación de los resultados, evidenciando un débil liderazgo gerencial y su consecuente incidencia en la falta de eficiencia en los procesos operativos y administrativos. Se determina de igual forma una limitada participación y desarrollo de los equipos de trabajo.

Con el apoyo de los cálculos estadísticos y de la fórmula de la chi cuadrada se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa referente al fortalecimiento del Liderazgo Gerencial.

El Capítulo 5; y por último la razón de ser de la investigación con el planteamiento de una Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido para directivos y jefes departamentales para el mejoramiento de la Gestión Administrativa.

INTRODUCCIÓN

Los desafíos actuales que rigen a la Administración Pública en el Ecuador exigen a las instituciones del Estado la conformación de equipos de trabajo integrados por servidores públicos talentosos con alto nivel de competencia y participación, capaces de fortalecer la cultura organizacional, de propender cambios innovadores en procura de la entrega de productos y la prestación de servicios de calidad para la colectividad.

Conscientes que el talento humano es el componente más efectivo para la consecución de los objetivos institucionales, en tal virtud se deben centrar todos los esfuerzos para desarrollar y pulir el potencial que reviste a los profesionales del sector público; es por ello que juega un papel preponderante la dirección y conducción de estos grupos humanos por parte de líderes gerenciales con voluntad proactiva, creativa, visionaria e innovadora.

El compromiso férreo adquirido como ciudadano y como profesional de Fuerzas Armadas, considerado hoy en día como un servidor público más, permitió evidenciar la necesidad imperante que tenía el Ministerio de Defensa Nacional para fortalecer a sus cuadros directivos en aspectos relacionados con el liderazgo gerencial moderno, de manera de irradiar las directrices que permitan enfrentar los cambios que requiere el sector público.

El objetivo de este trabajo es compartir algunas reflexiones sobre las técnicas de liderazgo gerencial y su impacto en la gestión administrativa, de manera de desarrollar las habilidades necesarias que requieren los cuadros directivos para aprovechar de forma más eficiente y eficaz los recursos disponibles.

Es ineludible, que los directivos necesitan de una capacitación continua que les permita actualizar sus conocimientos para formular diagnósticos de los procesos críticos que se requieren mejorar mediante diseños estratégicos y planes de acción inmediatos encaminados a armonizar las aspiraciones colectivas del Buen Vivir.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA:

“LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COORDINACIONES Y DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

La globalización en la cual están inmersos cerca de la totalidad de los países del **mundo**, han reconocido al talento humano, como el principal componente de una organización, capaz de generar productividad en sus más altos estándares; así mismo, han entregado la responsabilidad de la conducción de las organizaciones a líderes empresariales capaces de gerenciar y lograr posicionar a sus entidades por encima de la excelencia.

Las exigencias de un estado moderno, está representado por una administración pública innovadora, dirigida e integrada por un contingente humano altamente competente, para permitir el aprovechamiento racional y responsable de los recursos y de la tecnología disponible, con miras a la consecución de los objetivos institucionales.

En la mayoría de países de la Región, los Ministerios de Defensa están dirigidos por funcionarios civiles con el rango de ministros nombrados por el Presidente de la República, dejando atrás la tesis de que en este ámbito de la gestión pública la conducción debería estar bajo la responsabilidad de un militar en servicio activo o pasivo, por el hecho de tener un conocimiento del accionar de las Fuerzas Armadas; sin embargo, no se tomó en cuenta que las políticas públicas del sector de defensa, deben ser ejecutadas por elementos civiles que están más ligados al contexto gubernamental. Concomitantemente, el quehacer de los cargos administrativos en estas secretarías también ha sido ocupado por servidores públicos en sus diferentes formas de contratación.

No sólo en **nuestro país**, sino en varios estados de Latinoamérica, aspectos como: corrupción, nepotismo, incompetencia, influencia de la política, falta de liderazgo, han incidido negativamente en la organización y en la labor de las instituciones sobre todo en aquellas que forman parte del aparato estatal; bastaría con encontrarse detrás de un escritorio al funcionario preocupado de realizar todo menos de atender al usuario de forma eficiente, al obrero negligente con poca capacitación que al manipular una herramienta de forma inadecuada hace gala del derroche de insumos y materiales, al empleado deshonesto que direcciona procesos en procura de obtener a cambio una recompensa indecorosa, o ver al directivo que sentado en una silla comfortable discrimina y reprime a los mandos medios por el estancamiento de la empresa.

Con toda seguridad la también denominada burocracia del sector público ha caldeado los ánimos de muchos ciudadanos que acudiendo por un trámite apremiante, al final su diligencia se ha transformado en un tormento, en donde lo único que se ha

destacado ha sido la pérdida de tiempo y un trato inadecuado, todo esto han generado un resquebrajamiento de la imagen de muchas entidades y del propio servidor público.

En el Ecuador, el ámbito público ha evolucionado a partir del siglo XX, respondiendo a exigencias tecnológicas, sociales y a una legislación propia de cada gobierno de turno.

Debido a que los entornos se han vuelto más dinámicos, que el rol de la instituciones públicas está más alineado a los principios establecidos en las normativas vigentes como son la eficiencia, efectividad, eficacia, participación ciudadana, entre otros, comprometen a las organizaciones vinculadas al sector público a presentar ante la ciudadanía servicios que vayan más allá de las expresiones amables y corteses, y a rendir cuentas por el desempeño de su gestión.

La tendencia actual del estado ecuatoriano se encuentra encaminada a que sus instituciones públicas se manejen con una gestión integradora, tanto del capital intelectual, los recursos materiales y financieros, los mismos que bajo los criterios de austeridad, transparencia y responsabilidad ambiental, generen bienes y servicios de calidad al alcance de la ciudadanía.

El Estado como tal, propende el mejoramiento continuo de sus instituciones y del propio servidor público, con el propósito de lograr un rendimiento productivo capaz de responder a las necesidades del ciudadano considerado como usuario; en tal virtud, es menester aplicar una evaluación del componente humano que forma parte del Ministerio de Defensa Nacional, tendiente a la implementación de estrategias que fortalezcan el nivel competitivo de los funcionarios y directivos de esta cartera.

El proceso administrativo establecido por Henry Fayol¹, es claro en señalar como aspectos primordiales a la planeación, organización, dirección y control. Entonces resulta importante privilegiar la satisfacción de los clientes internos, pues de ello dependerá un adecuado rendimiento y clima laboral, caso contrario se presentarán derivaciones como rotaciones constantes del personal, ausentismo, frecuencia en el cometimiento de faltas, escaso comprometimiento con la misión institucional e incremento de conflictos internos.

Un liderazgo gerencial es considerado como el proceso de dirigir y administrar las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, optimizando resultados positivos que favorezcan a todos; además de tener la capacidad de manejar adecuadamente su talento profesional, mantener control de sus emociones, y sobre todo lograr la integración de su equipo de empleados, motivarlos, respetarlos y ayudarlos a crecer.

Una gestión administrativa basada en un liderazgo gerencial moderno es lo que le permitirá evaluar a la institución en términos de su misión, visión, estrategias, cumplimiento de objetivos, aplicación de indicadores, entre otras. En este sentido el **Ministerio de Defensa Nacional** como órgano político, estratégico y administrativo; encargado de emitir políticas para la defensa y administración de las Fuerzas Armadas², no puede quedar excluido de las bondades de un enfoque gerencial de alto rendimiento.

La trayectoria institucional inicia mediante un Decreto Ejecutivo publicado en Registro Oficial No. 11 del 10 de octubre de 1935, art. 1, con el cual se crea entre otros, el Ministerio de Defensa Nacional, con el propósito de proceder de una forma más conveniente la distribución de los servicios públicos entre las diversas Subsecretarías de Estado.

¹Henry Fayol, considerado el fundador de la escuela de administración de empresas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, estableció los 14 principios de la administración, 1916.

²FF.AA., siglas que identifican a las Fuerzas Armadas ecuatorianas, integrada por sus tres fuerzas Terrestre, Naval y Aérea.

En 1943, la H. Junta de Defensa Nacional, instituida como organismo autónomo para manejar los fondos de la defensa nacional, e integrada por autoridades civiles, eclesiásticas y militares, se mantuvo como una secretaría militar encargada de manejar los recursos extra presupuestarios de las FF.AA.

La Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de 1990, desarrolló la estructura y competencias del Ministerio de Defensa, colocándolo en calidad del organismo de más alto nivel administrativo de las FF.AA.

Con Decreto Ejecutivo N° 195 publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 111 del 19 de enero de 2010, el Presidente Constitucional de la República, emite los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo, de los Ministerio de Coordinación y sectoriales, Secretarías e Institutos Nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva.

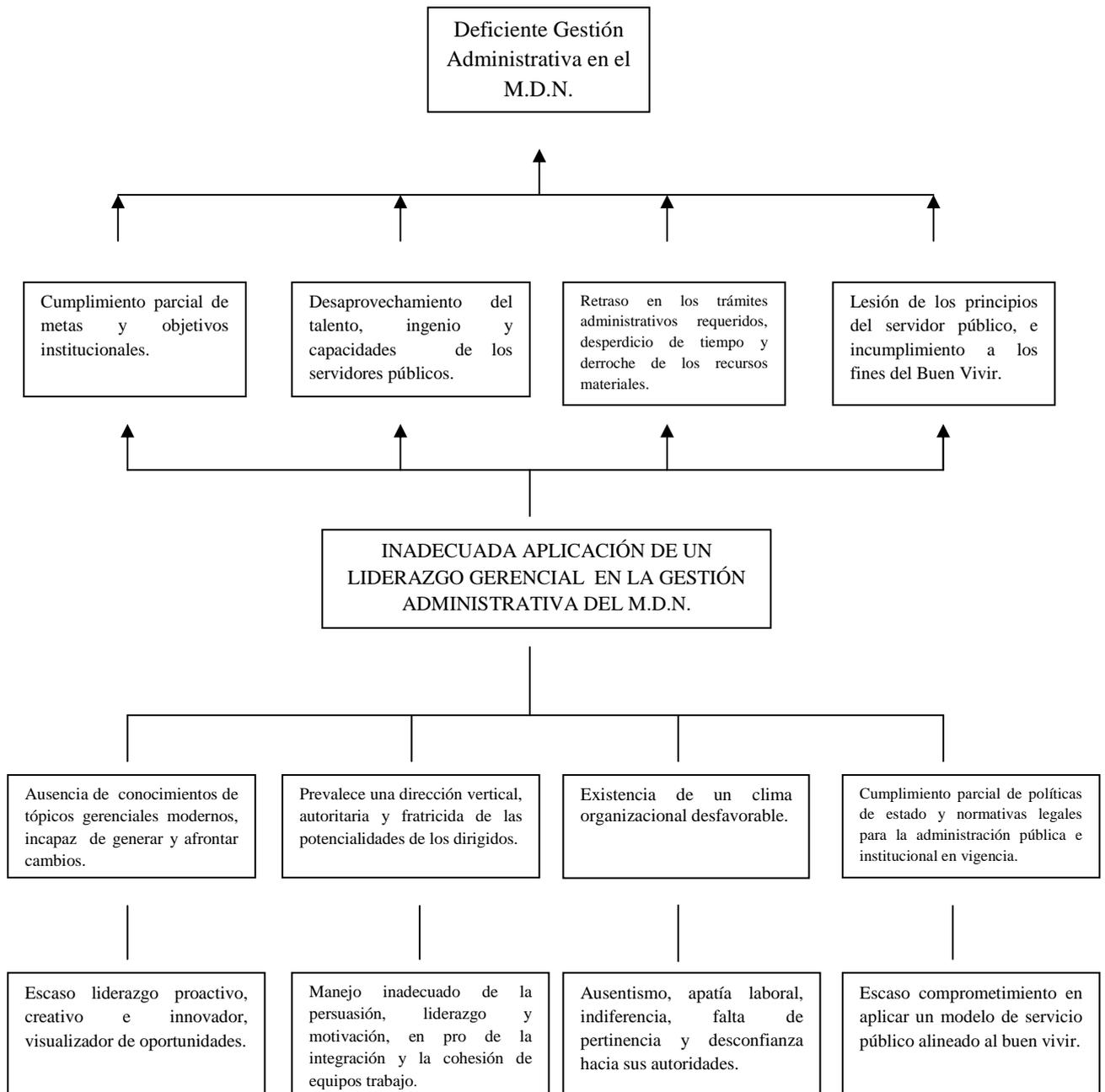
En la actualidad la organización interna del Ministerio de Defensa Nacional se establece de acuerdo a lo dispuesto en disposiciones ejecutivas y en sus propios reglamentos, atendiendo a sus necesidades orgánicas; los cargos son cubiertos por un mínimo de personal militar de las tres ramas de las Fuerzas Armadas en aspectos directivos, asesoramiento y de asistencia especialmente por oficiales de grado superior, además prestan servicios militares de tropa en áreas administrativas como amanuenses, técnicos, conductores, bodegueros y de apoyo; en tanto que la mayor número de vacantes están ocupadas por servidores públicos de régimen de nombramiento, por contrato ocasional y de libre remoción.

La gestión administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional, debe ser emprendedora, debiendo adaptarse a los ambientes cambiantes, a los desafíos o retos impuestos por el nuevo modelo de gestión que está implementando el Estado, debiendo para tal efecto los directivos ejercer una administración basada en un liderazgo gerencial

acorde para tomar las decisiones más adecuadas en pos del cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

ÁRBOL DE PROBLEMAS



El problema de un débil Liderazgo Gerencia en la Gestión Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional, se debe fundamentalmente a las siguientes causas:

- Una incorrecta aplicación de liderazgo proactivo, creativo e innovador, derivado de una ausencia de conocimientos sobre tópicos gerenciales modernos por parte de quienes están al mando de las direcciones y departamentos, situación que imposibilita generar cambios y romper paradigmas administrativos.
- La escasa cohesión en la conformación de equipos de trabajo, resultante de un manejo inadecuado de la persuasión, liderazgo y motivación, debido a un predominio de una dirección vertical, autoritaria, que termina frustrando las potencialidades de los dirigidos.
- La existencia de un clima organizacional nefasto, en donde se refleja una conducta de clientes internos con predominio de ausentismo, apatía laboral, indiferencia y desamor por la labor que realizan, convirtiéndose su desempeño en una obligación por asegurar su cargo, y una desconfianza hacia sus autoridades.
- El poco compromiso responsable con la Institución y con el país, debido a la improvisación, inobservancia y cumplimiento parcial de las disposiciones legales y el fin que persiguen las políticas públicas en vigencia.

El problema antes citado origina como efectos perjudiciales a los siguientes:

- Cumplimiento parcial de metas y objetivos institucionales, imposibilitando de esta manera que la Institución se encamine hacia los estándares de la excelencia.
- Desaprovechamiento del talento, ingenio y capacidades de los dirigidos, afectando significativamente a la gestión administrativa.

- Retraso en los trámites administrativos requeridos, desperdicio del recurso no renovable “tiempo” y derroche irresponsable de los recursos materiales; más aún, si las políticas de Estado se encaminan al buen uso de los bienes públicos y a una cultura de austeridad.
- Lesión de los principios del servidor público, e incumplimiento a los fines del buen vivir en el país.

A estas causas y efectos le sigue como corolario final una deficiente gestión administrativa en esta Cartera de Estado, a pesar de que no todos los directivos y funcionarios sean los responsables.

1.2.3 PRÓGNOSIS

Sin pretender ser indiferentes a una realidad que ha heredado la administración pública en nuestro país, producto de una burocracia inconsciente, sin compromiso en la entrega de productos y servicios de calidad, motivado por un incipiente liderazgo gerencial que en la mayoría de casos ha estado ausente en la gerencia administrativa de las instituciones del Estado, ha permitido advertir estas causas como aspectos negativos que limitan el emprendimiento de las varias entidades del sector público.

Una historia que se repite a diario y que de no implementarse correctivos estratégicos, continuará evidenciándose dentro del ambiente laboral; quejas repetitivas, empleados que llegan tarde a sus trabajos sin justificación, apatía laboral, desgano, desmotivación, aplicación de la ley del mínimo esfuerzo y del dejar hacer dejar pasar, ausentismo, falta de pertinencia, entre otros semblantes para el estancamiento de las instituciones y por consiguiente el distanciamiento de un modelo gerencial moderno que ennoblezca los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Muchos de estos inconvenientes laborales se dan por no ser claros en que los clientes internos conozcan lo que se espera de ellos; y por otro lado, una falta de

liderazgo gerencial imposibilita una gerencia administrativa que cumpla con la misión, visión y objetivos propuestos.

El Ministerio de Defensa Nacional, como ente rector de las políticas de defensa y seguridad, no puede quedar relegado de los nuevos modelos de liderazgo gerencial que permitan alcanzar resultados deseables alineados a los preceptos constitucionales y a la construcción de un buen vivir.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Un débil Liderazgo Gerencial en las coordinaciones y direcciones administrativas del M.D.N., está afectando su efectiva Gestión Administrativa?

1.2.5 INTERROGANTES

- ¿El proceso actual de dirigir las actividades laborales y a los integrantes de la estructura organizacional del Ministerio de Defensa Nacional, es el adecuado?
- ¿La gestión administrativa actual satisface las necesidades de los clientes internos y externos?
- ¿El estilo de liderazgo practicado en el desarrollo de la gestión administrativa es el más acertado?
- ¿La gestión administrativa está alineada a las normativas legales en vigencia y a los principios y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo?
- ¿El modelo de gestión administrativa del Ministerio de Defensa Nacional está acorde con el modelo de la administración pública implementado por el Gobierno Central?
- ¿Qué tipo de estrategias se puede implementar para fortalecer el Liderazgo Gerencial y el mejoramiento de la Gestión Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional?

1.2.6 DELIMITACIÓN

Límite por contenido

1.2.6.1 **Campo.**- Gerencia Pública

1.2.6.2 **Área.**- Talento Humano

1.2.6.3 **Aspecto.**- Gestión Administrativa

Delimitación Espacial

El Ministerio de Defensa Nacional forma parte de una de las Carteras de Estado de la República del Ecuador, ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, calle la Exposición 208 y avenida Maldonado, sector La Recolecta, dentro de las coordenadas Lat. 0° 13' 51" S. y Long. 78° 30' 44" W.

Delimitación Temporal

La investigación se realizará en base a los datos recolectados en el período marzo - agosto del 2011.

Unidades de observación

Corresponde a las unidades que conforman los niveles Operativo y Apoyo:

- Tres subsecretarías que corresponden al nivel Operativo.
- Direcciones que forman parte del nivel Operativo.
- Servidores públicos y personal militar que pertenecen a las unidades que integran el nivel Operativo.
- Coordinación y Direcciones del nivel Apoyo.
- Funcionarios, servidores públicos y personal militar que labora en las unidades del nivel Apoyo de la Coordinación General Administrativa

Financiera: Administrativa, Financiera, Talento Humano, Tecnología de la Información y Secretaría General.

Para tener un panorama más claro del modelo organizativo actual del Ministerio de Defensa Nacional, se expresan en las siguientes figuras:

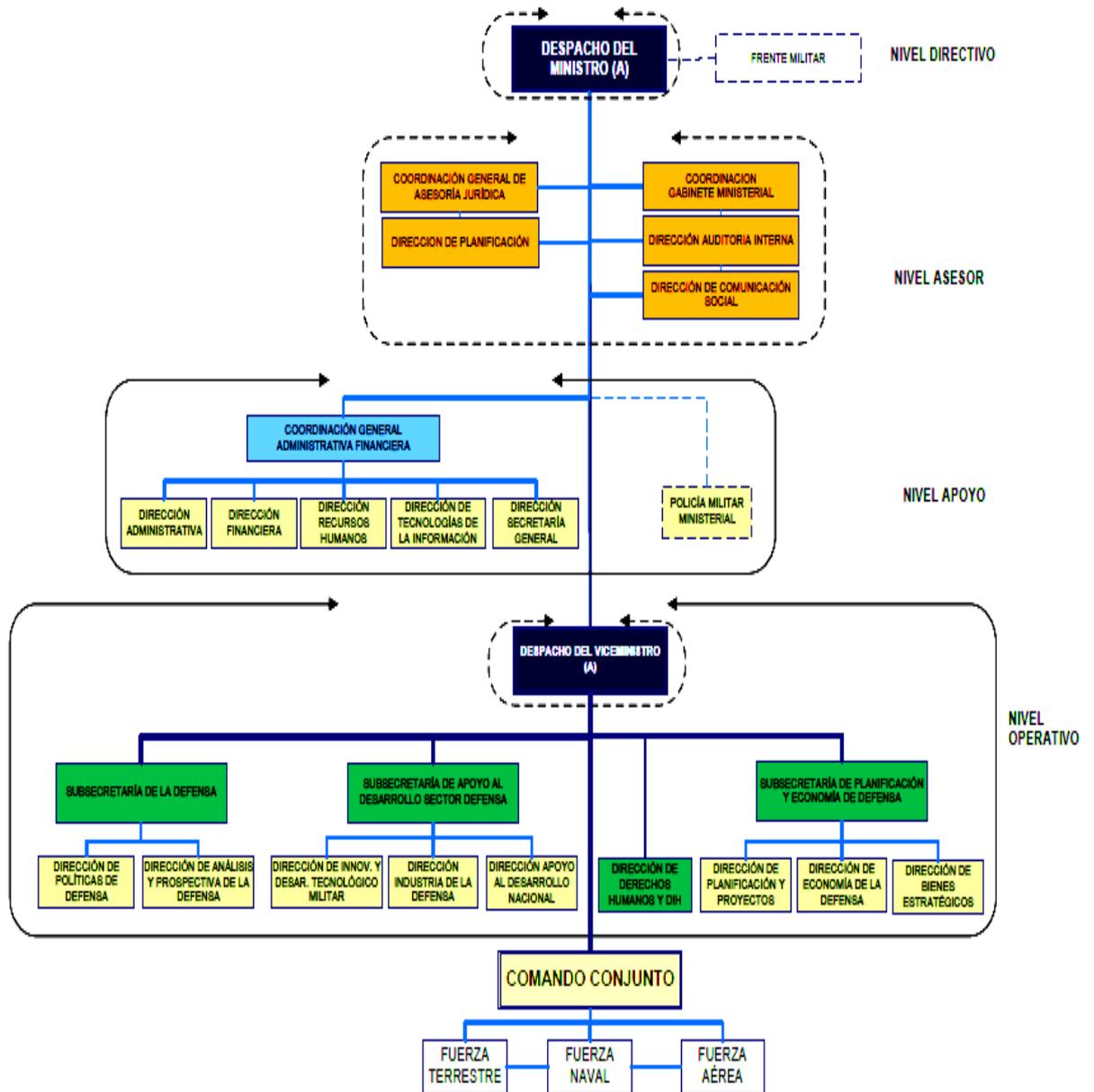


Figura N° 01: Estructura Orgánica del Ministerio de Defensa Nacional
Elaborado por: Ministerio de Defensa Nacional, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional, año 2010.



Figura N° 02: Mapa de Procesos

Elaborado por: Ministerio de Defensa Nacional, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional, año 2010.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones históricamente han sido dirigidas por personas denominadas jefes con una conducta autoritaria, cuyas decisiones adoptadas no trascendían más allá de sus voluntades por la falta de integración en equipos de trabajo conformado por los diferentes niveles de la organización.

El nuevo enfoque constitucional privilegia una democracia participativa, determinando un nuevo rol institucional en el país, alineado a los objetivos y metas de un Plan Nacional de Desarrollo que busca a toda costa el buen vivir para los ciudadanos ecuatorianos. La Constitución de la República del Ecuador señala en su artículo 227 “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principio de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación planificación, transparencia y evaluación”.

Conscientes de la labor decisiva del Gobierno Nacional encaminado al mejoramiento de las instituciones públicas y por consiguiente el desempeño de los

servidores públicos, en correspondencia a una justificación legal y moral para propender a una sociedad del cambio y del desarrollo, una sociedad del pensamiento y una sociedad del talento humano que permita generar productividad, desarrollo y entrega de servicios de calidad. La administración pública en el Ecuador se encuentra en un proceso de reformas institucionales y legales, orientadas hacia la calidad y eficiencia de la gestión de las instituciones públicas; situación que exige al Ministerio de Defensa Nacional incorporar estos nuevos modelos de gestión.

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), es clara en señalar en su artículo 2, que: “El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”. De ahí que es deber del nivel habilitante de apoyo del Ministerio de Defensa Nacional, el fiel cumplimiento de estas directrices, y para ello se requiere el comprometimiento, y sobre todo el dominio de modelos de liderazgo gerencial que permitan cumplir con el objetivo señalado.

Las instituciones del Estado ecuatoriano precisa, de líderes proactivos, creativos, innovadores, capaces de gerenciar adecuadamente al talento humano y a los recursos materiales, para generar un clima organizacional, armonioso y productivo.

Alcanzar los objetivos institucionales planteados por el Ministerio de Defensa Nacional, no es una tarea que pueda conseguirse por mera eventualidad, requiere del compromiso y entrega total de sus clientes internos, del consenso de directivos y de dirigidos, en escenarios que cada vez se tornan más cambiantes.

No se puede ser tolerante por una falta de liderazgo gerencial en las dependencias administrativas que forman parte del Ministerio de Defensa, es inaudito que esta Cartera de Estado que se constituye el órgano máximo de Fuerzas Armadas, no sostengan el

concepto de un líder como un ente catalizador de recursos, talentos y esfuerzos hacia una meta en común.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un esquema de liderazgo que permita al Ministerio de Defensa mejorar su Gestión Administrativa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso actual de Liderazgo Gerencial para determinar el estilo de dirección utilizado en la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional.
- Analizar la Gestión Administrativa del Ministerio de Defensa para determinar su situación actual y la concordancia con el modelo de la Administración Pública vigente.
- Proponer la implementación de estrategias a través de la aplicación de una propuesta para fortalecer el Liderazgo Gerencial y el mejoramiento de la Gestión Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se han podido determinar los siguientes antecedentes investigativos relacionados con el tema del presente trabajo:

Figuroa Parra, Vannesa Maricela, Quito, ESPE, 2010, realizó la investigación con el tema “Diseño y propuesta de un sistema de gestión administrativa para la empresa LEOFIGUER S.A.”, trabajo que expone una herramienta necesaria para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, a través de la evaluación de resultados para la consecución de metas relacionadas en torno al Sistema de Gestión Administrativo para la empresa LEOFIGUER S.A.

Yáñez Luna, Mónica Cecilia, Quito, ESPE, 2010 el presente trabajo de tesis, desarrolla el tema “Mejoramiento de Procesos de la Gestión Administrativa con énfasis en el Área de Logística de la empresa Roche Ecuador S.A. (División Diagnóstica)”.

Señalando que en la actualidad, lo que las organizaciones buscan es estar orientadas a la satisfacción de los requerimientos de sus clientes; una manera de lograr esto, es con la eliminación de aquellos procesos innecesarios y optimizando otros; haciendo el tratamiento de los clientes más ágil, flexible y eficiente en el proceso total de la cadena de suministro, así como proponer un sistema alternativo que optimice el tiempo de respuesta de atención de los requerimientos de los clientes, además de que estos

mejoramientos agreguen valor de generación de beneficios tanto para la empresa, como para el cliente.

Aviléz, Diego Ramos Coba, Gladys Jaqueline Oquendo Olalla, Santiago Andrés, Quito, PUCE, 2007, “Estudio correlacionar de influencia de estilos de liderazgo en la cultura organizacional y productividad de una empresa de entretenimiento”; compendia que en la actualidad las organizaciones han logrado concienciar sobre la premisa de que el capital humano es la herramienta más poderosa para la consecución de objetivos institucionales, por tal motivo se deben concentrar todos los esfuerzos necesarios a fin de obtener los mejores resultados por medio de líderes capaces y determinados a la consecución de los objetivos institucionales.

Cada día toma más importancia la idea del Liderazgo como un factor crítico en el desempeño organizacional. Pero al liderazgo se lo debe mirar desde una perspectiva menos tradicional y complicada.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Un enfoque crítico – propositivo es la concepción más acertada para la presente investigación; crítico porque se pretende abordar la temática existente en torno al liderazgo gerencial moderno, utilizando para ello sus correspondientes sustentos científicos como factor determinante en el emprendimiento y la conducción de una organización; en tanto que, mediante la orientación a una propuesta encenderá luces para generar cambios y mejoras en la gestión administrativa del Ministerio de Defensa Nacional; solucionando de esta manera el problema investigado.

Un cambio cultural en las instituciones públicas, exigen un cambio de conducta de los clientes internos, esto no se logrará sin la voluntad decisiva de quienes están bajo la dirección de las instituciones. Actualmente son requisitos ineludibles el fortalecimiento de los valores corporativos, la transparencia de la gestión, la rendición de cuentas a la ciudadanía; todo ello no es factible si dentro del clima laboral no están presentes los códigos de ética, principios, valores y el acatamiento a las diferentes normas internas.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación a desarrollarse tendrá como fundamento legal la siguiente normativa vigente:

La Carta Magna aprobada en el 2008, en lo referente a la Administración Pública en su Art. 227 señala: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

La Ley Orgánica de Servicio Público, publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial 294, del 6 de octubre de 2010, Título I DEL SERVICIO PÚBLICO señala en sus artículos:

El Art. 1.- Los principios de la LOSEP se sustentan en la calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación”.

El Art. 2.- Objetivo, es claro en señalar que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Decreto Ejecutivo N° 195 publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 111 del 19 de enero de 2010, el Presidente Constitucional de la República, emite los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo, de los Ministerios de Coordinación y sectoriales, Secretarías e Institutos Nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva.

Normas de Control Interno para las entidades, organismos del Sector Público y personas jurídica de derecho privado que dispongan de Recursos Públicos. Norma número 200-03 Políticas y Prácticas del Talento Humano; 407-01 Plan de Talento Humano.

Las Normas de Control Interno constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

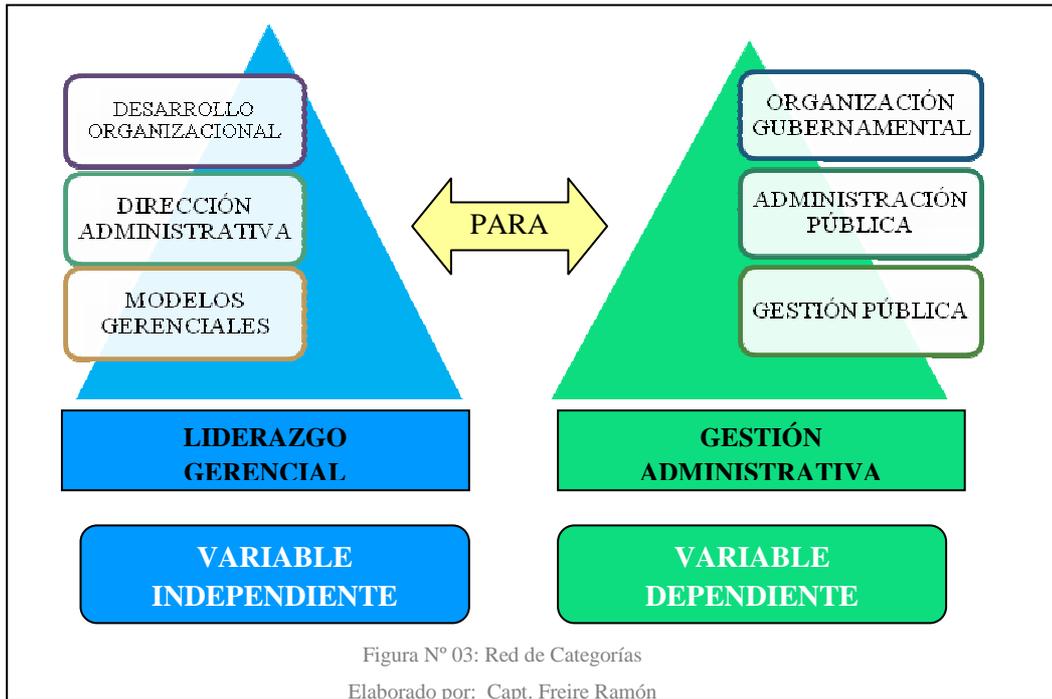
La NCI 140 - 01 DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES Y ORGANIZACIÓN señala:

“...Corresponde a cada entidad pública organizarse internamente de acuerdo con sus fines, las disposiciones legales y administrativas existentes y los principios generales de organización, todo lo cual constará en el reglamento orgánico de funciones y en el organigrama estructural correspondiente”.

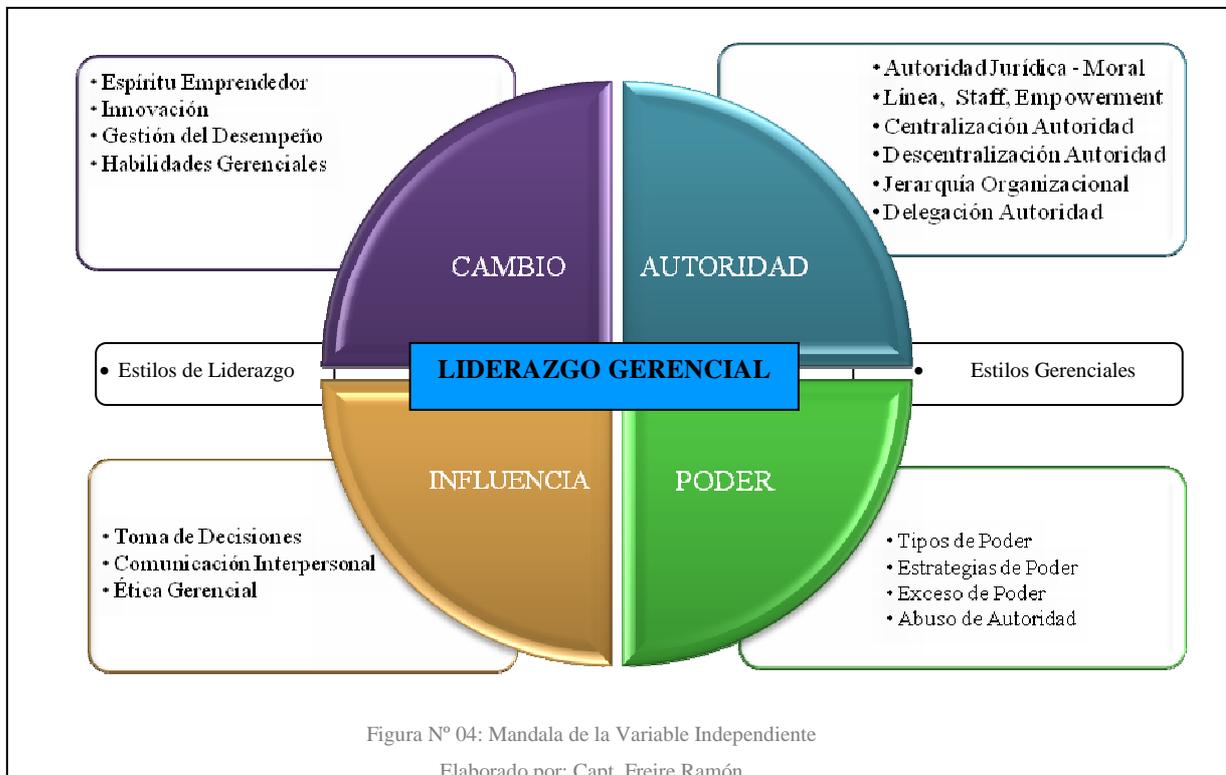
La NCI 140 – 04 INFORMACION GERENCIAL indica:

“El titular de cada entidad pública creará y mantendrá sistemas que provean información útil, confiable y oportuna a cada nivel ejecutivo, para el desarrollo de su gestión y conocimiento permanente de las actividades a su cargo...”

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



CONSTELACIÓN DE IDEAS CONCEPTUALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



CONSTELACIÓN DE IDEAS CONCEPTUALES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



DESARROLLO DE CONTENIDOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y SU CONSTELACIÓN DE IDEAS CONCEPTUALES

2.4.1 Desarrollo Organizacional

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad; disponible en Wikipedia a través del siguiente enlace: http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional.

Para De Faria (1996), coincide que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados, en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.

Para French (1996) en cambio, el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor, facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada.

Consensuando se diría que la meta general del Desarrollo Organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando

2.4.2 Dirección Administrativa

Según Fayol (1916), define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

La acción de dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado; disponible en <http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/shtml>.

Se coincide en describir como la relación en la cual una persona influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea; también se puede citar como una influencia bajo la cual los

subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o jefe, tendiente hacia el logro de los objetivos institucionales; disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Direcci%C3%B3n_administrativa.

2.4.3 Modelos gerenciales

Benjamín Tripier (2002), menciona que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con alto nivel de desempeño.

Compartiendo con el criterio del autor Tripier sobre los Modelos Gerenciales, se señala que son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utilizan; disponible en <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/modelos-gerenciales.php>.

Coincidiendo con los dos enunciados anteriores, se diría que los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Se afirma que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas, con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión; disponible en el enlace: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Los-16-Modelos-Gerenciales/552686.html>.

2.4.3.1 Tipos de modelos gerenciales

A continuación se pasa a describir según el enlace virtual <http://tecnologoenadmonempresarial.blogspot.com/2008/07/modelos-gerenciales.html>, los modelos más usuales y efectivos que se utilizan en las organizaciones exitosas:

Empowerment (Empoderamiento)

Más que un modelo, se refiere a un comportamiento gerencial, cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren la habilidad para asumir riesgos y tomar decisiones sin necesidad de la presencia de una autoridad.

Outsourcing

Proceso planificado de transferencia de actividades para que estas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Sirve para optimizar integralmente el proceso productivo de la empresa

Reingeniería

Es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado. Sirve para evaluar el estado total de los procesos de la empresa con el fin de alcanzar mejoras en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad y la optimización de las tareas.

Se mide por tres fases que son:

- Redefinición, evaluar y seleccionar.
- Rediseño, analizar e innovar.
- Ejecución, puesta en marcha.

Benchmarking

Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico para evaluar, diagnosticar y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios,

funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.

Administración por Estrategias

Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad. La planeación estratégica implica un adecuado análisis del entorno, un concienzudo estudio del mercado y la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Kaizen, mejoramiento continuo

Modelo proveniente de la gerencia Japonesa, semejante a la Calidad. Se diferencia porque la Calidad se lleva a cabo como un “proceso de choque”, mientras que el mejoramiento continuo se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: mantenimiento de procesos óptimos, el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y la innovación en todos los puntos del proceso productivo.

Just Time, justo a tiempo

Es un modelo de Calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción. Originalmente fue implantado por la Toyota en Japón y toma los presupuestos de la Calidad y el Kaizen con énfasis en dos factores: la gestión de tiempos productivos y el control del desperdicio. Enfatiza una filosofía de “calidad en la fuente”, queriendo significar que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de aislamiento.

Modelo Prospectivo

Es un modelo diseñado por los franceses y en especial por Michel Godet quien en su libro “De la Anticipación a la Acción”, presenta el marco conceptual de esta ciencia. Se define entonces como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad, y que depende únicamente del conocimiento que

tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender en el presente. Se basa en que el futuro es la razón de ser del presente; y que su comprensión debe entenderse como una realidad múltiple susceptible de ser modificada por el hombre.

Modelo Hoshin –Kanri, administración por Políticas

El modelo toma del idioma Chino las palabras HO que significa “método o forma de hacer las cosas”, SHIN que significa “brújula” o “sistema de orientación” y la palabra KANRI que quiere decir “control”. Por lo tanto en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”.

Modelo Gerencia del Conocimiento

Es la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento. Eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar: El conocimiento y la experiencia acumulados de su gente y de su “know how” técnico, tecnológico, de producción, comercial, financiero, administrativo y/o de gestión humana. El propósito más importante de la gestión del conocimiento es entonces su competencia para sistematizar su conocimiento y su experiencia.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Sus autores Robert Kaplan y David Norton, lo consideraron como una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permitiendo tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

2.4.3.2 Estilos Gerenciales

Dentro de su extenso trabajo Rensis Likert (1961), ha identificado cuatro estilos gerenciales más comunes, aunque en los últimos años se hace referencia a un quinto estilo, que se presentan a través de las organizaciones.

1) Liderazgo Autoritario explotador

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

2) Liderazgo Autoritario, pero paternal

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

3) Liderazgo Consultivo con derecho a tener la última palabra

Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

4) Liderazgo Participativo y democrático.

Los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros,

promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Rensis Likert (1968) y su grupo de colaboradores llegaron a la conclusión de que el estilo más eficiente era el 4.

Como resultado de trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos, Rensis Likert identificó un sistema organizacional que iba más allá del Estilo 4 al que denominó Sistema 4 T (Modelo de Organización Total).

El sistema 4 T, emerge como consecuencia de la doble necesidad que tienen las organizaciones de mayor diferenciación y al mismo tiempo mayor integración.

La organización bajo el sistema 4 T debe manejarse ante estas fuerzas opuestas a las que hay que sumar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal comienzan a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos. Se hace imprescindible entonces tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” entre todos ellos. Los superiores debe dar apoyo a sus subordinados y los subordinados deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente “bajo situaciones nuevas”.

El trabajo en equipo resulta de fundamental importancia (ya que elimina en mayor medida los conflictos entre las personas). El sistema de interacción-influencia permite detectar los problemas antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de compromiso de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

Según Likert (1968), el Sistema “4 T” incluye algunas características adicionales que deben sumarse a las que ya tiene el sistema 4 y entre ellas menciona:

- Acceden a objetivos de performance “altos” en la cabeza del líder que son transmitidos y aceptados por los subordinados.
- El refrán “El que sabe, sabe y el que no sabe es jefe” deja de tener vigencia. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y expertise

técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas.

- El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.

Likert (1968), visualiza un estilo que en el futuro va a ir más allá del sistema 5 (4T), en el cual sugiere que la autoridad proveniente de la jerarquía va a desaparecer por completo. En la medida que la organización virtual cobra fuerza y se reduce la intermediación, como así también se presenta una reducción de los niveles medios dentro de la organización, parece que la visualización de Likert, cobra cada día más fuerza.

También aprecia que uno de los aspectos fundamentales que debe desarrollar el líder son los procesos de comunicación y motivación para promover la participación de las personas en la toma de decisiones y formar un binomio sólido de colaboración con sus colaboradores.

El tema de motivación ha sido ampliamente estudiado y las teorías vigentes elaboradas hace ya varias décadas son perfectamente legítimas para explicar la importancia que posee el tema en el trabajo institucional.

La motivación tiene dos grandes vertientes: la motivación extrínseca basada más en los premios e incentivos que otorga el entorno para que las personas lleguen a ciertos resultados deseados y la intrínseca manejada más por la propia persona que quiere conseguir por sí misma el desarrollo de su propio potencial y obtener éxito en lo que hace.

La teoría bifactorialista de Herzberg (1966), resulta sumamente práctica porque desarrolla los dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca.

Lo valioso de la teoría lo constituye además el hecho de considerar a la motivación intrínseca como la que otorga verdadera satisfacción laboral y a la extrínseca como la que evita la insatisfacción del personal pero que no necesariamente genera satisfacción por sí sola. La idea es establecer un balance de gestión entre la motivación intrínseca y la extrínseca ya que la primera se aboca a generar mecanismos de autodesarrollo motivacional más efectivos y menos costosos y la segunda a brindar facilidades y reconocer el trabajo desarrollado a través de incentivos y premios.

2.4.4 Liderazgo Gerencial

Para John Kotter (1988), el liderazgo es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. Considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

Peter Senge (1997), realiza una conceptualización con forma diferente de definir sobre el liderazgo gerencial, al manifestar que el liderazgo existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

La Práctica del Liderazgo Gerencial de Nancy Lee, Buenos Aires (2009), coincide con la definición de Kotter, definiendo al liderazgo gerencial como el proceso por el cual el gerente fija el propósito u objetivos para sus subordinados y logra que estos avancen voluntariamente junto con él en esa dirección, de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino.

Gilbert Aubert (2010), Liderazgo gerencial es un incuestionable forjador de cultura organizacional, es un continuo conformado por cuatro dimensiones:

- 1) Liderazgo personal
- 2) Liderazgo de influencia
- 3) Liderazgo estratégico
- 4) Liderazgo de resultados

1) Liderazgo Personal

El continuo del liderazgo gerencial inicia con el liderazgo personal o auto liderazgo, cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional.

Tiene mucho que ver con el desarrollo de las habilidades blandas. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

2) Liderazgo de Influencia

El continuo del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Esta dimensión de liderazgo influencia a otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, impacta a la gente. Es el desarrollo de habilidades blandas que incluyen el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás. Es ser un ejecutivo que desarrolla habilidades de Coaching para ser mejor líder con su equipo, crear un mejor ambiente de trabajo y aumentar la satisfacción de sus colaboradores.

3) Liderazgo Estratégico

El tercer elemento del continuo de liderazgo gerencial es el liderazgo estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo. El liderazgo estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y estrategias necesarias que permitan que los vientos de cambio lleven la organización hacia el logro de la visión y hacia donde se quiera ir, y no hacia donde los vientos de cambio la quieren llevar. Estas son habilidades técnicas o las llamadas habilidades duras.

4) Liderazgo de Resultados

El liderazgo de resultados es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Este liderazgo transforma la organización. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para fidelizar a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones, que gozan de respaldo de parte todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos, sabe negociar, resuelve problemas. Estas son habilidades de negocios o también llamadas habilidades “duras”.

2.4.4.1 Importancia del Liderazgo

- 1) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- 2) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- 3) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- 4) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.4.4.2 Tendencias del Liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la sociedad busca nuevos tipos de líder coadyuven a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco períodos del liderazgo, pero actualmente existe una transición hacia el sexto, a saber:

- 1) **Edad del liderazgo de conquista.** Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- 2) **Edad del liderazgo comercial.** A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- 3) **Edad del liderazgo de organización.** Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- 4) **Edad del liderazgo e innovación.** A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.
- 5) **Edad del liderazgo de la información.** Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6) Liderazgo en la "Nueva Edad". Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no se puede predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.4.5 Autoridad

Del latín “auctoritas”, la autoridad es el poder, la potestad, la legitimidad o la facultad. La autoridad es el prestigio ganado por una persona u organización gracias a su calidad o a la competencia de cierta materia. La autoridad por lo tanto es una forma de dominación ya que exige o pide la obediencia de los demás. Sin obediencia no existe la autoridad; disponible en la enciclopedia virtual Wikipedia a través del enlace <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoridad>.

Para el sociólogo alemán Max Weber (1921), definió a la autoridad como el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieras debido a tu influencia personal. La autoridad consiste en conseguir que las personas hagan la voluntad del gerente de manera voluntaria, es decir, porque se les ha pedido que lo hagan y no porque se les ha amenazado si no lo hacen.

Tanto en la sociología como en la ciencia política, el tratamiento de la autoridad frecuentemente se vincula con otros conceptos, como los de poder, influencia y liderazgo (Peabody: 1975; otros autores también consideran el concepto de competencia, como Bierstedt, 1964).

2.4.5.1 Tipos de Autoridad

La enciclopedia Wikipedia, distingue cuatro tipos diversos de Autoridad; los dos primeros, de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

1) Jurídica, (se impone por obligación), de índole Formal, y se clasifica en:

- (1) Lineal, y
- (2) Funcional

2) Moral, (se impone por convencimiento), la cual se clasifica en:

- (1) Técnica, y
- (2) Personal

Harold Koontz, Heinz Weihrich (1955), en su obra “Administración una Perspectiva Global”, distinguen los siguientes tipos de Autoridad:

Autoridad de Línea, es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior - subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo siguiendo la llamada cadena de mando. Algunas veces el término línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

Autoridad de Personal, conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo con la experiencia ni los recursos para realizar bien su trabajo. En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informales que tienen.

Empowerment, significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. El sustento histórico de la idea del Empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Tanto la delegación como el Empowerment son cuestión de grado. Implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

Línea y Staff, las relaciones de línea y staff son importantes como modo de vida organizacional, ya que las relaciones de autoridad entre los miembros de una organización afectan necesariamente a la operación de la empresa.

Las funciones de **línea**, son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las funciones de **staff**, son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos.

Quienes sostienen esta visión clasifican invariablemente a producción y ventas (y en ocasiones a finanzas) como funciones de línea, y a compras, contabilidad, personal, mantenimiento y control de calidad como funciones de staff.

2.4.5.2 Centralización de la Autoridad

Los autores, HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH (1990), al referirse a la centralización de la autoridad, detallan los siguientes contenidos:

Primero, definen a la centralización de la autoridad como la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

Segundo, distinguen y describen los tres tipos de centralización:

1) Centralización del Desempeño

Corresponde a la concentración geográfica; es característica de, por ejemplo, una compañía que opera en un solo lugar.

2) Centralización Departamental

Se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento.

3) Centralización como aspecto de la Administración

Es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso, los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.

Ventajas de la Centralización:

- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- Quienes toman decisiones están mejor entrenados que quienes están en los niveles más bajos.
- Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales de la descentralización.
- Ciertas funciones logran una mayor especialización y aumento de habilidades.

Desventajas de la Centralización:

- Quienes toman decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.

- Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
- Al haber mayor número de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso.

2.4.5.3 Descentralización de la Autoridad

Fayol (1949), defendía a la organización lineal caracterizada por la centralización de la autoridad; y Taylor, patrocinaba a la organización funcional en donde había descentralización de la autoridad, permitiendo que las decisiones sean tomadas por los niveles más bajos en la jerarquía proporcionando un aumento de la eficiencia.

Ventajas de la Descentralización:

- Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.
- Disminuye los atrasos causados por consultas.
- Permite aumentar la eficiencia aprovechando tiempo y aptitud de funcionarios.
- Permite mejorar la calidad de las decisiones aliviando a jefes del exceso de trabajo decisorio.
- La cantidad de papel debido al trámite de documentación del personal de las oficinas centrales puede reducirse.
- Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones.

Desventajas de la Descentralización:

- Falta de uniformidad en las decisiones.
- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas (están concentrados en las oficinas centrales).

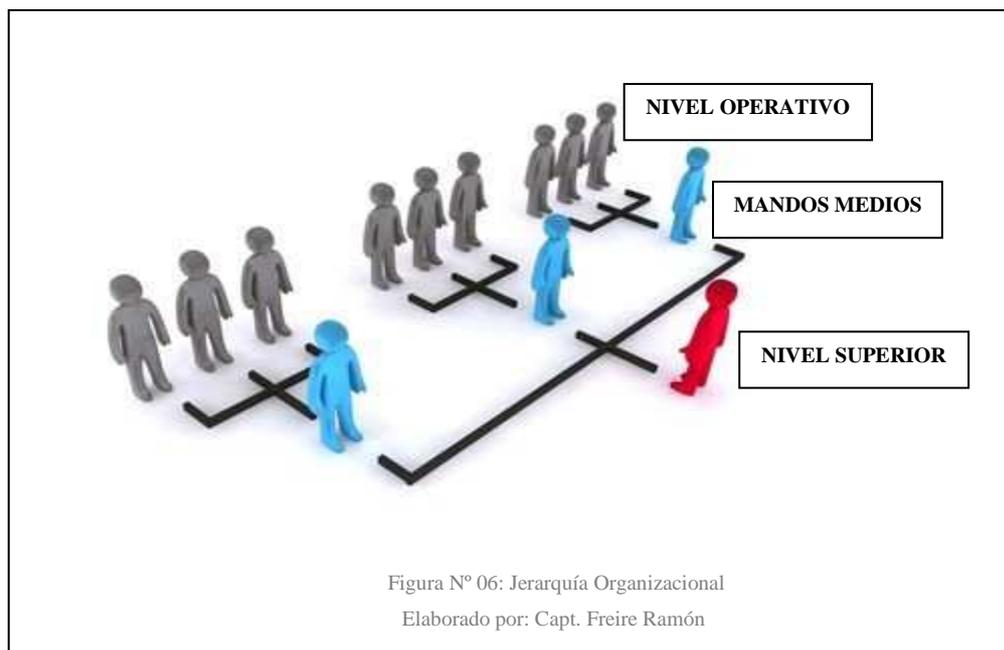
- Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actuación (al descentralizar se debe capacitar).

2.4.5.4 Jerarquía Organizacional

El concepto de jerarquía también es ampliamente aplicado a la gestión de las organizaciones para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores no gestores, pasando, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizacional. A través de la jerarquía organizacional se establecen las relaciones de autoridad formal entre los superiores y sus subordinados, además de definirse la estructura organizacional de cualquier tipo de organismo.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones:

- (1) El tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico.
- (2) El tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional; disponible en el siguiente enlace virtual: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/jerarquia.htm>.



2.4.5.5 Delegación de Autoridad y Responsabilidad

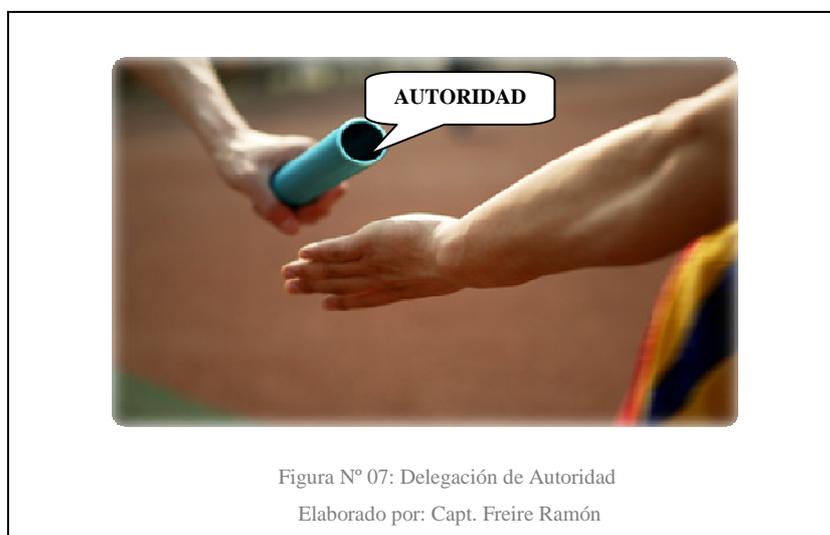
Es posible delegar autoridad mediante la concesión de atribuciones por parte de un superior hacia un subordinado. En tanto que la responsabilidad es indelegable.

Ventajas de delegar Autoridad:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos para Delegar:

- 1) Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad.
- 2) Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
- 3) Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- 4) Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
- 5) Convenir sobre las áreas de no delegación.
- 6) El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función relegada.
- 7) Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.



2.4.6 Poder

Según Weber (1947), "el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias".

Richard Tawney (1948), se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Define como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea".

Parsons (1961), coincide con el autor Tawey, al señalar que el poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros.

2.4.6.1 Tipos de Poder

Ernesto Yturralde (2010), es muy frecuente que relacionemos el poder únicamente con factores de jerarquía familiar, laboral, política o militar, sin embargo este poder va mucho más allá. Su aplicación se da en toda comunidad y ámbito: social, político, laboral: en el campo de las relaciones internas y con los clientes en el servicio, las ventas, las cobranzas, en la negociación.

Este autor identifica ocho tipos de Poder, descritos brevemente a continuación:

1) Poder Coercitivo/Poder de Castigar

Poder sobre la otra parte que le permite ser amenazador, punitivo, coercitivo, a través de sanciones, reprimendas, multas, acciones legales, ruptura de relaciones, entre otros factores similares; es el poder basado en la fuerza.

2) Poder de Premiar/ Poder de Gratificar

Contrario al poder de gratificar, éste se basa en recompensas de variada índole: económico, incentivos, ventajas sociales, reconocimiento público, promoción jerárquica, estatus. Plantea una relación de dependencia que busca

la gratificación y esta surtirá efecto si "el individuo gratificado" valora dicha gratificación. Hay quienes se sentirán recompensados con un sincero gracias o una mirada profunda, a otros les bastará una placa y otro grupo, quizás la mayoría, sólo se sentirá gratificado con el dinero.

3) Poder de la Información

La Información es poder. Quien la tiene, mantiene las bases para los cambios. El tener las fuentes, a veces con conocimiento de causas o no, confiere el poder de la información. "Un pequeño dato en el momento preciso, pueden generar un futuro diferente, solo si sabemos qué hacer con la información".

4) Poder Normativo

Es aquel que se acepta como norma, como una legalidad no escrita y aceptada, usualmente influido por el micro-entorno. Es el poder de la capacidad de generar normas en determinados espacios. El panadero en su panadería tiene el poder normativo, el doctor en su consultorio, el tendero en la abacería, el facilitador en el entrenamiento. Debe distinguirse del poder experto, ya que una muy frágil línea puede separarlos.

5) Poder Experto

Es el respeto de quien obedece al saber quién manda, ante la premisa de quien tiene mayor experiencia y conocimientos tiene una gran capacidad para influir y prescribir o actuar en calidad de experto. "Mis respetos".

6) Poder Carismático/Poder Legítimo

El poder fundamentado en la capacidad de convicción que tienen determinadas personas para persuadir a otras personas mediante sus argumentos, carisma, seducción y encanto. Una habilidad escasa, imposible de aprender, innata y poderosa; este tipo mueve multitudes.

7) Poder de las Relaciones

Es un poder indirecto; no se basa en las habilidades y capacidades de quienes las utilizan, sino en su conexión, en sus contactos. "No lo puedo, pero se quién lo puede". Se puede confundir con el poder de la información.

8) Poder Afectivo/Poder Personal

Es el Poder por excelencia, fundamentado en la relación personal y emocional de vinculación. Es la capacidad de compromiso con la persona por los vínculos afectivos que puedan unir a las partes. El amor y el respeto juegan un papel importante.

La aplicación de estos poderes puede darse individualmente o en combinación.

2.4.6.2 Estrategias de Poder

Whetten y Cameron (2005), plantean que, las estrategias y tácticas que se pueden aplicar para ganar poder en las organizaciones, van dirigidas a potenciar las diferentes fuentes de poder, que se pueden identificar en dos grandes grupos de factores: “atributos personales” y “la posición que se ocupe”.

1) **Los atributos personales**, que pueden generar poder en las organizaciones son: conocimientos y competencias; atracción personal; el esfuerzo; y la legitimidad.

Conocimientos y competencia, a través de:

- Desarrollar un área en la que usted tenga conocimientos de “experto”;
- Cultivar habilidades críticas para su desempeño en la organización;
- Mantenerse permanente actualizado en su esfera de actividad;
- Monitorear las innovaciones introducidas por la competencia así como las tendencias tecnológicas más significativas del entorno;
- Identificar pequeños “nichos” de conocimientos que puedan resultar útiles para la organización, y tratar de dominarlas;
- Comunicarse con la efectividad de un “experto”, sin petulancia, ni jergas técnicas, de forma directa, comprensible y convincente;
- Satisfacer las expectativas que puedan existir sobre su trabajo como “experto”.

Atracción personal, que se traduce en:

- Asumir comportamientos que resulten “agradables” para la gente con las que se relaciona;
- Mostrar respeto, comprensión y empatía en las relaciones con los demás;
- Identificar y aprovechar oportunidades para prestar favores y ayudas a otros que la necesitan en cosas que tengan bajo costo para usted y alto valor para los que las reciben;
- Acudir más a reconocimientos y métodos de convencimiento que a la coerción y la amenaza para ejercer influencia en los demás;
- Evitar comportamientos que resulten “apáticos y desagradables”;
- Mejorar su apariencia personal, en congruencia con el contexto donde se desempeñe.

A través del **Esfuerzo y la Legitimidad**:

- Trate de que su esfuerzo y resultados estén por encima de las expectativas que existan sobre usted;
- Los resultados de su esfuerzo, en lo posible, deben “irradiar” en su área y estimular estos comportamientos en otros;
- Identifique y asuma los comportamientos y valores que caracterizan la “cultura” de la organización;
- Exprese, en su conducta, un “sentido de pertenencia” y lealtad a la organización y a sus integrantes.

2) Desde la Posición que se ocupa, se puede basar en la centralidad y criticabilidad (posición crítica); la flexibilidad; la visibilidad; y la relevancia.

Centralidad y Criticabilidad, se pueden aplicar las siguientes tácticas:

- Expandir su red de comunicación y contactos;
- Propiciar que información relevante circule (o sea manejaba) por usted;
- Lograr que, al menos una parte de su trabajo, sean actividades “únicas”;

- Asimilar tareas críticas (decisivas) del flujo de trabajo esencial;
- Combinar posiciones que posibiliten reducir la “redundancia” (repeticiones).

Incrementar la Flexibilidad de su actividad, mediante:

- Identificar tendencias y cambios que pueden impactar en su actividad y anticipar posibles respuestas;
- Reducción del porcentaje de actividades rutinarias;
- Expandir la variedad y novedad de las tareas;
- Iniciar nuevas ideas;
- Involucrarse en nuevos proyectos;
- Participar en etapas tempranas de los procesos de toma de decisiones;
- Buscar tareas inusuales y orientadas al diseño, más que las orientadas a tareas repetitivas o de mantenimiento.

Incrementar la Visibilidad del desempeño de su trabajo mediante:

- Expandir el número de contactos que usted tiene con los gerentes superiores,
- Hacer presentaciones escritas y orales,
- Participar en las fuerzas de tarea se creen para la solución de problemas,
- Atraer a los “Managers senior” a ayudarlo a usted para reconocer cumplimientos importantes dentro de su grupo de trabajo,
- Enviar notas personales de felicitaciones o notas acompañando informes con información útil.

Incrementar la Relevancia de sus tareas en la organización:

- Convirtiéndose en coordinador interno o representante externo,
- Provea servicios e información útil para otras unidades,
- Monitoreando y evaluando actividades dentro de su propia unidad,
- Expandiendo el dominio de sus actividades de trabajo,
- Implicándose en actividades centrales de las principales prioridades de la organización,
- Convertirse en entrenador o mentor de nuevos miembros.

2.4.6.3 Exceso de poder y abuso de autoridad

Garet Morgan (1991), ha señalado que desde los grandes proyectos de construcción de la Antigüedad, hasta la moderna corporación pública o privada, pasando por los ejércitos, las iglesias, los sindicatos, las instituciones políticas, los medios masivos de comunicación, la mediana y pequeña empresa o incluso un negocio familiar, nos encontramos con unas relaciones de poder asimétricas que pueden llegar a adquirir manifestaciones disfuncionales y riesgosas para el bienestar de los miembros de la organización y el de la sociedad.

Max Weber (1968), la sociedad moderna está amenazada por el creciente fenómeno de la concentración del poder dentro de las organizaciones. Uno de sus discípulos, el sociólogo francés Robert Michels (1949), advirtió que las modernas organizaciones tanto privadas como estatales tienden a quedar bajo el control de reducidos pero muy poderosos grupos políticos o financieros.

José Reynés Manzur (2007), que sucede cuando existe abuso de autoridad y esta última se ejerce ya no para obtener el beneficio de la organización, sino para el beneficio personal, se usa el poder de una manera no justificada para explotar las características o ventajas de su organización y sacar ventaja personal y cuesta trabajo pensar que sea con la idea de dañar a los demás.

¿Qué hace el líder con el abuso de poder y autoridad?

- Viola los códigos de ética de su organización.
- Deja de ser leal a su organización y a sus subordinados.
- Trabaja para su desarrollo y proyección personal.
- Maltrata verbal y hasta físicamente a sus subordinados.
- Otorga favores y privilegios especiales a amigos, familiares, en ocasiones a cambio de dádivas o beneficios económicos.
- Hace promesas y compromisos privados externos o con sus subordinados que comprometen las tareas y compromisos de los demás y de la misma organización.

2.4.7 Influencia

Influir en alguien es tan importante que se considera la esencia del liderazgo, la influencia es el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo, el poder, la política y la negociación son formas de influir en las demás personas; disponible en la dirección electrónica: http://www.wikilearning.com/articulo/direccion_y_liderazgoinfluencia_poder_politica_y_negociacion/12321-1.

Se coincide en manifestar que la influencia es el fundamento del liderazgo. Es saber cómo, cuándo, cuánto y de qué manera usar la influencia en las personas. Es imprescindible aprender cómo adquirir influencia, cómo funciona, cómo no abusar y cómo ser un buen administrador de ella; el acceso disponible se encuentra en <http://www.webcristiano.net/sPastoral/get-news.asp?id=112&catid=0>

Cuervo (2004), al referirse a la influencia del liderazgo en la gestión, afirma que lo que se pretende es transmitir el espíritu empresarial al interior de la organización: innovación, creatividad, pro actividad, autonomía, toma de riesgos y búsqueda del crecimiento.

2.4.7.1 Toma de Decisiones

Greenwood (1978), afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar. Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de las organizaciones; disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml>.

Wikipedia, en las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia Administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

- 1) **Nivel estratégico.**- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
- 2) **Nivel táctico.**- Planificación de los subsistemas empresariales.
- 3) **Nivel operativo.**- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Cualquier gerente, directivo, empresario o mando intermedio de una empresa o persona que esté al frente de un negocio o de un grupo humano, se ve inexorablemente obligado a tomar decisiones continuamente; véase en el enlace http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones.

2.4.7.2 Comunicación Interpersonal

Orlando Borrego Díaz (2009), la comunicación interpersonal constituye sin duda, la forma más efectiva para intercambiar información y establecer una relación entre los seres humanos. Los directivos deben estar conscientes que una comunicación adecuada con sus subordinados, favorece en gran medida el clima de la organización la motivación de los trabajadores, el desarrollo del sentido de pertenencia a la entidad y por tanto el logro de la misión de la misma.

La comunicación interpersonal, es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas; disponible en <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal>

Los canales formales abarcan una distancia siempre creciente a medida que una empresa crece y se desarrolla. Si bien esta restricción aceptada de los canales de comunicación tiene sus ventajas (entre ellas la de evitar que los ejecutivos de alto nivel se vean abrumados por información), no deja de tener desventajas (como la de impedir que los ejecutivos de alto nivel reciban la información que en ocasiones necesitan).

La estructura de autoridad de la organización ejerce una influencia semejante en la eficacia de la comunicación. Las diferencias de status y de poder en la organización ayudan a determinar quiénes podrán comunicarse cómodamente entre sí.

La especialización del trabajo por lo regular facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común. Sin embargo, la comunicación entre grupos sumamente diferenciados suele quedar inhibida.

Propiedad de información se refiere a que los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Tal información es una forma de poder para quienes la tienen, y estos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus colegas.

A continuación se describe las dos formas de comunicación dentro de una organización:

Comunicación Vertical

La comunicación vertical es la que se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando de una empresa.

La comunicación descendente, comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo a través de los niveles gerenciales hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal que no tiene tareas de supervisión, proporcionando a los integrantes de la organización información acerca de las disposiciones, metas y políticas organizacionales.

La comunicación ascendente, suministra información a los niveles superiores respecto a lo que está sucediendo en los niveles más bajos. Este tipo de comunicación incluye los informes de avance, sugerencias, explicaciones y peticiones de ayuda o de decisiones.

Comunicación Lateral e Informal

La comunicación lateral suele seguir el patrón del flujo de trabajo en una organización, y tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre grupos de trabajo, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal de línea y staff. El propósito fundamental de la comunicación lateral consiste en ofrecer un canal directo de la coordinación y solución de problemas en la organización; disponible en <http://html.rincondelvago.com/comunicacion-interpersonal-y-organizacional.html>

2.4.7.3 Ética Gerencial

Victor Gudez (2004), señala que los actos de las empresas y de los individuos que hacen parte de ellas influyen de manera positiva o negativa a todo lo que está a su entorno, es por eso que toda empresa tiene códigos de conductas sustentadas en valores.

Según la Ethics Officer Association (2011), los actos de las empresas y de los individuos que hacen parte de ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos, es decir toda empresa tiene códigos de conducta sustentados en valores y filosofía institucional.

La Ética Pública, implica actuar conforme a los principios morales y lo establecido en la Carta Magna, que nos dispone promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, administrar honradamente el patrimonio público, denunciar y combatir los actos de corrupción; practicar la justicia y la solidaridad, promover la unidad, asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad; rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, respetar y reconocer las diferencias...(Art. 83 de la Constitución de la República del Ecuador).

2.4.8. Cambio Organizacional

John Kotter (1996), ha venido profundizando sus enfoques sobre el liderazgo como proceso de transformación dentro de las organizaciones, tomando como base los esfuerzos de cambio corporativo de un gran número de empresas por adaptarse a un entorno de negocios mucho más agresivo, cambiante y competitivo.

Luiz de Paiva en Cambios, Liderazgo (2007), señala que los líderes deben asumir un papel determinante en los momentos de cambio. La postura del liderazgo es probablemente el factor más importante que tiene influencia sobre los rumbos de las personas y de la organización en estos momentos.

Para Strategic Management Group, Inc.® (2008), el Liderazgo para el Cambio es diseñado para profesionales, mandos medios y ejecutivos que deben liderar, apoyar y cultivar el constante cambio organizacional que resulta esencial para seguir siendo competitivo en el entorno global de los negocios hoy día. El entorno empresarial actual ha creado un ambiente de cambio en la mayoría de las organizaciones. Reducciones, mejoramiento de los procesos, mejoras en el enfoque al cliente y reingeniería estos son empeños por depurar que han surgido de este ambiente de cambio organizacional.

2.4.8.1 Espíritu Emprendedor

Yelitze Quintero (2008), el espíritu emprendedor es sinónimo de creatividad, innovación, cambio, fundación de una organización empresarial, o toma de riesgos. La dificultad aumenta cuando se encuentran emprendedores que no han fundado empresas

o que no han sido innovadores y simplemente han copiado una idea existente o que en lugar de asumir riesgos, buscan que otros los corran.

Otra definición compartida es la que menciona que el espíritu emprendedor surge, en primer término, al abordar con una visión de supervivencia todos los impedimentos de progreso y, luego, al poner en juego las condiciones personales: confiar en el proyecto y transmitir su fuerza a unos pocos colaboradores; disponibles en el enlace <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=482>.

Si se enfoca desde las habilidades de dirección, el espíritu emprendedor supone capacidad para planificar, dirigir equipos, tomar decisiones y aceptar responsabilidades. Las personas con espíritu emprendedor están dotadas de espíritu innovador, tienen la voluntad de ensayar nuevas experiencias o hacer las cosas de manera diferente, simplemente por la existencia de posibilidades de cambio; véase en la siguiente enlace virtual <http://www.perueduca.edu.pe/educacion-para-eltrabajo>.

2.4.8.2 Innovación

Fagerberg (2003), señala que “Innovar implica combinar diferentes tipos de conocimiento, competencias, capacidades y recursos, en procura de una ventaja competitiva, sea por disminución en los costos de producción o por el desarrollo de nuevos productos o por cambios en los existentes.

Lall (2001), por su parte incorporó la realización de esfuerzos explícitos tendientes a mejorar o crear competencias y capacidades tecnológicas.

Según Wikipedia, las actividades de Innovación como definición que aglutina a las dos anteriores, consisten en la ejecución de actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales con la intención de implementar un nuevo o significativo producto o proceso mejorado, un nuevo método de marketing, un nuevo método organizacional en las prácticas de negocios, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas.

2.4.8.3 Gestión del Desempeño

La Revista Class Business Education (2011), refiere que es un proceso continuo, que permite el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos de la organización y también permite alinear los distintos sistemas y ciclos de recursos humanos. Consiste en generar un sistema que mide el grado en que cada trabajador mantiene su adecuación al cargo y cumple los objetivos de los que es responsable. Se mide tanto su eficacia como la eficiencia en el desempeño de su cargo.

Luis María Cravino (2007), la Gestión del Desempeño es una herramienta de gestión organizacional que se popularizó en el mundo corporativo recién por la mitad de la década del 90 del siglo pasado. La Evaluación del Desempeño era básicamente un formulario que completaba el jefe para decirle al empleado como éste había trabajado en el año. Luego la Gestión del Desempeño, se concibió como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejor los resultados y se desarrollen continuamente.

Cravino (2006), compartiendo las mismas aseveraciones que las anteriores define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. Incrementa su definición al señalar que la Gestión del Desempeño es un proceso integrador y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.

DESARROLLO DE CONTENIDOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE Y SU CONSTELACIÓN DE IDEAS CONCEPTUALES

2.4.9 Organizaciones Gubernamentales

Las instituciones gubernamentales poseen un rol importante en el servicio al ciudadano. Por lo tanto, es importante que estas instituciones comiencen a enfocarse en la calidad y atención en el servicio a los ciudadanos y verlos como clientes, así lo describe en el enlace <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/crmgob.htm>.

Las organizaciones gubernamentales están integradas por un conjunto de personas jurídicas a cuyo cargo está la realización de las actividades públicas, definición que concuerda con la anterior en el aspecto de servicio público en favor de la colectividad; véase así en el enlace <http://www.monografias.com/trabajos14/organo-estado/organo-estado.shtml>.

El art. 85, numeral 1, de la Constitución de la República del Ecuador, señala textualmente al referirse al servicio público que brindan las organizaciones gubernamentales: “las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad”.

Se describen a continuación algunos organismos del estado ecuatoriano a modo de ejemplos:

- Consejo Nacional de la Judicatura
- Corte Nacional de Justicia
- Defensoría de Pueblo
- Corte Constitucional
- Fiscalía General del Estado
- Consejo Nacional Electoral (CNE)
- Tribunal Contencioso Electoral (TCE)
- Contraloría General del Estado (CGE)
- Comando Conjunto de las FF.AA.

- Procuraduría General del Estado
- Superintendencia de Bancos
- Banco Central del Ecuador
- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Telecomunicaciones
- Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL)
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
- Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

2.4.10 Administración Pública

Wikipedia la enciclopedia virtual, define a la administración pública como la disciplina encargada del manejo de los negocios y la gestión del Estado, del uso de sus recursos y de la dirección del trabajo humano enfocado a la satisfacción del interés público, entendido este último como las expectativas de la colectividad.

Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, buscando satisfacer los intereses públicos de forma inmediata.

Complementando a la definición anterior la Administración Pública: "es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones"; véase así en <http://www.monografias.com/trabajos13/parde/parde.shtml>.

A continuación se plantea una definición en la cual el contenido esencial de la actividad recae sobre el Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos ex profeso, disponible en <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021128143527.html>.

En el plano local el artículo 227 de la Constitución del Ecuador refiere que “La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”; de esta forma se vislumbra una definición más amplia evaluando la calidad y oportunidad de entrega del servicio, el grado de accesibilidad de la población hacia el bien o producto, la posibilidad de exigir una rendición de cuentas por la gestión de la administración y la exigencia por el incumplimiento o no satisfacción del servicio.

Estas definiciones de Administración Pública nos muestran lo diverso que es esta "organización", en el sentido de que incluye en su seno diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer que se debe reformar y que no, y por ende realizar una reforma administrativa no es tarea de unos pocos, sino que abarca a todo el conjunto de ella y también a la sociedad.

No solo en la administración pública hay instituciones, las hay algo dentro de ellas que las mueve. Ese motor son las personas, mejor dicho los "funcionarios" que en su conjunto conforman la burocracia, y es esta burocracia la que se desenvuelve, cumpliendo su función impulsada por valores, patrones de conducta, emociones, sentimientos, intereses, etc.

Elementos claves de la Administración Pública:

Objetivos, la Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

Eficacia, consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia, se refiere a "hacer las cosas bien", logrando los objetivos utilizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo Social, para que la Administración exista, es necesario que se den siempre dentro de un grupo social.

Coordinación de Recursos, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad, es la relación entre la actividad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

2.4.11 Gestión Pública

Gestión Pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo, visualice así en el enlace <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#4>, perteneciente a la Universidad Mayor de San Marcos del Perú.

Un concepto basado en la nueva gestión pública, pretende sustituir a la gestión burocrática que tantos problemas ha ocasionado a todo los gobiernos subdesarrollados principalmente, sugiriendo que para recomponer un nuevo consenso alrededor de lo público, hay que reconsiderar las relaciones que el estado establece con la ciudadanía. El cambio de concepto de usuario al cliente; significa convertir el servicio público, en servicio al público, donde cada ciudadano puede transmitir su propia visión en la prestación que recibe, de su utilidad y de sus preferencias; disponible en el enlace <http://apunteslocales.blogspot.com/2009/08/la-nueva-gestion-publica.html>.

Según Koldo Echebarría y Xavier Mendoza (1999), constituye una de las tendencias internacionales más notables en la gestión pública. La dimensión ideológica del “Management” se compone de dos elementos fundamentales: en primer lugar, la existencia de una cultura de valores reconocidos y aceptados comúnmente sobre lo que se entiende por buena gestión (la trilogía de economía, eficacia y eficiencia); y, en segundo lugar, unas instituciones de responsabilidad, que delimiten la creación, mantenimiento y manipulación del poder y prevean sanciones por el incumplimiento de los valores de referencia; disponible en la dirección electrónica <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmdes/Material/2009-08-19%20Especificidad>.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2011), al referirse a los esfuerzos de reforma y fortalecimiento de la gestión pública que están llevando a cabo los países de la región, en consonancia con otras agencias de cooperación, ha abordado la reforma del Estado contemplando tres ámbitos de acción básicos:

- La creación de mecanismos de contrapeso y salvaguarda que garantice que la acción de las instituciones ocurra dentro del marco y los objetivos que la sociedad les ha fijado.
- El mejoramiento de la capacidad interna de las organizaciones e instituciones públicas para cumplir sus fines y alcanzar sus metas.
- La modificación de los incentivos sociales y organizativos que permiten y provocan el cambio que representa toda reforma del Estado y que contribuyen a su consolidación.

Adquiriendo especial importancia el apartado segundo, es decir, en lo que compete al desarrollo de capacidades institucionales en las diversas organizaciones públicas para que éstas cumplan sus funciones y alcancen sus fines en forma satisfactoria. Más ampliación del tema recurrir al enlace <http://www.iadb.org/projects/project.cfm?id=RG-T1064&lang=es>.

El Cambio de Actitud, un problema en la Gestión Pública

Uno de los problemas de la gestión pública, es un cambio de actitud de los servidores públicos apáticos, indiferentes, y con excesiva burocracia a servidores propositivos y atentos que tengan la posibilidad de ese cambio, con mucha capacitación sobre todo en la recepción y la atención a las personas que están solicitando un servicio.

Muchos proyectos quedan truncados porque el servidor público no tiene la atención y el buen trato que tienen obligación de realizar, ya que para ello están percibiendo un salario y ese servicio debe de ser de buena calidad; es por eso que es de vital importancia el cambio de actitud en la recepción y el primer encuentro con nuestros clientes, que debe ser óptima, para que en todo el proceso se den las soluciones de los diferentes obstáculos que sobre la marcha de la gestión pública se vayan presentando y con este proceso se llegue a un buen servicio de gestoría, en el cual se requiere un gobierno que esté comprometido para lograr una mejor calidad de vida de la sociedad.

2.4.12 Gestión Administrativa

Es preciso describir el significado del término Gestión, como la capacidad de efectuar acciones para el logro de objetivos.

Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#4>, define a la

Complementando la definición anterior se describe a la Gestión Administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados. También señala que el fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo; así lo señala el enlace <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>.

En concordancia con la definición anterior se describe en el enlace <http://www.monografias.com/trabajos25/ad>, a la Gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

De igual forma coincide con la primera definición, al referirse a un proceso muy particular consistente en las actividades del Proceso Administrativo (planeación, organización, ejecución y control) desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Se describe a continuación los tres niveles de la Administración:

1) Gerentes de Primera Línea

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores".

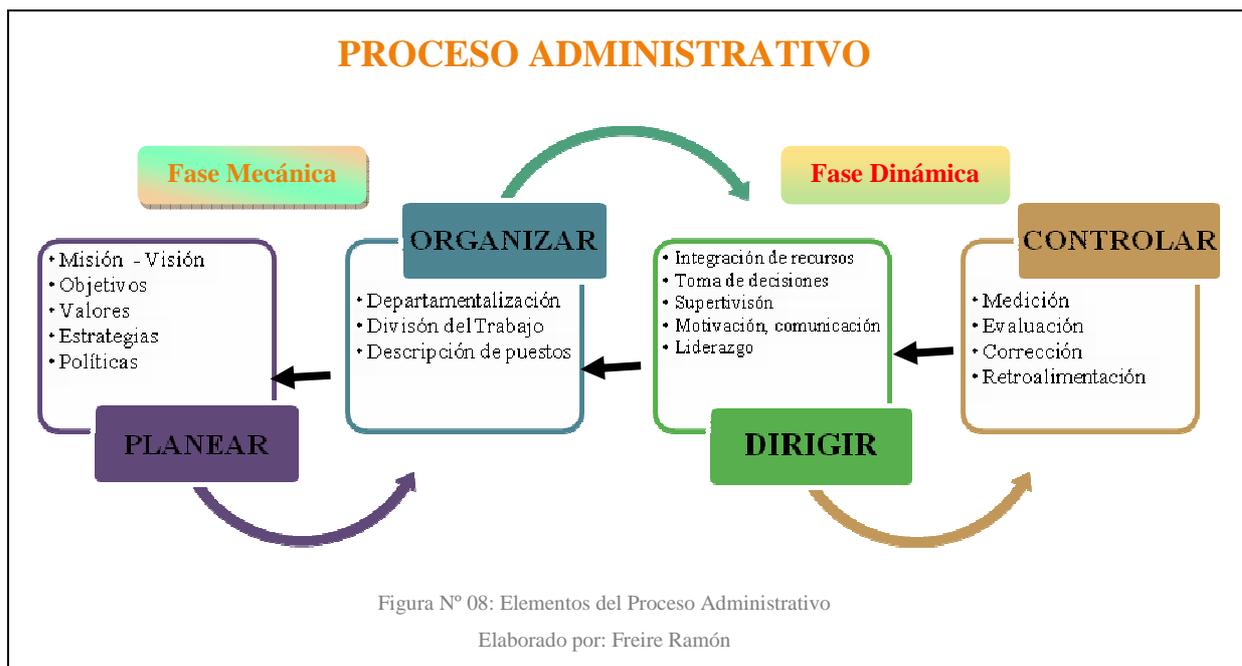
2) Gerentes Medios

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

3) La Alta Gerencia

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

Según Henry Fayol (1916), al referirse a la Administración Científica, propuso la existencia de cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son Planeación, Organización, Ejecución, y Control.



2.4.13. Planeación

George R. Terry (1974), señala que Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Joseph L. Massie (1989), concuerda con los dos autores anteriores al referirse al método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar; el siguiente paso es alcanzarlos.

Para Agustín Reyes Ponce (2000), la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización; concordando con el anterior autor en la medida de la fijación de actividades futuras.

El artículo 280 de la Constitución de la República, señala que “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.

Tipos de Planificación

A continuación se pasará describir los tres tipos de Planificación, gracias al aporte del material bibliográfico del autor Alexander Sangucho (2011), “Planificación Estratégica”, catedrático universitario de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador:

1) Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, a largo plazo (3 a 5 años), enfoca a la organización como un todo.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

La planificación estratégica, ahora más que nunca, es una herramienta gerencial de vital importancia en los entornos actuales que, como saben, son más dinámicos e impredecibles.

2) Planificación Táctica

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Los administradores usan la planificación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

3) Planificación Operativa

La Planificación Operativa es el inicio del ciclo Deming en el aspecto “P” (planear). En esta fase se diseñan los planes operativos tomando en cuenta todos los factores internos de la organización sus fortalezas, debilidades y el perfil por competencias de los responsables para la ejecución de las actividades.

En esta etapa, la planificación se enfrenta a uno de sus principales retos: la Cultura Organizacional ya que es uno de los fundamentales factores que viabiliza u obstaculiza el cambio organizacional que toda planificación necesita.

Ciclo Deming

El ciclo de Deming o PDCA por sus siglas en inglés Plan (Planear), Do (Hacer), Check (Revisar) y Act (Actuar), es un proceso continuo de mejoramiento que fue inicialmente desarrollado en 1920 por Walter Shewart, y fue socializado por Edwards Deming.

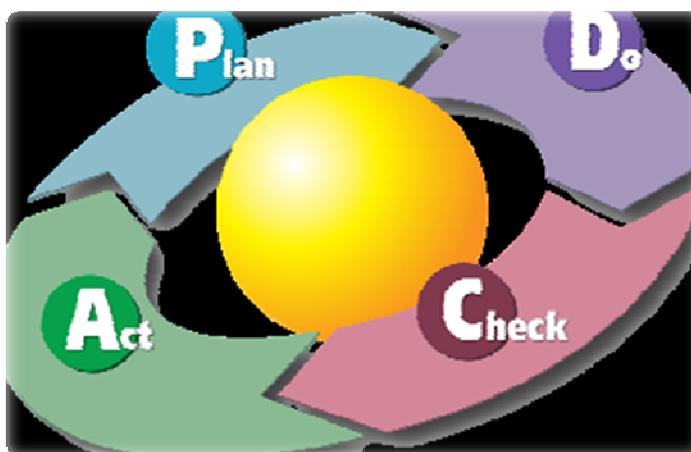


Figura N° 09: Ciclo Deming
Elaborado por: Sangucho Alexander

Este es un círculo implícito o explícito en todas las áreas profesionales o personales. Al iniciar una actividad nos preguntamos ¿Qué hacer? (Planificar); luego hacemos lo que pensamos o planificamos (Hacer); después analizamos si los resultados fueron los que esperábamos (Revisar), y, finalmente, identificamos las cosas que podemos mejorar (Actuar).

En el enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2008 describe así el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar):

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

5W1H

Es un acrónimo donde se identifican los aspectos que deben cumplirse para realizar un plan.

Es una lista de chequeo (checklist) que toda acción debe tener para ser ejecutada correctamente.

5W / 1H	
WHAT ¿QUÉ?	WHY ¿POR QUÉ?
¿Qué se hace ahora?	¿Por qué se hace así ahora?
¿Qué se ha estado haciendo?	¿Por qué debe hacerse?
¿Qué debería hacerse?	¿Por qué hacerlo en ese lugar?
¿Qué otra cosa podría hacerse?	¿Por qué hacerlo en este momento?
¿Qué otra cosa debería hacerse?	¿Por qué hacerlo de esta manera?
WHO ¿QUIÉN?	WHERE ¿DÓNDE?
¿Quién lo hará?	¿Dónde se hará?
¿Quién lo está haciendo?	¿Dónde se está haciendo?
¿Quién debería estarlo haciendo?	¿Dónde debería hacerse?
¿Quién otro podrá hacerlo?	¿En qué otro lugar podría hacerse?
¿Quien mas debería hacerlo?	¿En qué otro lugar debería hacerse?
WHEN ¿CUÁNDO?	HOW ¿CÓMO?
¿Cuándo se hará?	¿Cómo se hace actualmente?
¿Cuándo terminará?	¿Cómo se hará?
¿Cuándo debería hacerse?	¿Cómo debería hacerse?
¿En qué otra ocasión podría hacerse?	¿Cómo usar este método en otras áreas?
¿En qué otra ocasión debería hacerse?	¿Cómo hacerlo de otro modo?

Figura N° 10: Lista de Chequeo 5W1H
Elaborado por: Sangucho Alexander

2.4.14 Organización

Para Fayol (1972), la organización consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

Melinkoff (1987), en cambio la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico.

Consensuando las dos definiciones anteriores se diría que la organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que debe existir entre dichas unidades para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones; así se puede observar en el enlace <http://www.gestiopolis.com>.

Procesos de la Organización

- Primero la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades.
- En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer juicio; como tal está sujeto a cambio.
- En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente.
- En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de persona, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

El proceso de organización consiste en los siguientes seis pasos:

- 1) Establecer los objetivos de la empresa.
- 2) Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- 3) Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- 4) Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- 5) Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- 6) Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Cultura Organizacional

Wikipedia, define a la Cultura Organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa cultura empresarial o cultura de negocios, como expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio (cuando habitualmente se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Diez (2007), concreta que la Cultura Organizacional es la plataforma donde se produce el ambiente, los principios, valores, convicciones, procedimientos y forma cómo se realizan las cosas, influenciada a su vez por factores psicológicos, sociales, por la acción de cada uno de sus integrantes a través del tiempo y definida por hechos culturales fuera y dentro de ella.

Granell (1997), define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz; disponible en el correspondiente enlace virtual http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm.

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo para alcanzar un objetivo principal. Por ejemplo, la anatomía de una estructura organizacional, organiza prioridades en forma jerárquica.

La estructura organizacional implica como un negocio por ejemplo, organiza categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular; disponible ampliación del tema en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructuraorganizacional>.

Con una connotación un tanto moderna se refiere a la estructura organizacional como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Clima Organizacional

Caligiore y Diaz (2003), el Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Estos elementos conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Brunet (1999), al referirse a la teoría del Clima Organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Una definición más amplia sobre Clima Organizacional, se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional.

Clima Laboral

El clima laboral, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno, disponible en <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>.

Similar a la definición anterior se entiende como clima laboral al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo. Como vemos en esta definición, tan importante es la relación con los demás compañeros, como el entorno donde se realiza el trabajo; véase en el enlace <http://www.climalaboral.com.es/>.

Wikipedia, hace referencia a que la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en el Trabajo

Las tecnologías de información y comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas TIC?s y hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización; visualice así en <http://cibermundos.bligoo.com/content/view/145501/Las-TIC-como-herramienta-a-la-gestion-empresarial.html>.

Las TICs., han transformado la manera de trabajar y gestionar recursos. Son un elemento clave para hacer que el trabajo sea más productivo, agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias,

realizando análisis financieros, y promocionando nuestros productos en el mercado; disponible en <http://www.serviciostic.net/las-tic/las-tic-en-las-empresas.html>.

Wikipedia, al referirse a las TICs hace mención que agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

2.4.15 Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales; disponible en <http://www.monografias.com/trabajos25/ad...>

La Dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa; disponible en la siguiente dirección web http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo.

Coincidiendo con las dos definiciones preconcebidas, la Dirección es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos, a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos. Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización, véase así en la siguiente dirección <http://html.rincondelvago.com/procesos-administrativos.html>

Gestión del Talento Humano

David Watkin (1998), busca destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo; además de retener y atraer a aquellas personas con potencialidades.

Luz Martínez (2002), no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El Talento Humano, hace que las organizaciones funciones; son los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios; así como de establecer sus objetivos y estrategias; artículo de la Revista La Barra.

Teoría “X” vs. “Y”

Uno de los más influyentes estudios de la organización y, a su vez, el más claro representante de la aproximación humanista del liderazgo es Douglas McGregor, quien presentó, sistemáticamente, su teoría en el libro “El lado humano de las empresas” (1960). En ella clasifica a los dirigentes en función de dos estilos básicos de liderazgo, un estilo autoritario que denomina “teoría X” y un estilo más igualitario que denomina “teoría Y”. En la teoría X el énfasis de la dirección se basa en las metas de la organización; en la teoría Y el énfasis se dirige hacia las metas del individuo.

Wikipedia, al referirse a la “teoría X”, lleva implícitos los supuestos del modelo de F.W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible; a ello el directivo piensa que los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades y necesitan ser dirigidos, debiendo presionarlos, controlarles, dirigirles, amenazarles en procura del cumplimiento de los objetivos.

La “teoría Y”, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa, ellos ejercen su autodirección y autocontrol. Los empleados son optimistas, dinámicos, y flexibles. El directivo supone que la inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y la recreación.

Sintetizando las teorías “X” y “Y”, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad; disponible en www.gestiopolis.com/./xy.htm

Gestión por competencias

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua, al referirse al término “competencia”, lo define como la aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ocupar un empleo.

Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada; disponible en www.gestiopolis.com/complab.htm.

Wikipedia, concuerda al señalar que es una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes; siendo éstas necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Una definición que enrola todas las anteriores sobre Gestión por Competencia, hace alusión al considerarla como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas; garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas; disponible en www.monografias.com/./gepo.shtml

Comportamiento Organizacional

Wikipedia, define el término como un campo de estudio en que el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Similar a la definición anterior, busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto

nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes, la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización; véase así en www.monografias.com/./compo.shtml

Una tercera definición que concuerda con las anteriores señala como una disciplina que busca y estudia dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional, con el fin de optimizar los resultados tanto a favor de los individuos como a favor de la organización; disponible texto completo en: managershelp.com

2.4.16. Control

Para Robbins (1996), el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Sin embargo Stoner (1996), lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Mientras que para Fayol (1972), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

Resumiendo se diría que el Control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas; disponible en <http://www.monografias.com/trabajos25/ad...>

El Control dentro del Proceso Administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.

Tipos de Control

Terry (1999), en su libro "Principios de Administración" expone que existen tres tipos de control que son: Preliminar, Concurrente y Retroalimentación.

- 1) **Control Preliminar**, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

Permite a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

- 2) **Control Concurrente**, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones

requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

- 3) **Control de Retroalimentación**, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

Del Sistema de Control Interno de la Contraloría General del Estado ecuatoriano (CGE).

El artículo 9 de la Ley Orgánica de la C.G.E., detalla que “el Control Interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales”.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

El artículo 10 de referida Ley, señala que “para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales”.

El artículo 12 ibídem, al referirse a los tiempos de control, describe la aplicación de tres formas: previo, continuo y posterior:

Control Previo. Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

Control Continuo. Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y

servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

Control Posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos; a disposición en www.elprisma.com/apuntes/administra...

Se detalla una definición complementando a la anterior, ya que a más de ser un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados, relacionados con el trabajo, determina el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro; disponible en html.rincondelvago.com/evaluación.

A diferencia de las dos definiciones anteriores, está se complementa con el Feedback, señalando que en la evaluación de desempeño el supervisor examina el rendimiento laboral de los empleados y comparte con ellos el análisis de los resultados obtenidos. Un paso muy importante, es la retroalimentación de la información a los empleados, con el propósito de mejorar los procesos; véase en el enlace www.cnr.berkeley.edu/./06s.htm

Meritocracia

Wikipedia, describe etimológica a la Meritocracia (del latín mereo, merecer, obtener), es una forma de gobierno basado en el mérito. Las posiciones jerárquicas son conquistadas con base al mérito, y hay una predominancia de valores asociados a la capacidad individual.

En la República del Ecuador, mediante Decreto Ejecutivo, publicado en el Registro Oficial N° 441 del jueves 5 de mayo del 2011, se faculta la creación del Instituto Ecuatoriano de la Meritocracia. El nuevo Instituto se basa en tres ejes: el incentivo de becas, optimización del sistema tecnológico e informático en el sector público y el pago de sueldos justos. Se destaca a la eficiencia, la honestidad y el patriotismo como factores fundamentales para optimizar el servicio público.

Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional del Ecuador, destacó que "el talento humano es lo fundamental, sin talento humano, sin liderazgo ni conocimientos, no hay desarrollo".

El Instituto de la Meritocracia, permitirá alcanzar la eficiencia y la profesionalización en el Servicio Público mucho más rápido y de forma eficiente, pues a través de él se capacitará y seleccionarán a los mejores hombres y mujeres para laborar en este sector, potenciando de esta manera al Talento Humano.

Control Social y Participación Ciudadana

El artículo 204 de la Constitución de la República del Ecuador, señala textualmente que “El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación”.

La Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, tiene como objetivo primordial promover e incentivar el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsando mecanismos de control social. Entonces, los escenarios son muy variados, dependiendo del interés o la temática pueden tener un enfoque a lo social, a lo económico, a lo político, al desarrollo, a la salud, a lo ambiental, a la educación, etc.

En el marco del desarrollo democrático, comprende la participación social organizada de los ciudadanos como un aspecto fundamental en la toma de decisiones. La sociedad y sus organizaciones deben tomar parte en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas, así como en las tareas de contraloría social sobre el desempeño de los servidores públicos.

Rendición de cuentas

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, y la Secretaría de Lucha Contra la Corrupción en el Ecuador, al referirse a la Rendición de cuentas, señalan que consiste en generar sinergia para construir confianza entre la gestión pública y la ciudadanía, a través de mecanismos que permitan transparentar la administración pública, lo público y la utilización de recursos de interés público así como si esta gestión cumple o no con los requerimientos, necesidades y expectativas de la sociedad a la que se debe.

Por normativa legal las máximas autoridades del sector público, están obligados a presentar su informe anual de rendición de cuentas, de la gestión realizada y de los recursos públicos utilizados.

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), faculta y obliga a las instituciones del Estado ecuatoriano, a presentar en cada uno de los portales virtuales información catalogada como pública, para que la ciudadanía conozca la gestión de las entidades.

2.5 HIPÓTESIS

El Liderazgo Gerencial incidirá en la Gestión Administrativa de las direcciones y coordinaciones generales del Ministerio de Defensa Nacional.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Liderazgo Gerencial

Variable Dependiente: Gestión Administrativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El campo teórico de los estilos de inducción de talento humano, son tratados por varios autores como estilos de liderazgo; una vez definido y comprendido lo que es liderazgo y su relación con la actividad gerencial según las teorías más importantes del liderazgo, ha permitido clarificar nuestra Variable Independiente; luego que se teorizó y analizó cada uno de los componente que integran la gestión administrativa, permitió obtener la Variable Dependiente.

Es necesario resaltar que la presente investigación se condujo con un enfoque que integró técnicas cuantitativas y cualitativas, según se describe en el siguiente cuadro comparativo:

PARADIGMA CUANTITATIVO	PARADIGMA CUALITATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Identificará las causas y explicación del problema, objeto de estudio. • Orienta hacia una medición de tipo controlada. • Es universalista. • Su perspectiva es desde afuera. • Orienta a la comprobación de la hipótesis. • Pone énfasis en el resultado. • Es generalizable: investiga el problema independientemente del contexto al que se pertenece. • Es fragmentario. • Asume una posición estática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta hacia la comprensión del problema, objeto de estudio. • Orienta hacia una observación naturalista. • Es contextualizado. • Su perspectiva es desde adentro. • Orienta al descubrimiento de la hipótesis. • Pone énfasis en el proceso. • No es generalizable: investiga el problema dentro del contexto al que se pertenece. • Es holístico. • Asume una posición dinámica.

Figura Nº 11: Enfoque comparativo Cuantitativo vs. Cualitativo

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

El diseño del presente trabajo respondió a las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Documental – Bibliográfica, recurriendo a enfoques, teorías y conceptualizaciones de diferentes autores sobre el tema de estudio, utilizando para ello fuentes primarias y secundarias, tales como: libros, folletos, revistas, manuales, tesis, abstractos y redes de información del espacio virtual, que condujeron establecer el estilo de liderazgo que más se adapte a la gestión administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional.

La investigación de Campo, porque el objeto que se investigó fue analizado en el lugar mismo en que se presentó, mediante la observación directa y con el apoyo de los criterios de los involucrados directos en el presente trabajo.

3.3 Tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Descriptiva

Detallando las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo, permitió identificar las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en la muestra de investigación, tales como: comportamientos dentro de la cultura organizacional, aceptación de un estilo de liderazgo moderno, motivación frente al trabajo, etc.

Se verificó los comportamientos concretos, tales como, la actitud de los seguidores frente a un líder, frente a los problemas laborales, la utilización de las técnicas gerenciales modernas, el proceso para la toma de decisiones, las necesidades prioritarias de los clientes internos.

Es claro que para la investigación descriptiva se recurrió a la observación, la entrevista, la encuesta como técnicas de recolección de información primaria. También se acudió a informes y documentos relacionados con el presente tema elaborados por otros investigadores. Se utilizó el muestreo para la recolección de datos y la información obtenida fue sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

3.3.2 Investigación Correlacional

Tuvo como propósito medir el grado de relación entre la Variable Independiente y la Variable Dependiente. Es decir, la investigación correlacional examinó asociaciones pero no relaciones causales, donde el cambio de una variable pudo influir directamente en el cambio de la otra.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población del presente proyecto correspondió a **133** funcionarios de los niveles Operativo y Apoyo del Ministerio de Defensa Nacional, detallado a continuación:

- Viceministro :	01	} Total de cuadros directivos = 19
- Subsecretarios:	03	
- Coordinador General Administrativo Financiero :	01	
- Directores departamentales:	14	
- Empleados:	<u>114</u>	
	133	

3.4.2 Muestra

El objetivo de la determinación del tamaño de la muestra fue obtener información representativa, válida y confiable al mínimo costo. Para conseguir más exactitud en la información fue necesario seleccionar una muestra mayor; sin embargo, el solo hecho de contar con una muestra grande no garantizó su representatividad.

El tamaño de la muestra estuvo relacionado con los objetivos de la investigación, con las características de la población, con los recursos y el tiempo disponibles.

Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2 (m-1) + 1}$$

Simbología:

- n: tamaño de la muestra
- m: tamaño de la población
- e: error estadístico admisible

A continuación se describe la fórmula que permitió obtener la muestra de la presente investigación:

$$n = \frac{133}{(0,05)^2 (133 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{133}{(0,0025) (132) + 1}$$

$$n = \frac{133}{0,33 + 1}$$

$$n = \frac{133}{1,33}$$

$$n = 100$$

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Variable Independiente

Liderazgo Gerencial

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS
Un fuerte liderazgo y una gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima.	Modelos gerenciales Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Empowerment - Reingeniería - Benchmarking - Administración por estrategias - Kaizen - Just Time - Modelo Prospectivo - Hoshin –Kanri - Gerencia del Conocimiento - Balanced Scorecard <ul style="list-style-type: none"> - Autoritario explotador - Autoritario paternal - Consultivo 	<p>¿Qué modelos gerenciales considera más pertinente ser aplicado en el M.D.N.?</p> <p>¿Se ha evidenciado innovación y creatividad en la forma de liderar y gerenciar por parte de directivos y jefes departamentales?</p> <p>¿De existir un mejoramiento continuo en el M.D.N., este se debería a la participación comprometida?</p> <p>¿Las energías, habilidades y conocimientos potenciales de los servidores públicos y del personal militar que laboran en el M.D.N., han sido aprovechados y canalizados por parte de los directivos y jefes departamentales hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y por consiguiente hacia el logro de los objetivos institucionales?</p> <p>¿El liderazgo evidenciado en los niveles directivos en el M.D.N., ha motivado una adecuada gestión y a la vez ha permitido apuntar hacia el cumplimiento de la visión?</p> <p>¿Cuál es la percepción sobre el liderazgo de los directivos en el M.D.N.?</p> <p>¿El liderazgo de los directivos y jefes departamentales en el M.D.N.</p>	Encuestas a directores, jefes departamentales y servidores públicos de las coordinaciones y direcciones administrativas del M.D.N.

	<p style="text-align: center;">Cultura organizacional</p>	<p>- Participativo - Organización Total</p> <p>Actitudes, conductas, valores y procedimientos.</p>	<p>corresponde a flexibles con subalternos y/o motivan con estímulos?</p> <p>¿El flujo de comunicación entre los diferentes niveles: directivo, operativo y apoyo es sólo Descendente, sólo Ascendente o Combinando las anteriores</p> <p>¿Considera que el trabajo en equipo elimina en mayor medida los conflictos entre directivos, mandos medios y empleados subalternos?</p> <p>¿En su lugar de trabajo existe adecuado clima laboral para el desempeño de sus funciones?</p>	<p>Encuestas a directores, jefes departamentales y servidores públicos de las coordinaciones y direcciones administrativas del M.D.N.</p>
--	---	--	--	---

3.5.2 Variable Dependiente

Gestión Administrativa

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS
<p>Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades, a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.</p>	<p>Desarrollo de actividades utilizando elementos de la gestión, para medir el rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Economía - Ecología - Ética 	<p>¿Cómo calificaría usted el actual modelo de gestión en las áreas administrativas, financieras y operativas en el M.D.N., tomando como referente el tipo de liderazgo que aplican los directores y jefes departamentales?</p> <p>Para lograr un valor agregado en su actividad laboral es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor liderazgo - Capacitación profesional continua - Trabajo en equipo - Tecnología más avanzada - Motivación y estímulos <p>¿Está de acuerdo con la política del Gobierno Central, referente a la Meritocracia, premiando el esfuerzo laboral de los servidores públicos, asignándoles en el puesto o funciones de acuerdo al nivel profesional, a las competencias y el dominio del conocimiento; situación que debería iniciarse con la designación de directivos y jefes departamentales?</p>	<p>Encuestas a directores, jefes departamentales y servidores públicos de las coordinaciones y direcciones administrativas del M.D.N.</p>

	Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización - Dirección - Control 	¿Existe preocupación y control sobre el mal uso, despilfarros y pérdidas de materiales, trámite eficiente de documentación y tiempo en la entrega de un servicio por parte de los directivos?	Encuestas a directores, jefes departamentales y servidores públicos de las coordinaciones y direcciones administrativas del M.D.N.
--	------------------------	---	---	--

3.6. Recolección de la Información

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN
1. Información Secundaria	1.1. Lectura científica o análisis de documentos. 1.2. Fichaje	- Libros, revistas, tesis de grado, monografías, periódicos, internet. - Web del M.D.N. - Ficha Bibliográfica
2. Información Primaria	2.1. Encuesta	- Cédula de entrevista - Cuestionario

3.5

Procesamiento y Análisis

Se recolectó la información requerida, utilizando las técnicas para el efecto, siendo necesario la depuración de la información; luego se aplicó la codificación y tabulación con la finalidad de ubicar en categorías y resumir en cuadros gráficos estadísticos la información procesada, utilizando para ello las bondades del paquete informático Excel.

Para el correspondiente análisis se empleó la Estadística Descriptiva, mediante medidas de tendencia de control y medidas de tendencia de dispersión; o simplemente se calculó con porcentaje y frecuencias.

Finalmente se interpretaron los resultados y en base a éstos se tomaron decisiones, comparando el resultado versus la teoría.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las encuestas practicadas al personal directivo, operativo y de apoyo del Ministerio de Defensa Nacional, permitieron evidenciar un débil Liderazgo Gerencial, producto de lo cual los productos y servicios evidencian un retraso por la falta de eficiencia de los procesos operativos y administrativos.

De igual manera los empleados se ven limitados en la participación y conformación de equipos de trabajo para la toma de decisiones, ya sea por el hecho de no ser valorados sus competencias y experiencias profesionales por parte de los directivos por la falta de un adecuado liderazgo gerencial.

A continuación se citará el enunciado de cada una de las preguntas que formaron parte de la encuesta de la presente investigación con su respectivo análisis e interpretación.

4.1 El actual modelo de gestión en las áreas administrativas, financieras y operativas en el M.D.N., tomando como referente el tipo de liderazgo que aplican los directores y jefes departamentales.

La gestión administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional evidencia que un 44% corresponde a una escala de Muy Bueno, un 56% como Bueno, en tanto que se registra con el 0% para la gestión Excelente, Regular y Malo.

CUADRO N° 1		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Excelente	0	0
Muy Bueno	44	44
Bueno	56	56
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Los resultados representan una condición aceptable sobre el tipo de liderazgo empleado en la gestión administrativa; sin embargo, se debe propender a la excelencia en el desempeño de funciones, de forma que nuestro país cuente con instituciones sólidas y resistentes. Llegar a este punto implica procesos complejos pero vitales, además de la aplicación de un liderazgo gerencial con modelos efectivos.

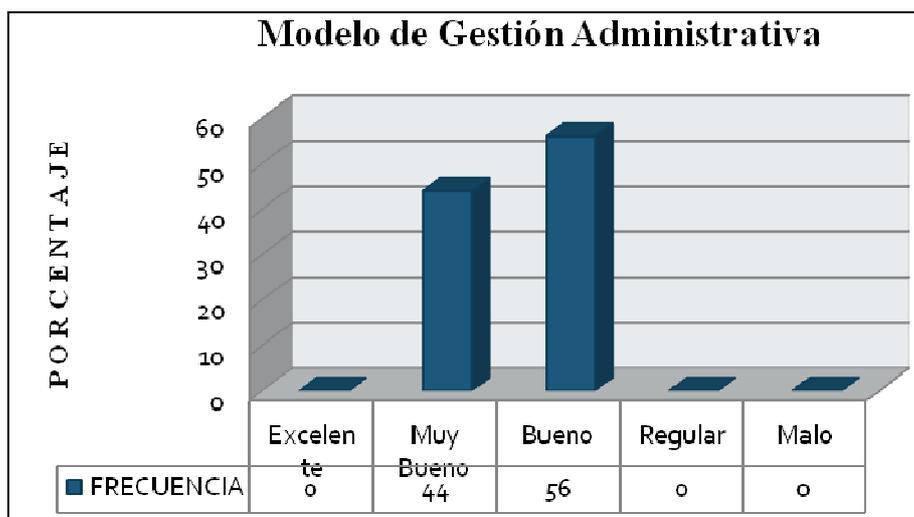


Figura N° 12: Modelo de Gestión Administrativa
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.2 Innovación y creatividad en la forma de liderar y gerenciar por parte de directores y jefes departamentales.

Los funcionarios y servidores públicos que forman parte de los niveles Operativo y Apoyo, respondieron de forma consensuada que no existe evidencia de innovación y creatividad por parte de los directivos con un porcentaje de 62%, tan sólo un 11% han señalado que si existe, mientras que un 27% consideran la existencia de liderazgo innovador en parte.

CUADRO N° 2		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Si	11	11
No	62	62
En parte	27	27
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Los resultados obtenidos demuestran una débil dirección innovadora por parte de quienes tienen cargos directivos, imposibilitando su condición de ser capaces de crear, autoevaluarse, criticar, ir más allá de lo establecido, ser más productivos, proactivos, adaptables al cambio, en fin, capaces de ser extraordinarios, pudiendo citarse como causas la falta de conocimientos actualizados en técnicas gerenciales modernas y estrategias corporativas que permitan un eficiente desarrollo organizacional y la entrega de productos de vanguardia y de calidad.

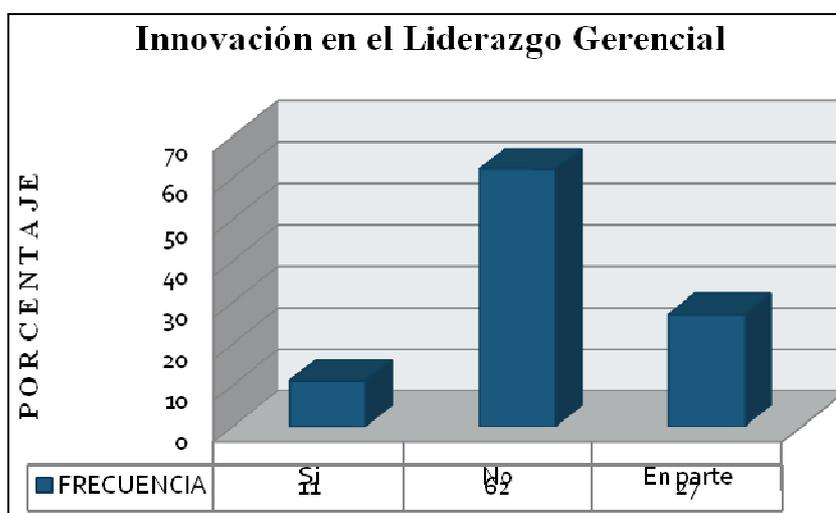


Figura N° 13: Innovación en el Liderazgo Gerencial
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.3 El mejoramiento continuo en el M.D.N., este se debería a la participación comprometida.

Sin lugar a dudas tanto directivos como empleados de las unidades que forman parte de los niveles Operativo y Apoyo del Ministerio de Defensa, concuerdan en su totalidad representado por el 100%, que el mejoramiento continuo en esta Cartera de Estado es gracias a una labor en equipo.

CUADRO N° 3		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Sólo directivos	0	0
Sólo empleados	0	0
Trabajo en equipo	100	100
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

La alta gerencia tiene y debe trabajar en equipo con el propósito de hacer realidad la visión de esta Secretaría de Estado; ya que los directivos más talentosos serían incapaces de hacer todo por sí mismos y la mayoría de los empleados que se ocupan sólo de sus tareas particulares deben tomar en cuenta la labor institucional como un todo.

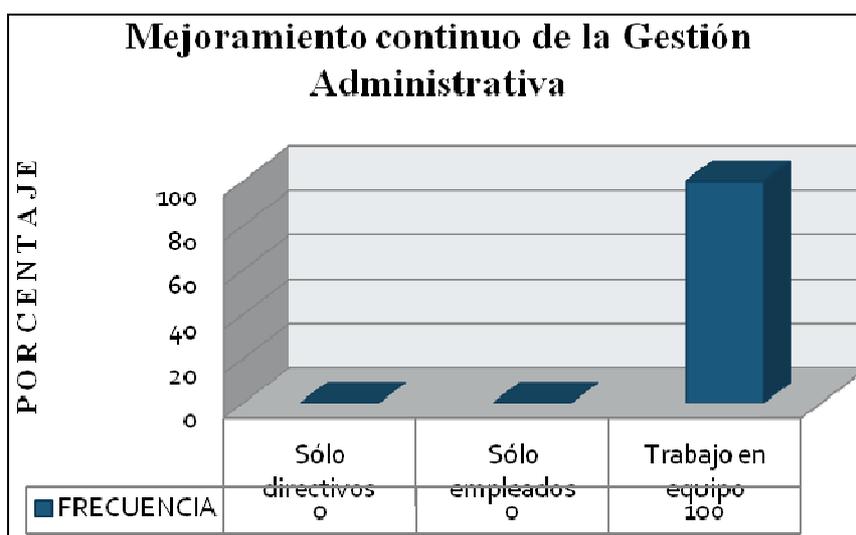


Figura N° 14: Mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.4 Modelos gerenciales más pertinentes para ser aplicado en el M.D.N.

Al consultar cuál sería el modelo gerencial más acertado para fortalecer la alta gerencia en el Ministerio de Defensa, un 90% contestó el Kaizen, seguido por el 80% del Empowerment y 78% de la Gerencia del Conocimiento, mientras que el modelo Just Time registra un 59% y un 50% ve meritorio emplear al Balanced Scorecard. Un porcentaje correspondiente al 25% avizora como un modelo de mejora el Benchmarking, en tanto que con un porcentaje similar del 20% asignado a la direccionan a la Administración Estratégica y al rediseño radical mediante una Reingeniería; y sólo un 10% señala al aspecto Prospectivo como un modelo gerencial pertinente.

CUADRO N° 4		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Empowerment	80	80
Reingeniería	20	20
Benchmarking	25	25
Administración por estrategias	20	20
Kaizen	90	90
Just Time	59	59
Prospectivo	10	10
Hoshin - Kanri	10	10
Gerencia del Conocimiento	78	78
Balanced Scorecard	50	50

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Los resultados obtenidos evidencian que los directivos y seguidores en el Ministerio de Defensa en su mayoría privilegian a la técnica como más acertada o más conocida es el Kaizen, mediante un mejoramiento continuo y una innovación en las tareas. Sin embargo, también se registra al Empowerment como un modelo acertado que les permita tener una autonomía en el desempeño y para la toma de decisiones.

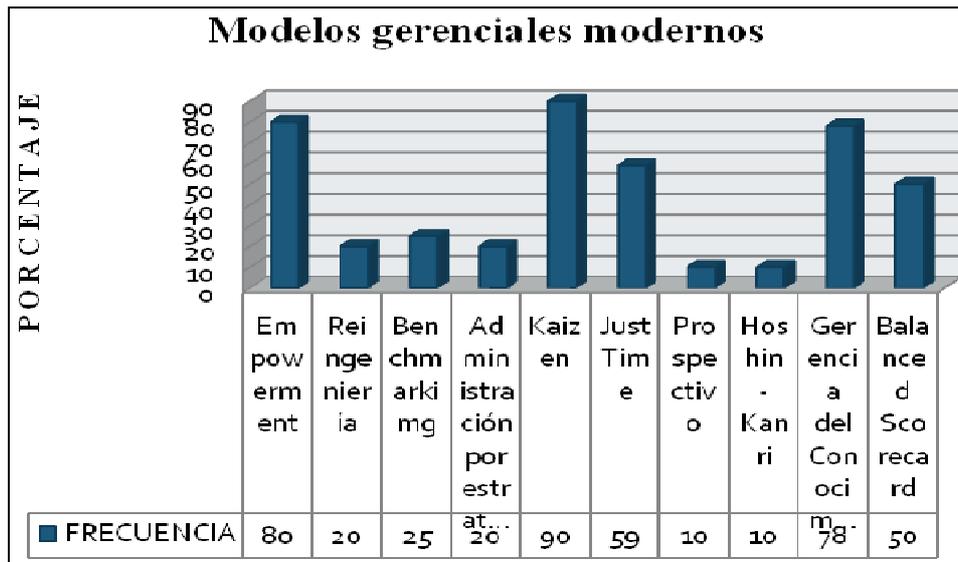


Figura N° 15: Modelo gerenciales modernos
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.5 Preocupación y control sobre el mal uso, despilfarros y pérdidas de materiales, por el trámite eficiente de documentación y el tiempo en la entrega de un servicio.

Un porcentaje del 53% corresponde a un nivel de acuciosidad y aprovechamiento de los recursos Media, sólo un 12% respondieron con la condición Alta, siendo preocupante que existe un registro del 35% para la ponderación Baja sobre el derroche y mal uso de los materiales.

CUADRO N° 5		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Alta	12	12
Media	53	53
Baja	35	35
Nula	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Los resultados obtenidos hacen pensar que no existe un compromiso institucional de parte de los diferentes niveles (directivo, apoyo, operativo), evidenciando una falta de eficiencia, eficacia, economía y ética pública en el manejo adecuado de los recursos, lo cual repercute en la productividad y entrega de servicio a tiempo.

Los resultados también demuestran que no estarían aplicándose adecuadamente los métodos de control sobre los bienes y recursos estatales; situación que a más de incidir

negativamente sobre la Institución motivo de la investigación, de no permitir la obtención de un trámite de forma eficiente a los usuarios, estaría causando perjuicios al propio Estado.

El modelo gerencial Just Time es simultáneamente una filosofía y un sistema integrado de gestión de la producción, que permite aumentar la productividad, reducir el costo de la gestión y el control del despilfarro.

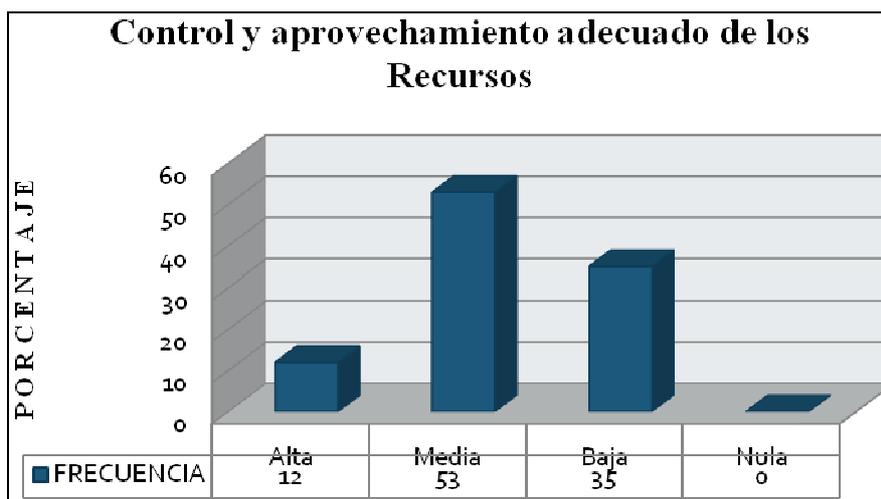


Figura N° 16: Optimización de los Recursos
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.6 Las energías, habilidades y conocimientos potenciales de los servidores públicos y del personal militar que laboran en el M.D.N., han sido aprovechados y canalizados por parte de los directivos y jefes departamentales hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y por consiguiente hacia el logro de los objetivos institucionales.

El cuadro N° 6 demuestra que los conocimientos, experiencias y el talento de los servidores públicos y personal militar perteneciente a los niveles Operativo y Apoyo, está siendo aprovechado por los regentes de las direcciones y departamentos en un 17% con la condición Siempre, un 28% Casi Siempre, siendo alarmante que un 49% de este talento humano es desaprovechado ya que Casi Nunca sería valorado adecuadamente.

CUADRO N° 6		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Siempre	17	17
Casi siempre	28	28
Casi nunca	49	49
Nunca	6	6
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

De los resultados obtenidos se deduciría que la alta gerencia quizá llevado por ideas ego centristas, no estaría aprovechando de la mejor manera los conocimientos y el talento de los servidores públicos en el Ministerio de Defensa, desperdiciándose así el cúmulo de experiencias que poseen una gran mayoría de servidores debido a su trayectoria en su carrera profesional; lo cual no permitiría gestionar de una forma más fructífera.

En la actualidad el propio Estado ecuatoriano impulsa el aprovechamiento del talento de los profesionales, lo cual se traduce en la productividad de las instituciones y en la entrega del servicio que va más allá de la calidez y el buen trato al usuario.

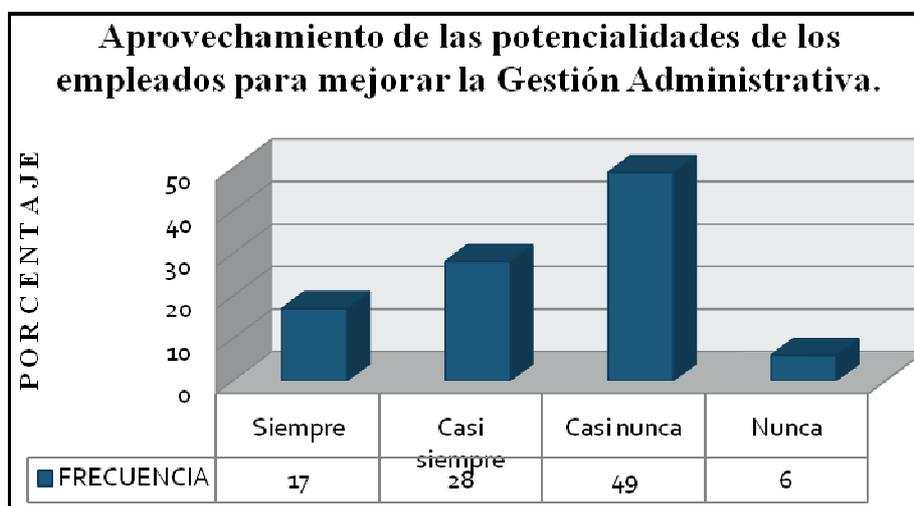


Figura N° 17: Aprovechamiento de las potencialidades de los servidores públicos.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.7 El liderazgo en los niveles directivos en el M.D.N., ha motivado una adecuada gestión y a la vez ha permitido apuntar hacia un mejor desempeño futuro.

Un 48 % de los encuestados respondieron que la gestión administrativa se debería al liderazgo desplegado por los cuadros directivos; en tanto que, un 52 % no evidencia una gestión efectiva y por consiguiente ausencia de liderazgo en la dirección.

CUADRO N° 7		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Si	48	48
No	52	52
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

El hecho de no evidenciar una adecuada gestión administrativa, gran parte corresponde a una falta de liderazgo gerencial, siendo una posible causa de esta ausencia el desconocimiento de un liderazgo de alto impacto por parte de los responsables de las direcciones y departamentos. La calidad del desempeño en una organización es una consecuencia directa de la calidad de su liderazgo.

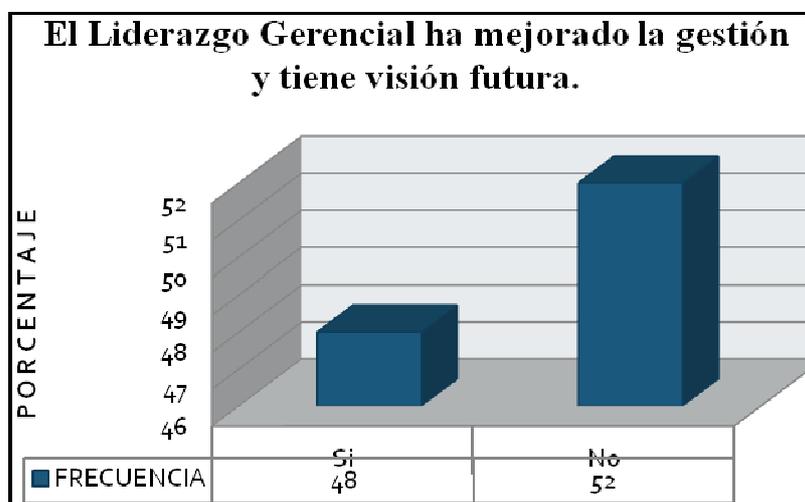


Figura N° 18: Liderazgo Gerencial su incidencia en la gestión e impacto futuro.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.8 La percepción sobre el liderazgo de los directivos en el M.D.N.

Los empleados encuestados han señalado al referirse a sus directivos que tienen poca confianza en los subalternos asignándole un valor porcentual de 57%, un valor de 14% corresponde a que las representaciones directivas son muy autoritarias, un 8% responden que utilizan la sanción como medio de motivación. El 18% respondió que los parámetros antes citados son evidencia del tipo de liderazgo empleado por los directivos de este Ministerio.

CUADRO N° 8		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Muy autoritarios	14	14
Poca confianza en subalternos	57	57
Motivan con sanción	8	8
Todas anteriores	18	18
Ninguna	3	3
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

En el liderazgo Autocrático el líder se centra exclusivamente en las tareas, la toma de decisiones es individual sin contar con las decisiones de los miembros de su equipo; situación que respondería a que los mandos directivos emplean un estilo de liderazgo tradicionalista debido a un rechazo a modelos modernos ya sea por su desconocimiento o porque consideran como medio de coerción utilizar recompensas o imponer castigos como forma de “liderar”.

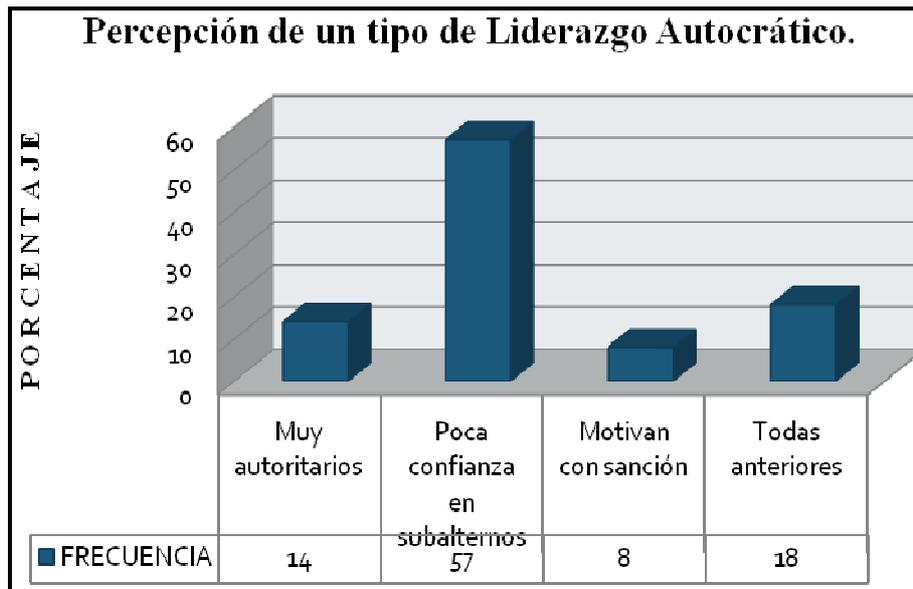


Figura N° 19: Liderazgo Autocrático.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.9 El liderazgo de los directivos y jefes departamentales en el M.D.N.

Un porcentaje del 41% que representa casi a la mitad de los encuestados, señalan que el estilo Democrático está ausente en la forma de dirigir y liderar, es así que un 21% responden que los directivos son flexibles con los subalternos, sólo un 11% señalan que los directivos motivan con estímulos a sus empleados y un 27% combinan los anteriores.

CUADRO N° 9		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Flexibles con subalternos	21	21
Motivan con estímulos	11	11
Las dos anteriores	27	27
Ninguna	41	41
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

A pesar de que el liderazgo Democrático permite que los subordinados participen y opinen, propendan al auto control, desarrollen sus actividades laborales sin la necesidad de la presión de los directivos; esto no se aplicaría en la entidad en observación por cuanto existiría una desconfianza en el cumplimiento cabal de las tareas por parte de los

empleados debido a que no estarían plenamente identificados con la misión de la Institución. También se pudiera atribuir la falta de aplicación del estilo Democrático por parte de los directivos y jefes departamentales del Ministerio de Defensa, por el desconocimiento de las bondades de este estilo y principalmente porque consideran que la única forma de persuasión, influencia y acatamiento de las disposiciones es valiéndose de la sanción.

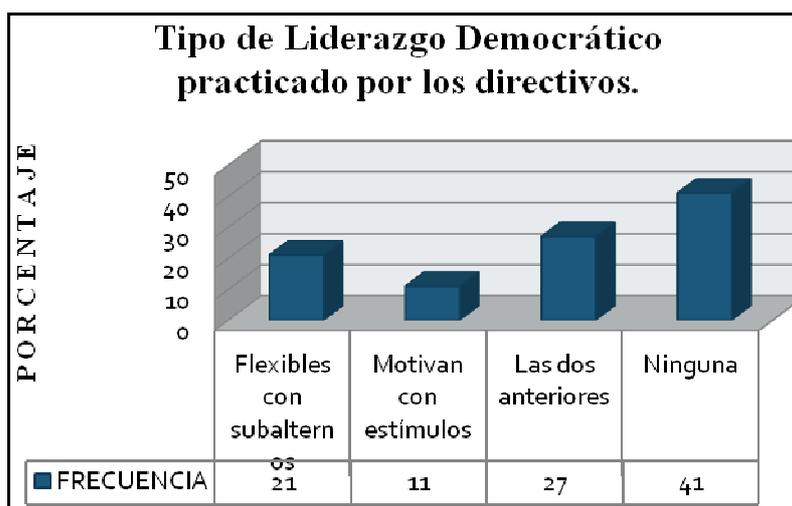


Figura N° 20: Liderazgo Democrático
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.10 El flujo de comunicación entre los diferentes niveles: directivo, operativo y apoyo.

El cuadro N° 10 y figura N° 21 al referirse al flujo de comunicación entre los diferentes niveles señala de forma masiva un 77% es sólo descendente, apenas un 11% respondieron que es Ascendente y un 12% por la combinación de las dos vías de la comunicación.

CUADRO N° 10		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Sólo Descendente	77	77
Sólo Ascendente	11	11
Combinando anteriores	12	12
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

El empleo de una comunicación sólo descendente respondería a que los directivos se comunican con sus subalternos para transmitirles disposiciones para que sean cumplidas, lo cual limita la participación de los empleados en la planificación, toma de decisiones y el propio trabajo en equipo.

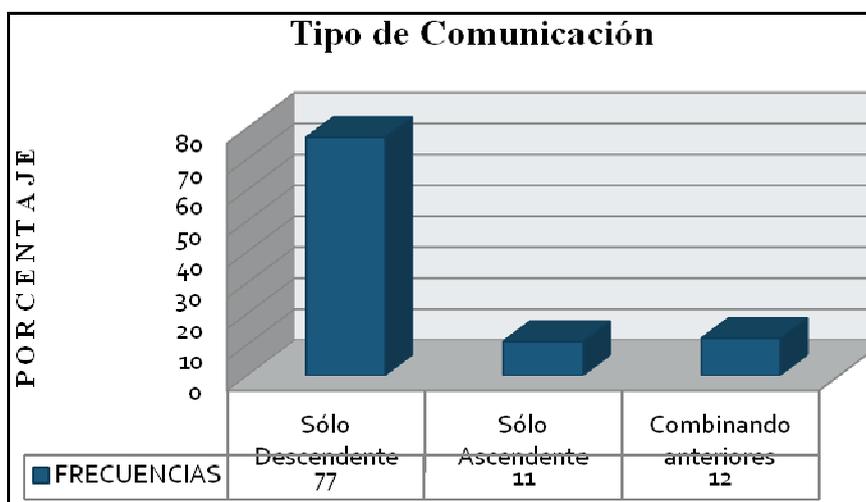


Figura N° 21: Tipo de Comunicación
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.11 El trabajo en equipo elimina en mayor medida los conflictos entre directivos, mandos medios y empleados subalternos.

Los conflictos que pudieran existir entre directivos y dirigidos podrían ser superados por el trabajo en equipo, así han respondido el 73% de encuestados, en contraste que un 27% consideran como parcialmente el beneficio de trabajar en equipos.

CUADRO N° 11		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Totalmente	73	73
Parcialmente	27	27
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Las instituciones que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos para la entidad en efectividad y para los trabajadores en sus relaciones sociales; para lo cual requiere que la alta gerencia conozca y practique la Inteligencia Emocional (Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades Sociales) como condición sine qua non del liderazgo efectivo.

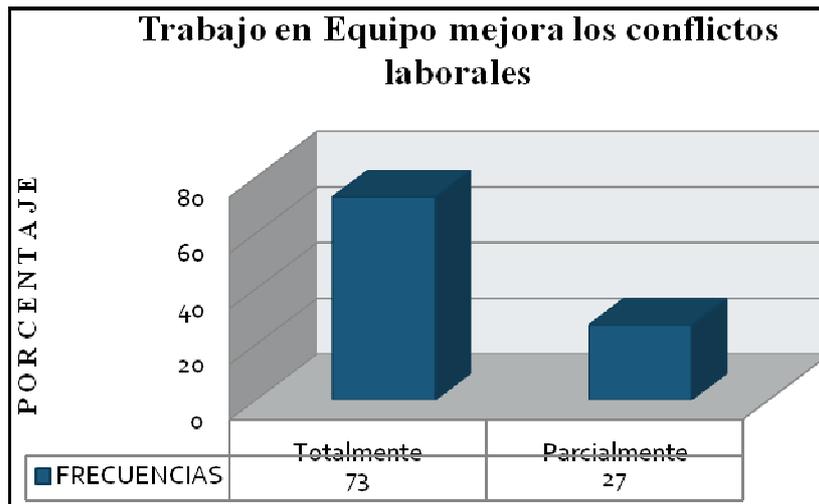


Figura N° 22: Trabajo en Equipo como solución de conflictos laborales.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.12 Existe adecuado clima laboral para el desempeño de sus funciones.

La presencia de un clima laboral como factor para el desempeño de funciones en cada una de las unidades a las que pertenecen las personas encuestadas han señalado la existencia en 49%, en tanto que un 20% respondió la no existencia, y un 31% ha indicado que el clima laboral existente es en parte.

CUADRO N° 12		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Si	49	49
No	20	20
En parte	31	31
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Un clima laboral positivo fomenta y sustenta la motivación y el buen desempeño de los empleados, así como mejores resultados en la productividad de la entidad.

Un buen liderazgo y buenas prácticas gerenciales contribuyen a un clima laboral positivo, fortaleciendo las relaciones internas, estrechando los lazos de compañerismo y eliminando diferencias.

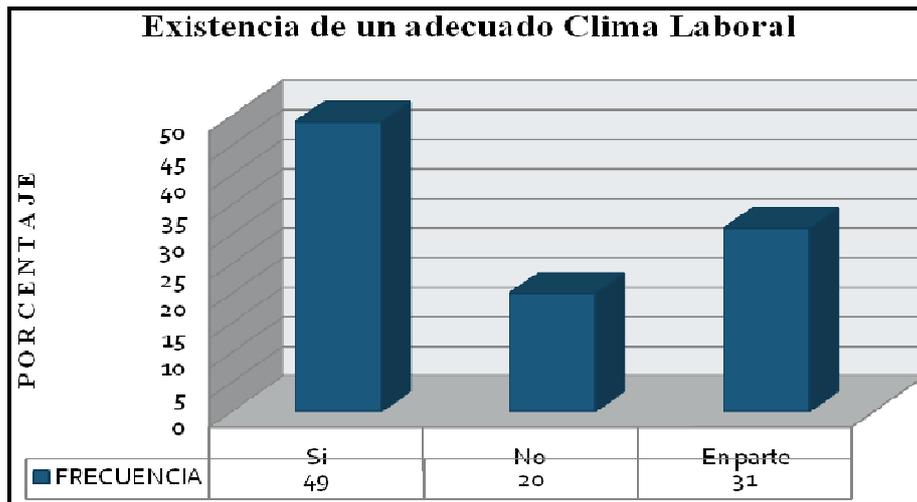


Figura N° 23: Existencia de Clima Laboral.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.13 La forma usual de dar disposiciones de trabajo y exigir su cumplimiento.

Los resultados del cuadro N° 13 ponen de manifiesto que en un 18% reciben las disposiciones de trabajo de forma absoluta con repercusión a la sanción; un 8% hacer notar que a pesar de emitir disposiciones absolutas de parte de los superiores muchas veces el incumplimiento pasa por desapercibido; un 21% respondió que se accede al diálogo como una forma de explicación ante el incumplimiento; y un porcentaje representativo del 53% sostiene que el incumplimiento de las tareas es por una falta de comprensión clara de las disposiciones, las falencias en los procesos y la deficiencia entrega de recursos para el cumplimiento.

CUADRO N° 13		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Forma absoluta y se utiliza sanción	18	18
Forma absoluta y no se hace nada por sancionar el incumplimiento.	8	8
Por el incumplimiento incondicional se accede al diálogo.	21	21
Incumplimiento de disposiciones por la falta de instrucciones claras, dominio de procesos y la entrega de medios y recursos.	53	53
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Simplemente si no existe una transmisión clara de órdenes y disposiciones por parte de los directivos, muy difícil es que se cumpla a cabalidad con la tarea encomendada, ocasionando una pérdida de recursos y del factor tiempo.

Preocupa que ante una situación de incumplimiento de determinada labor, no se tomen correctivos que no necesariamente vengan acompañados de la amonestación.

El diálogo como factor de comunicación es mínimo con relación a los beneficios que representaría para los miembros de la institución dentro de su ambiente de trabajo.

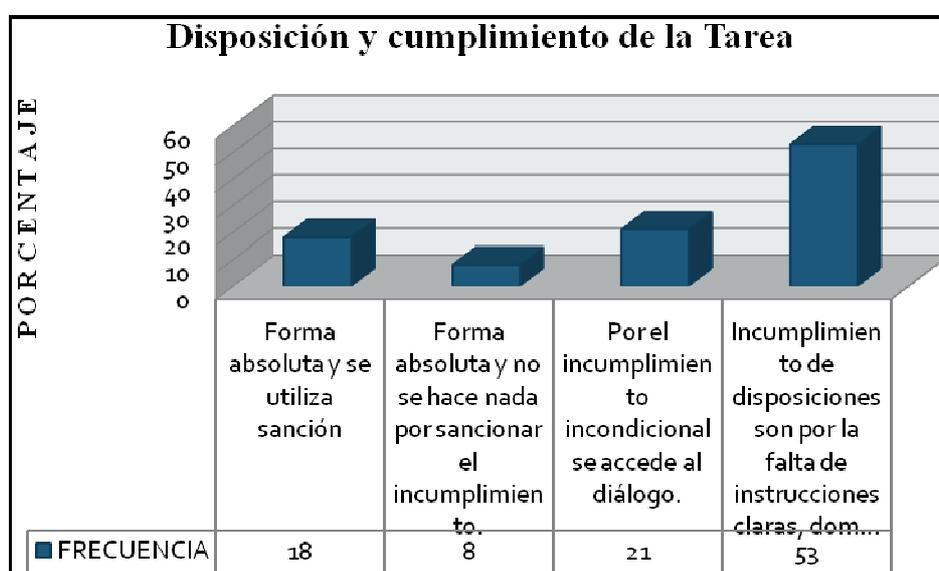


Figura N° 24: Cumplimiento de la Tarea.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.14 Lograr un alto rendimiento en la actividad laboral.

Las personas encuestadas señalaron que poder alcanzar mayor productividad requieren como principal aspecto la capacitación continua con un valor porcentual del 30%, seguido del 25% de un mayor liderazgo; mientras que un 22% ve meritorio el trabajo en equipo, un 12% requiere la utilización de tecnologías más avanzadas para mejorar el desempeño, acompañado por el 11% que ve gratificante la motivación y los estímulos como factor motor para el arranque productivo.

CUADRO N° 14		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Mayor liderazgo	25	25
Capacitación profesional continua	30	30
Trabajo en equipo	22	22
Tecnología más avanzada	12	12
Motivación y estímulos	11	11
Todas las anteriores	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Sin lugar a duda la Alta Gerencia debe considerar a sus seguidores como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos con un programa de capacitación continua, proporcionándoles permanentemente oportunidades para mejorar sus habilidades, permitiendo un desarrollo personal, para que sea más competente y motivando a la vez al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

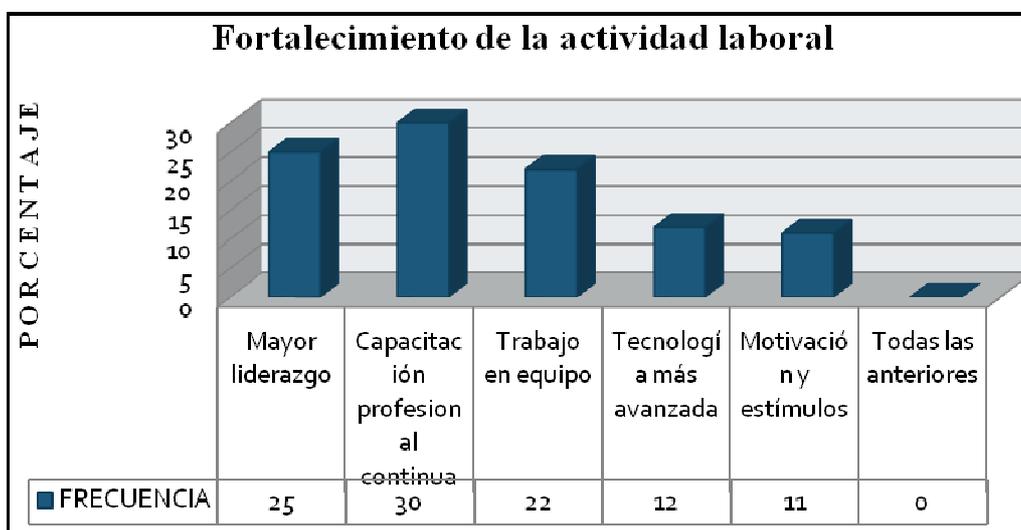


Figura N° 25: Fortalecimiento de la Actividad Laboral.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.15 La política del Gobierno Central, referente a la Meritocracia, premiando el esfuerzo laboral de los servidores públicos, asignándoles en el puesto o funciones de acuerdo al nivel profesional, a las competencias y el dominio del conocimiento.

La aplicación de la política gubernamental que enfatiza a la Meritocracia como aspecto que compensa el talento y el profesionalismo de los servidores públicos se ve representada con una opinión mayoritaria que representa el 83%, en tanto que sólo el 17% ve como algo parcial la Meritocracia para la designación de puestos y funciones.

CUADRO N° 15		
PARÁMETROS	FRECUENCIAS	%
Totalmente	83	83
Parcialmente	17	17
En nada	0	0
TOTAL	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de los niveles operativo y apoyo.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

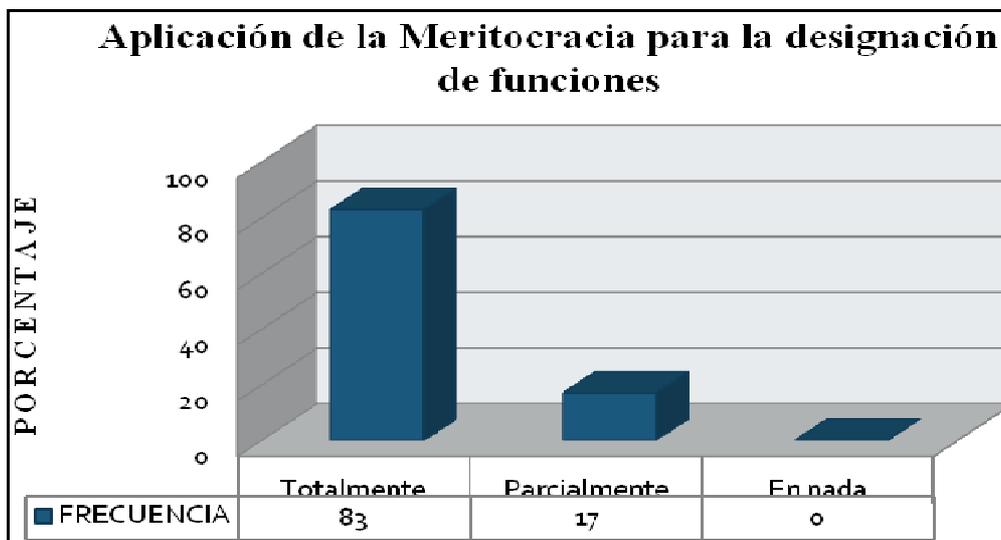


Figura N° 26: La Meritocracia para la designación de funciones.
Elaborado por: Capt. Freire Ramón

4.16 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada “Liderazgo Gerencial incidirá en la Gestión Administrativa de las direcciones y coordinaciones generales del Ministerio de Defensa Nacional”, se comprobó mediante la prueba estadística del chi cuadrada (χ^2); para lo cual se procedió de la siguiente manera:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o - E)^2}{E}$$

4.16.1 HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

H_0 = Hipótesis Nula

La aplicación del Liderazgo Gerencial NO incidirá en la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional.

H_1 = Hipótesis Alternativa

La aplicación del Liderazgo Gerencial SI incidirá en la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional.

4.16.2 ANÁLISIS PARA LA PRUEBA

Cuadro N° 16 preguntas empleadas para la prueba del chi cuadrada

LIDERAZGO GERENCIAL DE ALTO IMPACTO	Si	No	En Parte	TOTAL
Pregunta N° 2	11	62	27	100
Pregunta N° 5	12	53	35	100
Pregunta N° 6	17	44	39	100
Pregunta N° 7	28	42	30	100
Pregunta N° 11	63	07	30	100
Pregunta N° 12	49	20	31	100
TOTAL	180	228	192	600

4.16.3 APOYO PARA LOS CÁLCULOS

Cuadro N° 17 Cálculos de la chi cuadrada

O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)² / E
11	30	-19	-38	-1,27
12	30	-18	-36	-1,20
17	30	-13	-26	-0,87
28	30	-2	-4	-0,13
63	30	33	1089	36,30
49	30	19	361	12,03
62	38	24	576	15,16
53	38	15	225	5,92
44	38	6	36	0,95
42	38	4	16	0,42
7	38	-31	-62	-1,63
20	38	-18	-36	-0,95
27	32	-5	-10	-0,31
35	32	3	9	0,28
39	32	7	49	1,53
30	32	-2	-4	-0,13
30	32	-2	-4	-0,13
31	32	1	-2	-0,06
CHI CUADRADA CALCULADA				Σ 65,92

4.19.4 CHI CUADRADA TABULADO

Nivel de significación

$$\alpha = 95\%$$

Grados de Libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (C - 1) (F - 1)$$

$$Gl = (3 - 1) (6 - 1)$$

$$Gl = (2) (5)$$

$$Gl = 10$$

Donde:

Gl = Grados de libertad

C= Columnas de la tabla

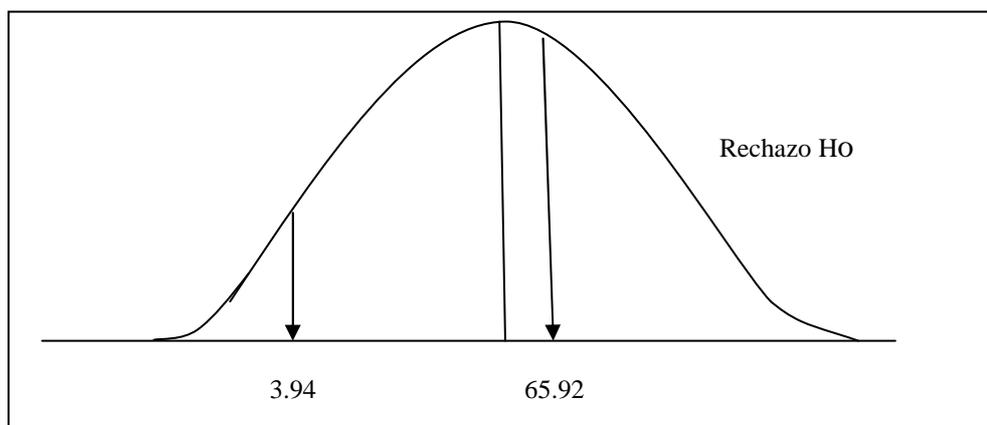
F = Hileras de la tabla

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CHI CUADRADA

DISTRIBUCION DE χ^2											
Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
									No significativo		Significativo

Figura N° 28: Chi Cuadrada

Fuente: http://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/gpepe/g-poblaciones/clases/Tema_04/TablaChi2.htm



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Freire Ramón

$X^2 C > X^2 T$ = Rechaza la Hipótesis Nula y acepta la Hipótesis Alternativa, referente a fortalecer el Liderazgo Gerencial en las dependencias administrativas del Ministerio de Defensa Nacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) El futuro de las instituciones del Estado depende que tanto empleados como líderes gerenciales sean capaces de liderar el cambio y la innovación; de esta manera se podrá remplazar comportamientos gerenciales tradicionales.

- 2) La calidad del desempeño de las servidoras y servidores públicos en el Ministerio de Defensa Nacional, es una consecuencia directa entre otras de la calidad del liderazgo gerencial que imprimen sus directivos, evidenciándose que el nivel de gestión administrativa en esta Secretaría de Estado es entre Bueno y Muy Bueno, sin que existan registros con la condición de Excelente como debería ser el desenvolvimiento de las instituciones públicas y el desempeño de sus servidores.

- 3) No existe un estilo de liderazgo óptimo que sea siempre útil y que un líder pueda adoptar como su estilo; los líderes gerenciales exitosos deben tener la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes y sobre todo imprimir un toque innovador y de creatividad, situación que no se evidencia según los resultados obtenidos que supera más de la

mitad del grupo entrevistado con la condición de ausencia de innovación en los mandos directivos.

- 4) Dentro de los modelos gerenciales modernos con mayor aceptación para lograr una acertada gestión está el método Kaizen, de manera que los líderes gerenciales en el Ministerio de Defensa deben implementar la mejora continua como filosofía y forma de operar, rediseñando continuamente los objetivos organizacionales frente a los cambiantes nuevos escenarios, permitiendo así optimizar la eficacia de la gestión operativa, administrativa, del talento humano, y uso acertado de los recursos; es decir, el desarrollo de un acertado trabajo por procesos. Otro modelo de significación corresponde al Empowerment, ya que permite un cierto grado de autonomía en el desempeño de los cuadros subalternos y la validez de su participación en la toma de decisiones.
- 5) El liderazgo gerencial en las unidades administrativas del Ministerio de Defensa, incluye aspectos que han venido de más a menos como son el cumplimiento cabal de los dos tipos de normas; primero las fundamentales, como la elemental puntualidad en la asistencia a la jornada laboral de los servidores públicos, el nivel de rendimiento de los empleados, la participación en la toma de decisiones, entre otras; y complementando con las periféricas, que guían los comportamientos de los servidores que a pesar de ser importantes, no son esenciales para alcanzar las metas o la misión de esta Secretaría de Estado, incluyendo entre ellas las expectativas en la presentación personal impecable, interacciones sociales, calidez y saludo cortés hacia los clientes internos y externos.
- 6) La aplicación del Just time, como modelo gerencial, permitiría aprovechar adecuadamente los recursos humanos y materiales, la entrega a tiempo en la prestación de un servicio, situación evidenciada en la encuesta con un grado considerable de ausencia por parte de directivos y seguidores al no existir interés y preocupación por el uso adecuado de los recursos.

- 7) Resulta negativo que las capacidades y competencias de los servidores públicos y personal militar que prestan sus servicios en el Ministerio de Defensa Nacional, no sea aprovechado adecuadamente por quienes tienen a su cargo las direcciones, divisiones y/o departamentos; cuando una de las políticas de Estado es aprovechar y privilegiar el conocimiento y las potencialidades de los mejores servidores públicos en la lucha por alcanzar el alto rendimiento de las instituciones del Estado.
- 8) La investigación permite determinar que no se estaría plasmando una gestión administrativa basado en un liderazgo gerencial de alto impacto, pudiendo ser una de las principales causas el desconocimiento por parte de la alta gerencia de los nuevos estilos de liderazgo, dicho sea de paso, aún prevalecen formas de dirigir con enfoques tradicionalistas con tendencia autocrática y alineados a la Teoría “X”.
- 9) Se establece la necesidad de integrar equipos de trabajo en las diferentes dependencias administrativas del Ministerio de Defensa Nacional, con el propósito de alcanzar un alto desempeño profesional; además de permitir la resolución creativa de problemas externos de la institución, el manejo efectivo de conflictos internos, la consolidación de un adecuado clima laboral y la factibilidad de participar en la toma de decisiones consensuada.
- 10) Se evidencia una aspiración por parte de los empleados del Ministerio de Defensa Nacional para gestionar el cambio organizacional y personal, la necesidad de capacitación en cada una de las divisiones y según los roles que cumplen; de igual forma, anhelan que sus directivos tengan un mayor desempeño con orientaciones que soporten un liderazgo gerencial moderno; y que los procesos establecidos para el cumplimiento de la tarea estén validados con el aprovechamiento de la tecnología de punta y las herramientas virtuales que se dispone para la gestión pública.
- 11) Se mira con beneplácito, el nuevo sistema que se implementará en el sector público en el Ecuador concerniente a la Meritocracia, aspecto que

apunta al desarrollo del talento humano de las y los servidores públicos basado en filosofías como liderazgo, perfil, integridad y méritos; para lo cual, dicho desarrollo se alcanzará mediante la capacitación, evaluación permanente y un verdadero sistema de carrera, promoviendo de esta manera los cambios hacia una Gestión Pública más profesional, eficiente, efectiva y transparente.

- 12) Compendiando, se determinaría un débil liderazgo gerencial, debido a una ausencia de conocimientos sobre tópicos gerenciales modernos; manejo inadecuado de la persuasión, motivación e influencia en pro de la integración de los equipos de trabajo; anacrónico manejo del talento humano, de los clientes externos, de los proveedores; uso inadecuado de los recursos y bienes institucionales; poca iniciativa y dirección inadecuada para generar y afrontar los cambios; manejo ineficiente de la productividad, influencia, autoridad; poca creatividad y uso limitado de la innovación de acuerdo a las oportunidades que se presentan; temor a los riesgos e incertidumbre; inexperiencia ante los escenarios turbulentos; competitividad inadecuada, alejamiento de la aplicación de valores, ética y moral.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) El líder gerencial moderno que requiere el Ministerio de Defensa Nacional al igual que el resto de instituciones públicas, debe ser un buen estratega, con visión, dominio de sí mismo, creativo, innovador, capaz de generar un ambiente de trabajo armónico, productivo, eficaz, tolerante, que infunda confianza y seguridad, democrático; y muy participativo.
- 2) Sociabilizar los resultados de la presente investigación en los niveles operativo y apoyo, dirigido tanto a los cuadros directivos como a los integrantes de los diferentes departamentos y divisiones en el Ministerio de Defensa Nacional, para que exista una sensibilización sobre la importancia del liderazgo gerencial como factor clave para el

fortalecimiento de la gestión, la generación de satisfacción laboral, la excelencia organizacional, el cumplimiento de la tarea y la consecución de buenos resultados.

- 3) Un buen empleado con actitud proactiva genera productividad y buen servicio, la principal estrategia para alcanzar esta posición es la permanente capacitación de los clientes internos pertenecientes al Ministerio de Defensa Nacional, especialmente de los mandos directivos en aspectos relacionados a los más acertados estilos de liderazgo gerencial, de manera que se puedan identificar oportunidades, adaptación a situaciones cambiantes, minimizar los riesgos y por consiguiente mejorar continuamente el rendimiento.
- 4) Capacitar a los directores y jefes departamentales en los métodos de liderazgo gerencial Kaizen y Empowerment, con el propósito de generar una mejora continua en las actividades y asegurar un ambiente de trabajo efectivo, participativo y motivado, dando como resultado un alto rendimiento laboral de los seguidores, aprovechamiento adecuado de los recursos y la entrega de servicios de calidad.
- 5) Desarrollar una adecuada cultura organizacional, de manera que los cuadros directivos sean entes que controlen el cumplimiento cabal de las normas fundamentales y periféricas; de esta manera, los servidores públicos se empoderarán de conductas necesarias como la puntualidad en la asistencia, rendimiento eficaz, participación en la toma de decisiones, interrelaciones sociales, calidez y demás aspectos que fundamentan el buen servicio.
- 6) Es necesario el compromiso ético de directivos y dirigidos en el correcto uso y aprovechamiento de los recursos, como un compromiso y responsabilidad laboral; de manera de evitar el despilfarro y las correspondientes sanciones que desembocarían en conflictos internos.
- 7) Se debe conjugar actitud y aptitud, es así que, contando con personal altamente capacitado, con un equipo de trabajo comprometido y

motivado, para lo cual es necesario que los directivos en el Ministerio de Defensa, respeten y sobre todo valoren los criterios de sus colaboradores.

- 8) Desterrar enfoques tradicionales de liderazgo y administración, sustituyéndolos por modernos estilos de liderazgo que se alinean a la Teoría participativa “Y”.
- 9) Es necesario que los cuadros directivos del Ministerio de Defensa Nacional, apliquen un modelo de efectividad en la conformación de los equipos de trabajo basado en cuatro aspectos:
 - a) Contexto, entregando a los empleados los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas cotidianas; adecuado clima de confianza que mejore las relaciones interpersonales; evaluación del desempeño y sistema de compensaciones a través de una retroalimentación, capacitación y mejora permanente.
 - b) Composición, estableciendo roles claros para cada servidor público mediante la aplicación de un manual de funciones; conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo siendo valorado la contribución de cada integrante, su experiencia técnica, habilidades cognitivas y habilidades interpersonales.
 - c) Diseño de trabajo, en donde los miembros de los equipos de trabajo tengan autonomía y un alto grado de empoderamiento.
 - d) Procesos eficientes, permitiendo que los miembros tengan confianza en sí mismos, estén claros en lo que desean alcanzar y sepan cómo realizarlo; además no tolerar el ocio social debido a que violenta los principios del servidor público y genera pérdidas al propio Estado por la falta de productividad.
- 10) Los cuadros directivos en el Ministerio de Defensa deberán sociabilizar y fomentar la participación activa en los actuales programas de

perfeccionamiento, capacitación y desarrollo profesional continuo que se encuentra impulsando la Administración Central, de manera de obtener nuevas herramientas y conocimientos que les permitirá prestar servicios con excelencia, además de fomentar un ambiente de progreso, creatividad e innovación en el interior de éste Ministerio.

11) Continuar con el proceso de aplicación del sistema de la Meritocracia a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales, cuya iniciativa exigirá a las y los servidores públicos del Ministerio de Defensa Nacional, la entrega profesional, el despliegue de facultades y el mejoramiento continuo; debiendo para el efecto, ser los propios directivos quienes encabecen y sean ejemplo ético a seguir por parte del resto de empleados de esta Cartera de Estado.

12) Aplicar en el Ministerio de Defensa Nacional, la propuesta que acompaña al presente trabajo investigativo, con el propósito de precisar un modelo de gestión acorde a los lineamientos de las políticas gubernamentales que procuran el mejoramiento del servicio y el rendimiento de las instituciones públicas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 TEMA:

PLAN DE CAPACITACIÓN DE “LIDERAZGO GERENCIAL” PARA AUTORIDADES, DIRECTIVOS Y JEFES DEPARTAMENTALES, PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS DEPENDENCIAS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL.

6.2 DATOS INFORMATIVOS:

Institución Ejecutora:

- Coordinación General Administrativo - Financiero del Ministerio de Defensa Nacional.

Beneficiarios:

Directos

- Autoridades, directores y jefes departamentales de las unidades de los niveles Operativo y Apoyo del Ministerio de Defensa Nacional.

Indirectos

- Servidoras y servidores públicos que forman parte del Ministerio de Defensa Nacional.
- Ciudadanía que hace uso de los servicios de esta Cartera de Estado.

Duración:

Tiempo estimado para la ejecución

- Conforme a los contenidos programáticos del Plan de Capacitación se requiere la disponibilidad de cuatro sesiones para el desarrollo del curso; siendo recomendable para no afectar las actividades laborales del Ministerio de Defensa, que los funcionarios seleccionados asistan los cuatro días viernes que forman parte del mes de mayo del 2.012.
- Las jornadas de capacitación de cada viernes, serán de 08h30 a 16h30, con un receso a mitad de la mañana para el refrigerio y un espacio de una hora a medio día para el consumo del almuerzo.

Responsable:

- Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) del Ministerio de Defensa en coordinación con el Centro de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales, Centro de Capacitación del Instituto Altos Estudios Nacionales o con un Centro de Consultoría y Capacitación privado, según el caso.

Costo presupuestado en dólares americanos para la inversión en capacitación:

\$ 11.176,00

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La investigación que nos ocupa determinó un escaso liderazgo gerencial proactivo, creativo e innovador, con poca visualización de oportunidades y con un manejo inadecuado de la persuasión y motivación en pro de la integración y la cohesión de equipos de trabajo, frente a ello conviene citar a los cuadros directivos del Ministerio de Defensa como los actores principales para lograr eficiencia en la gestión administrativa; de ahí que un alto porcentaje de atención tenga que centrarse en este sector, siendo necesario un diagnóstico de su realidad que permita implementar las estrategias más acertadas para el perfeccionamiento de sus competencias, su desarrollo profesional, pero sobre todo para el mejoramiento del potencial humano de los demás servidores públicos que forman parte de esta Cartera de Estado.

El tipo de liderazgo practicado por los directivos en este Ministerio, responde a un modelo tradicional bajo una dirección de corte vertical y autoritaria, situación que ha limitado la participación activa de los servidores públicos subalternos, generando una apatía laboral y desconfianza; realidad que se busca enmendar a través de un cambio de conducta en los líderes gerenciales para que estos a su vez orienten sus fines a la potencialización del capital humano, al perfeccionamiento de los procesos y a la obtención de resultados. Así se logrará un despliegue del Empowerment, consiguiendo que los funcionarios públicos de menor nivel se involucren en la toma de decisiones, además que los directivos tengan la certeza y libertad para delegar autoridad.

Una ausencia de conocimientos por parte de los cuadros directivos sobre una temática gerencial moderna ha generado una inoperancia en el desempeño de ellos y por consiguiente de sus seguidores, además ha propiciado una incapacidad de generar y afrontar cambios en la gestión institucional; en este contexto, para paliar la debilidad se buscará con la capacitación de los directores y jefes departamentales un impacto positivo e incalculable en la productividad del ser humano y de su desempeño, incidiendo directamente en la conducta de servicio y actuar eficiente con un valor agregado que desplieguen los servidores públicos en el Ministerio de Defensa.

La existencia de un clima organizacional desfavorable, obliga generar un cambio de conducta en la Alta Gerencia, como un mecanismo que permita asegurar en

los demás funcionarios una actitud comprometida para alcanzar una cultura organizacional duradera y con servicios de calidad.

Al citar otro de los problemas de la presente investigación relacionado con el cumplimiento total de las políticas de Estado y normativas legales en vigencia que rigen el desempeño procedente de las instituciones públicas, se precisa alcanzar un mejoramiento de la imagen de la Secretaría de la Defensa Nacional, de sus directivos, de las y los servidores públicos, buscando hacerla más eficiente, aprovechando al máximo las competencias y el mérito profesional de los funcionarios.

Es necesario resaltar que la Unidad de Talento Humano del Ministerio de Defensa, registra en los dos últimos años capacitaciones para servidores públicos y personal militar que presta sus servicios, en aspectos relacionados al desarrollo institucional y personal, y al fortalecimiento de las competencias técnicas, como el Gobierno por Resultados, Compras Públicas, Servicio al Cliente, Derechos Humanos, Seguridad en el Trabajo, entre otros.

Por lo expuesto surge el interés de parte de los funcionarios que tienen a su cargo la responsabilidad y dirección de las unidades operativas y de apoyo en el Ministerio de Defensa, de optimizar los recursos existentes con un despliegue de creatividad y una diferenciación competitiva que permita ofrecer servicios eficientes y de calidad, logrando el mejoramiento de las condiciones de vida para los ecuatorianos en concordancia con los principios del Plan Nacional del “Buen Vivir” 2010 – 2013; pero para ello, se necesita de directivos más capacitados y competentes que tengan habilidades de liderazgo para dirigir e integrar equipos de trabajo, donde las decisiones consensuadas que se adopten vayan encaminadas al cumplimiento cabal de los objetivos del bien común.

A continuación se detalla la conclusión y su correspondiente recomendación que motivaron la formulación de la Propuesta de la Capacitación:

La investigación estableció que la gestión administrativa no está basada en un liderazgo gerencial de alto impacto, pudiendo ser una de las principales causas el desconocimiento por parte de la Alta Gerencia de los nuevos estilos de liderazgo;

situación que se requiere corregir inmediatamente con el desarrollo de eventos de capacitación, de forma de permitir desterrar enfoques tradicionales de administración.

6.4 JUSTIFICACIÓN

El aspecto de capacitación para las y los servidores públicos pertenecientes al Ministerio de Defensa, representa el cumplimiento cabal de una política de Gobierno encaminada a mejorar la imagen total de las instituciones del Estado, logrando además optimizar el talento humano, perfeccionar la estructura procedimental, incrementar la productividad y ofrecer servicios de calidad.

Capacitar a los directivos y jefes departamentales del Ministerio de Defensa, implica la actualización de conocimientos relativos al gerenciamiento, desarrollo de experticias, dominio de nuevas estrategias, cambio de actitudes asertivas para propender al mejoramiento del desempeño de los servidores, asegurando un clima laboral satisfactorio y una adaptación a las exigencias cambiantes del entorno.

Un diagnóstico evidenciado en la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional, ha permitido determinar debilidades al interior de la Institución que podrían incidir de cualquier forma, entre las cuales se citan:

- Falta de un vínculo productivo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas.
- Dificultades para incrementar la capacidad productiva por una falta de liderazgo.
- Cumplimiento de las tareas sólo por obligación y para asegurar la estabilidad en el puesto de trabajo.
- Directivos y servidores públicos en general poco motivados.
- Insuficiente deseo, motivación y espíritu de superación de la persona por capacitarse y actualizar sus conocimientos.
- Procedimientos morosos producto de prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad.
- La burocracia deja a los directivos un margen muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora.

- Centralización en la toma de decisiones de gestión.
- La conformación de los cuadros directivos responde a la colocación ocasional de servidores públicos, ya sea por una coyuntura de tipo política o en el mejor de los casos promoviendo a profesionales y técnicos a puestos gerenciales.
- Determinados directivos no tienen las competencias y habilidades necesarias para gestionar integralmente la organización.
- Jefes departamentales no saben dirigir acertadamente equipos de trabajo, ni gestionar el cambio organizacional, limitando la ventaja competitiva y la capacidad de respuesta al momento de emprender.

Ante las debilidades detectadas, la aplicación del Plan de Capacitación en técnicas gerenciales permitirá introducir cambios en la Gestión Administrativa, permitiendo que éstos respondan con calidad, responsabilidad social y efectividad a las nuevas demandas de la Administración Pública en el país.

Los directivos y jefes departamentales en el Ministerio de Defensa, están conscientes de la enorme importancia que tiene la capacitación del personal, por cuanto representa un incremento en el desarrollo de competencias estratégicas, el fortalecimiento de la cadena de valor corporativo, la capacidad productiva y en el crecimiento mismo de la Institución.

Los programas de capacitación y desarrollo para los servidores públicos deben ser continuos, sin importar el valor que se requiera para la inversión, resultando insignificante comparado con el beneficio que se obtendría al aumentar el conocimiento del activo más valioso que posee esta Cartera de Estado, en contraposición a que la institución se limite a tener ejecutivos y servidores públicos incompetentes e ineficientes.

Revisado el presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional en el año 2.011 en lo referente a la partida para Capacitación y Consultoría se destinó un valor de 150.000,00 dólares americanos; en tanto que para el próximo año dicha partida se incrementó a 200.000,00 dólares americanos, situación que vuelve factible la ejecución del Plan de Capacitación propuesto por la disponibilidad de recursos.

Es preciso citar el impacto positivo que generará la ejecución del Plan de Capacitación en el Ministerio de Defensa Nacional, ya que asegurará una eficiente Gestión Administrativa capaz de avalar el cumplimiento de la tarea, el control de los procedimientos y la obtención de los resultados, más aún, si la Administración Central ha implementado el Gobierno por Resultados (G.P.R.), como una herramienta tecnológica que permitirá medir el avance y cumplimiento de los proyectos que desarrollan las instituciones que administran fondos públicos; pero también garantizará el otorgamiento de la Remuneración Variable por eficiencia conforme lo determina la LOSEP, en donde los servidores públicos de acuerdo a objetivos cumplidos y en función de resultados alcanzados tendrán derecho a recibir compensaciones estimulantes.

Hoy más que nunca el Ecuador y sus instituciones públicas deben insertarse en la sociedad de la información y del conocimiento, entendido como el aprovechamiento de los recursos tecnológicos e informáticos, el empoderamiento del saber, el despliegue de la investigación y la preparación en procura de elevar los niveles de desempeño; de ahí la responsabilidad del Estado en revalorizar al sector público y emprender una estrategia de capacitación y formación de sus funcionarios.

En definitiva el Ministerio de Defensa Nacional optimizará su Gestión Administrativa, por cuanto sus directivos, jefes departamentales y el resto de colaboradores desplegarán un accionar enmarcado en un fuerte liderazgo gerencial moderno y en la mejora continua, incorporando la innovación, pro actividad y creatividad como prácticas comunes.

6.5 OBJETIVOS

6.5.1 Objetivo General

Elaborar un plan de capacitación asociado a las técnicas modernas de liderazgo gerencial, con el propósito de desarrollar competencias gerenciales en los cuadros directivos, logrando un eficaz ejercicio proactivo e innovador capaz de alcanzar un proceso de cambio organizacional y una optimización de la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional en concordancia con las exigencias de la Administración Pública.

6.5.2 Objetivos Específicos

- 1) Establecer espacios de reflexión en autoridades y directivos del Ministerio de Defensa Nacional, para enmarcar sus acciones acordes con las exigencias de la actual política pública.
- 2) Determinar las técnicas y herramientas modernas sobre Liderazgo Gerencial, con el propósito que los directivos apliquen en sus acciones diarias, permitiendo generar actitud positiva e innovadora dentro de los equipos de trabajo y asegurando un ambiente de integración laboral y social.
- 3) Presentar el Plan de Capacitación que permita mejorar la calidad del Servicio Público al interior del Ministerio de Defensa Nacional.

6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta es totalmente factible de realizarla, principalmente porque la propia Administración Pública se encuentra desplegando programas de capacitación en aspectos técnicos y de especialización para las y los servidores públicos, de igual forma el Ministerio de Defensa Nacional cuenta con las partidas económicas respectivas para el aspecto de capacitación; además el IAEN luego de que han sido redefinido sus funciones como universidad del Estado se ha convertido en el organismo encargado de la capacitación de los servidores públicos en coordinación con el propio Ministerio de Relaciones Laborales mediante la ejecución de acuerdos de cooperación institucional.

Apegado a la normativa legal la propia LOSEP, establece en el artículo 52 referente a las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano, literal p), que deberán coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

En la actualidad el Estado a través de sus respectivos organismos e instituciones ha desplegado un programa de capacitación para los servidores públicos en distintas áreas; con ello se está respaldando la principal recomendación de la presente investigación cuya iniciativa es formular un Plan de Capacitación tendiente al fortalecimiento del Liderazgo Gerencial, permitiendo así, mejorar el desempeño no solamente de los cuadros directivos, sino del conjunto de funcionarios públicos del Ministerio de Defensa Nacional.

6.7 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

Según los resultados presentados en el capítulo anterior del referido trabajo investigativo, se determina la siguiente problemática dentro de la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional, principalmente por el débil liderazgo que presentan los cuadros directivos:

- 1) Ausencia de innovación y creatividad en la actuación de los directivos.
- 2) Desaprovechamiento de las potencialidades y competencias profesionales de los servidores públicos, debido a que no se valora su potencial.
- 3) Insuficientes conocimientos en técnicas gerenciales modernas.
- 4) Carencia de integración de equipos de trabajo.
- 5) Escaso interés y preocupación por el uso adecuado de los recursos públicos.
- 6) Limitados conocimientos y herramientas para la construcción y consolidación de equipos de alto desempeño, capaces de actuar con eficiencia, competitividad y eficacia.
- 7) Falta de comunicación descendente y bidireccional para el cumplimiento de la tarea.

Cabe resaltar que se analizó en consenso con los integrantes del Staff en el Ministerio de Defensa sobre los problemas antes citados, detectándose las necesidades de capacitación basado en tres aspectos:

- 1) El Ministerio de Defensa como un organismo del sector público, ha fijado entre uno de sus objetivos de acuerdo a su misión, disponer de Talento Humano capacitado y comprometido con los intereses institucionales y del Estado.
- 2) Los cuadros directivos en cumplimiento a sus funciones deben tener las capacidades de un líder gerencial, en términos de dirección, influencia, innovación, motivación, comunicación, integración de equipos, etc.
- 3) Considerar las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los servidores públicos poseen en la actualidad en el Ministerio.

A partir del conjunto de necesidades, el contenido del Plan de Capacitación establecerá aspectos fundamentales a abordar; entre los cuales se enuncian:

- Las necesidades de los directivos y servidores públicos colaboradores.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares en el Ministerio.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los cuadros directivos y servidores públicos.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- Forjar mejores actitudes comunicativas.
- Eliminar los temores a la incompetencia.

6.8 ORGANIZACIÓN DE NECESIDADES

Con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación, a continuación se determina los elementos principales del Plan de Capacitación:

- ¿A quién se va a capacitar? Personal que conforman los cuadros directivos y jefes departamentales de los niveles Operativo y Apoyo.
- ¿Quién será el capacitador? Facilitador perteneciente a una Consultoría privada o a una entidad pública relacionada con el tema de la capacitación, como es el Ministerio de Relaciones Laborales o el IAEN.
- ¿Sobre qué tema versará la capacitación? Técnicas de Liderazgo Gerencial.
Se ha bosquejado el presente Plan de Capacitación mediante el desarrollo de siete talleres con los siguientes ejes temáticos:
 - 1) Liderazgo proactivo e innovador.
 - 2) El Liderazgo Participativo.
 - 3) Transformando la Gerencia con nuevos estilos de Liderazgo.
 - 4) Desarrollo de equipos de trabajo.
 - 5) Cambio organizacional.
 - 6) Cultura competitiva.
 - 7) El Liderazgo Situacional.
- ¿Dónde se desarrollará la capacitación? Previa coordinación se fijará uno de los salones del Hotel Amazonas, de la Ciudad de Quito.
- ¿Cómo capacitar? Acorde al planteamiento de las necesidades de capacitación los aspectos que merecen ser abordados requieren de una metodología de aprendizaje participativa y dinámica, con la aplicación de un modelo andragógico, en donde nuevos conceptos especialmente sobre modelos gerenciales modernos refuercen los que actualmente poseen los directivos, además se busca transmitir aspectos relacionados a la práctica de valores y de la ética, tomando en consideración que actualmente los servidores públicos tienen la obligación de transparentar y rendir cuentas de su gestión.

- ¿Cuándo capacitar? Con el propósito de no afectar el desenvolvimiento normal de las actividades y trámites en el Ministerio de Defensa, se ha destinado los cuatros días viernes que componen el mes de marzo del 2.012 para el desarrollo de la capacitación, teniendo un horario de ingreso a las 08h30 con intervalos de receso a media mañana, un espacio de una hora para consumo del almuerzo a medio día, retomando las actividades a las 13h30 y fijando la hora de finalización de la jornada a las 16h30.
- ¿Cuánto capacitar? La intensidad de la capacitación tendrá una duración de 8 horas por cada viernes, en total 32 horas por el desarrollo del curso.
- ¿Para qué capacitar? La propuesta de un Plan de Capacitación se basa en las necesidades que tienen los funcionarios a nivel directivo del Ministerio de Defensa de actualizar sus conocimientos en una temática moderna sobre el Liderazgo Gerencial, considerando que de ello dependerá el despliegue de una gestión innovadora, creativa, permitiendo la integración con los demás servidores públicos del Ministerio mediante la conformación de equipos de trabajo que permitan una mayor participación en la toma de decisiones; todo ello motivará un cambio en la cultura organizacional.

6.9 ACTIVIDADES INTERNAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN

6.9.1 Estructura Orgánica Descriptiva

Según el Estatuto Organizacional por Procesos publicado en el Registro Oficial el 15 de noviembre del 2010, señala en el artículo N° 7, que la estructura básica en el Ministerio de Defensa Nacional estará conformado por los procesos Gobernantes, Habilitantes y de Valor Agregado.

Por ser los actores directos de la Gestión Administrativa en este Ministerio los procesos Habilitantes de Apoyo se enfocarán con mayor atención, detallándoles a continuación su conformación:

APOYO

- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Gestión Documental

6.9.2 Competencias a desarrollarse con la capacitación.

La ejecución de la capacitación asegurará la actualización y adquisición de conocimientos, experiencias, cualidades, habilidades y competencias asociadas al liderazgo gerencial y que serán necesarias para el mejoramiento de la función o cargo.

6.9.3 Competencias específicas (Aspectos Técnicos)

FUNCIÓN	COMPETENCIA ESPECÍFICA	INDICADOR DE LOGRO
Coordinador General Administrativo - Financiero	Coordinar y supervisar los procesos: administrativos, financieros, de recursos humanos, tecnológicos, secretaría general y de normalización del Ministerio de Defensa Nacional.	-Descentralización de las decisiones. -Participación colaborativa vertical y horizontal. -Transformación de los planes estratégicos en una realidad operativa. -Incremento de la madurez organizacional de administración de procesos.
Director Administrativo	Gestionar de manera efectiva los recursos materiales y servicios, a través de la formulación e implantación de procesos y procedimientos, en concordancia con la normativa vigente, a fin de satisfacer los requerimientos de las diferentes unidades del Ministerio.	-Ahorro de costos en los procesos adquisitivos. -Mayor transparencia en los procesos de contratación y compras públicas. Optimización de la infraestructura existente y aprovechamiento adecuado de los recursos.
Director Financiero	Administrar y controlar con sujeción a las normas legales los recursos financieros, a fin de satisfacer los requerimientos económicos del Ministerio, Comando Conjunto y Fuerzas.	-Eficiencia presupuestal: Ingresos – Egresos -Alineación presupuestaria alineada con el gasto de inversión.
Director de	Gestionar el cumplimiento de actividades	-Ambiente de trabajo

Talento Humano	y procesos técnico - normativos de recursos humanos, seguridad y salud laboral y desarrollo institucional, así como también velar por su aplicación técnica y estandarización en Fuerzas Armadas.	<p>óptimo que promueva el desarrollo y crecimiento institucional y personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de competencias de los funcionarios. -Aplicación de políticas y disposiciones para el desarrollo y promoción del talento humano. -Cultura de obsesión con los clientes internos y externos. -Aplicación de la Remuneración Variable por eficiencia. -Aplicación de la Meritocracia.
Director de Tecnologías de la Información y Comunicación	Administrar y normar el desarrollo y aplicación de las tecnologías de la información y comunicaciones de la Institución y propender a la estandarización e integración de los procesos, planes y proyectos comunes del sector defensa, con tecnología de punta y personal calificado para garantizar la seguridad y oportuna disponibilidad de información.	<ul style="list-style-type: none"> -Automatización de los procesos. -Innovación de software y hardware informáticos para el sector de defensa y la gestión administrativa. -Plan de comunicación institucional basado en la integración de nuevos medios, mecanismos y personal calificado. -Pertinente entrega – recepción de la información atendiendo a los niveles de acceso y confidencialidad.
Director de la Secretaría General	Certificar los actos administrativos y normativos expedidos por el Ministerio, así como también gestionar la documentación física y digital que ingresa a la institución, a través del registro, trámite y archivo; simultáneamente apoyar en la publicación y difusión de órdenes, autógrafos, acuerdos y resoluciones de interés institucional.	<ul style="list-style-type: none"> -Oportunidad de respuesta a los compromisos presidenciales. -Oportunidad en la atención a los ciudadanos. -Eficacia en la entrega oportuna de documentos solicitados. -Automatización de la base de datos del archivo general de FF.AA.

Fue necesario detallar en base a propuestas de talleres los enunciados de la temática requerida, la problemática identificada, los efectos ocasionados y a la vez formular las distintas opciones de solución, como se demuestra a partir de la siguiente página:

Cuadro N° 18 TALLER 1: LIDERAZGO PROACTIVO E INNOVADOR.

CONTENIDOS/ TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
1.La Empatía	1.1 Conseguir que los directivos logren escuchar y optimizar las aptitudes de los seguidores.	– Plenaria con el tema: “Estar dispuesto admitir las opiniones de los demás”	– Participación activa de los asistentes.	- Proyector de Imágenes. - Computador - Pizarrón - Tizas líquidas - Borrador	- Unidad de Talento Humano del M.D.N. - Capacitador.
2.Motivación	2.1 Lograr que los directivos implementen el mejor procedimiento de incentivos, como factor que promueva la satisfacción para los seguidores.	– Revisión del plan de incentivos para los S.P. que dispone el M.D.N., en concordancia a la LOSEP, Reglamento Interno y el sistema de la Meritocracia.	– Socializar los conocimientos construidos.	- Impresiones - Normativa legal	
3. La Asertividad	3.1 Afianzar la confianza, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente entre los directivos y los equipos de trabajo.	– Técnicas de Asertividad, enmarcadas en las prácticas de la Inteligencia Emocional, la Programación Neurolingüística y el Coaching.	– Formación de grupos de trabajo.		
4. Visión Futurista	4.1 Seleccionar las estrategias más acertadas para hacer realidad la visión.	- Aplicar una representación de roles para determinar la visión compartida y el aprendizaje de equipos.			
5. La Autenticidad y la Innovación	5.1. Lograr hacer cosas nuevas, combinando la creatividad y la asertividad.	– Incentivar el compromiso entre los participantes para desarrollar nuevas ideas.			

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Cuadro N° 19 TALLER 2: EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO.

CONTENIDOS/ TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Empowerment	1.1 Lograr que los S.P., se involucren en la toma de decisiones. 1.2 Aumentar el compromiso y la motivación de los S.P. en el M.D.N.	- Desarrollar un mapa conceptual sobre las tres etapas del Empowerment: Acciones de Formación, Revisión y Renovación en los Sistemas de Información, y otorgar Poder a las personas.	- Participación activa de los asistentes. - Socializar los conocimientos construidos.	- Proyector de Imágenes. - Computador - Pizarrón - Tizas líquidas - Borrador - Impresiones - Papelógrafos	- Unidad de Talento Humano del M.D.N. - Capacitador.
2. Cultura de ejecución	2.1 Promover para que los directivos deleguen autoridad a los S.P.	- Desarrollo de un debate con el tema: "Creación de una estructura de responsabilidad y compromiso".	- Formación de grupos de trabajo.		
3. Toma de Decisiones	3.1 Involucrar a los S.P. en el proceso de toma de decisiones, que correspondía exclusivamente a los directivos 3.2 Incrementar en los S.P. el sentido de pertenencia hacia la institución.	- Participación con la lluvia de ideas sobre la participación de directivos y S.P. en la toma de decisiones.			

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Cuadro N° 20 TALLER 3: TRANSFORMANDO LA GERENCIA CON NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

CONTENIDOS/ TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Dirección	1.1. Lograr bajo una dirección eficaz alcanzar los objetivos propuestos y desarrollar un clima laboral acorde en el M.D.N.	- Construir un mapa conceptual sobre los niveles y funciones de la Dirección.	- Participación activa de los asistentes.	- Proyector de Imágenes. - Computador - Pizarrón - Tizas líquidas - Borrador - Impresiones - Papelógrafos	- Unidad de Talento Humano del M.D.N. - Capacitador.
2. Estilos de Dirección	2.1 Identificar el estilo de dirección más acertado para su aplicación dentro del M.D.N., en función de la nueva filosofía de la Adm. Pública.	- Mediante un debate exponer las ventajas y desventajas de cada estilo de Dirección.	- Socializar los conocimientos construidos. - Formación de grupos de trabajo.	- Normativa Legal (Constitución de la República y LOSEP)	
3. Delegación de Funciones	3.1 Encomendar a los mandos medios autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones y la ejecución de la tarea.	- Utilizando analogías establecer estrategias de gestión directiva y habilidades para la toma de decisiones.			
4. Liderazgo de alto impacto	4.1 Determinar las conductas del líder dentro de una orientación gerencial. 4.2 Diferenciar los roles gerenciales como factor para obtener resultados.	- Esquematizar los elementos centrales del Liderazgo: Influencia, seguidores, cambio y objetivos organizacionales. - Elaboración de un cuadro sinóptico para identificar los componentes de los roles gerenciales: Interpersonales, Informacionales y Decisionales.			

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Cuadro N° 21 TALLER 4: DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

CONTENIDOS/ TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Equipos de Alto Rendimiento	1.1. Definir las principales características de estos equipos para llevar a la praxis durante la gestión administrativa del M.D.N.	- Construir una analogía que incluya los aspectos necesarios para su sinergia.	- Participación activa de los asistentes.	- Proyector de Imágenes. - Computador - Pizarrón - Tizas líquidas - Borrador	- Unidad de Talento Humano del M.D.N. - Capacitador.
2. Modelo efectivo de los Equipos	2.1. Diseñar el modelo que más se adapte a la realidad del M.D.N. y a las exigencias de la Administración Pública.	- Conceptualizar los componentes del modelo general de un Equipo: Contexto, Composición, Diseño de Trabajo y Proceso.	- Socializar los conocimientos construidos.	- Impresiones - Ponencias en Power Point - Hojas de Mentefactos	
3. Motivación Laboral	3.1. Emplear adecuadamente la persuasión y motivación para favorecer la integración de los equipos de trabajo.	- Realizar mentefactos sobre: Intensidad, Dirección y Persistencia.	- Formación de grupos de trabajo.		

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Cuadro N° 22 TALLER 5: CAMBIO ORGANIZACIONAL.

CONTENIDOS/ TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>1. Coaching Ejecutivo</p> <p>2. El rol del Líder</p> <p>3. Fuerzas Internas</p> <p>4. Fuerzas Externas</p>	<p>1.1 Permitir que los directivos alcancen niveles altos de efectividad, creando conciencia de la situación y desplegando acciones de alta calidad.</p> <p>2.1 Diagnosticar el estilo de dirección de cada directivo y su impacto en la transformación organizacional.</p> <p>2.2 Lograr que los cuadros directivos lideren los procesos de cambio personal y organizacional.</p> <p>3.1 Desplegar alternativas de solución en el M.D.N. basado en un equilibrio, permitiendo establecer un cambio estructural.</p> <p>4.1 Generar un cambio interno, desplegando planes de acción para el desarrollo organizacional.</p> <p>4.2 Propiciar un cambio de conducta duradero en los S.P. del M.D.N.</p>	<p>- Realizar un ejercicio práctico para desarrollar destrezas de Coach.</p> <p>- Construcción de un ensayo para determinar la importancia del liderazgo gerencial para propender un cambio organizacional.</p> <p>- Analizar en un foro la influencia de la tecnología, los conflictos laborales, la conducta y decisiones directivas, en los procesos de cambio.</p> <p>- Analizar en un foro la incidencia de las nuevas políticas públicas para el mejoramiento de las instituciones públicas.</p>	<p>- Participación activa de los asistentes.</p> <p>- Socializar los conocimientos construidos.</p> <p>- Formación de grupos de trabajo.</p>	<p>- Proyector de Imágenes.</p> <p>- Computador</p> <p>- Pizarrón</p> <p>- Tizas líquidas</p> <p>- Borrador</p> <p>- Impresiones</p> <p>- Videos alusivos al tema</p>	<p>- Unidad de Talento Humano del M.D.N.</p> <p>- Capacitador.</p>

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Cuadro N° 23 TALLER 6: CULTURA COMPETITIVA.

CONTENIDOS/ TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>1. Factores Críticos de Éxito (FCE)</p> <p>2. Gobierno Corporativo</p> <p>3. Transliderazgo</p>	<p>1.1. Concienciar a directivos y S.P. del M.D.N., sobre los FCE, como clave para el éxito competitivo.</p> <p>2.1. Lograr una competitividad responsable en la entrega de servicios públicos.</p> <p>2.2. Alcanzar niveles significativos de eficiencia, equidad y transparencia, fortaleciendo la imagen institucional.</p> <p>3.1 Propiciar la investigación y el análisis del entorno para desarrollar ideas innovadoras, desafiando a las fuerzas externas.</p>	<p>- Desarrollar un ejercicio Brainstorming que permita identificar los FCE, del Ministerio de Defensa.</p> <p>- Debate sobre el plan “buen gobierno corporativo” para las empresas públicas.</p> <p>- Enlistar los indicadores de competitividad cumplidos y no por el M.D.N.</p> <p>- Exposición sobre la importancia de una integración dentro de un sistema conceptual, referencial, operativo, dinámico y competitivo.</p>	<p>– Participación activa de los asistentes.</p> <p>– Socializar los conocimientos construidos.</p> <p>– Formación de grupos de trabajo.</p>	<p>- Proyector de Imágenes.</p> <p>- Computador</p> <p>- Pizarrón</p> <p>- Tizas líquidas</p> <p>- Borrador</p> <p>- Impresiones</p> <p>- Plan de Acción</p>	<p>- Unidad de Talento Humano del M.D.N.</p> <p>- Capacitador.</p>

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Cuadro N° 24 TALLER 7: LIDERAZGO SITUACIONAL.

CONTENIDOS/ TEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Conductas orientadas a la Tarea.	1.1 Determinar los aspectos positivos y negativos de aplicar una conducta autoritaria.	- Construir un mente facto sobre la conducta centrada en la Dirección.	- Participación activa de los asistentes.	- Proyector de Imágenes. - Computador - Pizarrón - Tizas líquidas	-Unidad de Talento Humano del M.D.N. -Capacitador.
2. Conductas orientadas al Apoyo.	2.1 Determinar los aspectos positivos y negativos de aplicar una conducta de apoyo, asesoría y participación.	- Construir un mente facto sobre la conducta centrada en la Participación.	- Socializar los conocimientos construidos.	- Borrador - Impresiones - Hoja de mente facto	
3. Conductas de disposición del Seguidor: a. Baja b. Moderada c. Moderada a Alta d. Alta	3.1 Establecer la importancia que enviste la habilidad y la voluntad de los seguidores para el cumplimiento de la tarea.	- Construir un mente facto sobre la conducta de disposición del Seguidor.	- Formación de grupos de trabajo.		
4. Estilos de Liderazgo: a. Decir b. Convencer c. Participar d. Delegar	4.1 Diferenciar las ventajas y desventajas de los cuatro estilos, determinando el más adecuado para ejercer el liderazgo gerencial en el M.D.N.	- Elaborar un cuadro de doble entrada, describiendo los acápites de cada uno de los estilos, distinguiendo los factores neutralizadores o auspiciantes del liderazgo.			

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Cuadro N° 25 PLAN DE CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS DEPENDENCIAS DEL M.D.N.

TALLER	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	% CUMPLIMIENTO REQUERIDO	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN	INDICADORES DE DESEMPEÑO	CRONOGRAMA MAYO 2.012			
								VIERNES			
								1	2	3	4
Liderazgo Proactivo e Innovador	Desarrollar en los participantes la capacidad de crear valor agregado en su gestión, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales	Irradiar y empoderar la innovación laboral a todos los S.P. del M.D.N.	- Estrategia de Descubrimiento - Método Expositivo - Demostración	100	- Registro de Asistencia y evaluaciones. - Cambios en el desempeño profesional. - Fotografía del evento.	- Investigador del M.D.N. - UATH del M.D.N. - Capacitador	- Se incrementará en un 70% la ejecución de tareas extraordinarias en la actividad profesional. - Se fomentará en un 70% el despliegue de iniciativas y proyectos innovadores que mejoren la Gestión Adm.	X			
El Liderazgo Participativo	Asegurar que todos los S.P., tengan acceso a la información, opinen, decidan y controlen.	Hacer más democrática y eficiente la Gestión Adm.	- Estrategia de Extrapolación y Transferencia - Sociometría	100	- Registro de Asistencia. - Plenaria - Videograbación del evento.	- Investigador del M.D.N. - UATH del M.D.N. - Capacitador	- Valorar en un 100% la participación de los S.P. en la toma de decisiones. - Utilizar enteramente la consulta, como medio para desplegar el liderazgo.	X			
Transformando la Gerencia con nuevos estilos de Liderazgo	Influir positivamente en los S.P. del M.D.N., para propender un	Desconcentrar y descentralizar la autoridad y dirección.	- Estrategia de Extrapolación y Transferencia	100	- Registro de Asistencia. - Propuestas de la Estrategia para mejorar la	- Investigador del M.D.N. - UATH del M.D.N. - Capacitador	- Reducir en un 80% el estilo de dirección autoritaria. - Incrementar a un		X		

	cambio de conducta, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales.				Gestión Adm. - Videograbación del evento.		90% la repartición de la autoridad y responsabilidad entre los miembros de los equipos para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.				
Desarrollo de equipos de trabajo	Generar sinergia entre directivos y S.P. en el M.D.N., mediante un esfuerzo coordinado y compartido.	Crear un sentimiento de seguridad en los miembros del equipo. No registrar conflictos laborales internos.	-Trabajo Colaborativo	100	- Registro de Asistencia. - Productos de la Plenaria. - Interrelación a través de las redes sociales entre miembros del M.D.N. - Hojas de Mente Factos	-Investigador del M.D.N. -Capacitador	-Promocionar en un 70% la Interacción entre todo el personal de S.P. que laboran en el M.D.N.		X		
Cambio Organizacional	Lograr mejor desempeño, rendimiento, y uso optimizado de los recursos; de manera de buscar un cambio cultural en el M.D.N.	Alcanzar una innovación de fondo tendiente al mejoramiento del M.D.N., como institución pública.	-Estrategia de Descubrimiento	100	- Registro de Asistencia y evaluaciones. - Mejoramiento ambiente laboral en el M.D.N. - Encuestas de satisfacción del servicio.	-Investigador del M.D.N. -Capacitador	-Desplegar en un 100% el cambio Cultural en los S.P. -Reducir a un 100% la ineficiencia, inoperancia e indolencia en los S.P.			X	
Cultura Competitiva	Fortalecer la cultura institucional basada en un enfoque de servicios,	Incorporar mejores prácticas mundiales, para el logro de servicios	-Estrategia de Descubrimiento	100	- Registro de Asistencia y evaluaciones. - Calificación del servicio en la	-Investigador del M.D.N. -Capacitador	-Implementar en un 70% el método Kaizen, dentro del mejoramiento de los procesos en el			X	

	mejorando y automatizando los procesos de atención al público.	de calidad.			atención al cliente. - Registro de la evaluaciones profesionales.		M.D.N. - Implementar en un 70% el Benchmarking competitivo frente a la prestación de servicios eficientes y efectivos.				
Liderazgo Situacional	Analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de gestión.	Elevar el nivel de efectividad de los líderes gerenciales del M.D.N., de acuerdo a la corriente del liderazgo situacional.	- Estrategias de problematización - Aproximación a la realidad. - Estudio de casos	100	- Registro de Asistencia y evaluaciones. - Cambios en el desempeño profesional. - Recomendaciones formuladas a los estudios de casos.	- Investigador del UATH del M.D.N. - Capacitador	- Implementar en un 70% el nivel de madurez profesional y psicológica en los S.P. - Reducir en un 100% un comportamiento inadecuado de los S.P. frente al desarrollo de las tareas.				X
Acrónimo: M.D.N. = Ministerio de Defensa Nacional UATH = Unidad Administrativa de Talento Humano S.P. = Servidores Públicos											

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

6.10 EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

6.10.1 Componente Interno

La ejecución del Plan de Capacitación sobre técnicas de liderazgo gerencial, permitirá fortalecer el Desarrollo Institucional en el Ministerio de Defensa y potencializar el Desarrollo Personal de los cuadros directivos, para lo cual se requiere que la Coordinación Administrativa Financiera, asuma sus competencias logísticas según se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 26 COMPONENTE DE PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD RESPONSABLE	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PARTICIPANTES*	VALOR UNITARIO** Dólares americanos	VALOR REQUERIDO Dólares americanos
Capacitación en Liderazgo para la Alta Gerencia.	Coordinación General Administrativo Financiero del M.D.N.	Partida Presupuestaria asignada para Capacitación y adiestramiento de personal.	19	450,00	8.550,00
Refrigerio para los expositores, participantes y personal de apoyo para las cuatro sesiones, tanto para la jornada de la mañana y la tarde.	Dirección Administrativa	Partida de alimentos y bebidas	200	2,50	500,00
Almuerzo para los expositores, participantes y personal de apoyo para las cuatro sesiones.	Dirección Administrativa	Partida de alimentos y bebidas	100	8,50	850,00
Alquiler de salón de eventos para cuatros días de sesiones	Dirección Administrativa	Partida alquiler por ocupación de locales.	---	---	1.200,00
Reproducción de material didáctico.	Dirección Administrativa	Partida de impresiones y reproducción.	19	4,00	76,00
* Número de participantes correspondientes a los cuadros directivos del M.D.N. **Valor referencial según información proporcionada por entidades que realizan consultoría y capacitación.				TOTAL	11.176,00

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Para avalar la participación del personal de directivos y jefes departamentales se destinará un responsable para ejercer el control de asistencia según formato adjunto:



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

EVENTO : Capacitación sobre técnicas gerenciales.
 FECHA : Viernes ... de mayo del 2012 JORNADA: Mañana / Tarde

ORD.	APELLIDOS Y NOMBRES	UNIDAD QUE PERTENECE	HORA INGRESO	HORA SALIDA	FIRMA

RESPONSABLE DEL CONTROL

.....

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

El enfoque de la presente Propuesta se orienta a una metodología basada en una participación activa por parte de los regentes, combinando la investigación científica con el tratamiento de experiencias propias, el desarrollo de estudios de caso reales, el conjunto de habilidades de quienes forman parte de la Alta Gerencia en el Ministerio de Defensa, de manera de someter los nuevos conocimientos a una evaluación en la práctica profesional en cada una de las dependencias, promoviendo así, una eficiente Gestión Administrativa.

Es necesario resaltar que antes de iniciar la primera sesión de capacitación se entregará el material didáctico y el manual correspondiente para un mejor aprovechamiento y desempeño de los participantes.



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

***MANUAL CURSO DE CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS
GERENCIALES.***

**FORMACIÓN PROFESIONAL DIRIGIDO PARA LA ALTA
GERENCIA**

MAYO DEL 2.012

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

6.10.2 Componente Externo

La Unidad de Administración del Talento Humano del Ministerio de Defensa, podrá incluir dentro del Plan Anual de Capacitación institucional para el año 2012, las necesidades de impartir un curso de Liderazgo Gerencial con enfoque modernos dirigido para su personal directivo; con el propósito de que la Dirección de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales, proceda con la atención de dicho pedido.

Del mismo modo se podrá canalizar el requerimiento en coordinación con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, para la programación y desarrollo de un evento de capacitación sobre Liderazgo Gerencial para la gestión de instituciones públicas, pudiendo este ser difundido en la modalidad que considere conveniente este Centro de Estudios del Estado.

Es recomendable que la capacitación sea impartida por un organismo de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público, en virtud que disponen los principios teóricos, filosóficos, normativos y metodológicos que se requieren para el ejercicio de la prestación pública.

6.11 EVALUAR EL IMPACTO

Con seguridad la ejecución del Plan de Capacitación permitirá alcanzar acciones de mejora en el rendimiento y en la gestión que realice el Ministerio, garantizando una convivencia laboral entre los clientes internos y un desarrollo profesional en los directivos que asistirán al evento.

Se monitoreará y evaluará el impacto, a través de indicadores que permitan determinar en qué medida se cumplieron los objetivos y las políticas institucionales, así como, la aplicación de un Liderazgo Gerencial moderno.

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO								
INSTITUCIÓN : Ministerio de Defensa Nacional		ENFOQUE: Liderazgo Gerencial						
PROGRAMA : Capacitación para nivel ejecutivo.								
TEMA : Técnicas Gerenciales								
OBJETIVO : Determinar el impacto que producirá para la organización el despliegue del Plan de Capacitación.								
ACCIONES A REALIZAR CON LO APRENDIDO	NIVEL BENEFICIARIO	INDICADOR	RESULTADOS ESPERADOS	ESCALA DE CUMPLIMIENTO				
				1	2	3	4	5
Transferencia de los conocimientos teóricos y prácticos pertinentes al Liderazgo Gerencial, enmarcados en la filosofía, normativa legal, y metodología que demanda el nuevo modelo de Estado ecuatoriano; de manera que los directivos y colaboradores desplieguen su máximo talento en el ejercicio de la gestión pública.	Organizacional	Economía	Optimizar los procesos en las áreas administrativas, logrando aprovechar al máximo los diferentes recursos.					
	Organizacional	Entorno	Asegurar la continuidad operacional, integrándose activamente con la comunidad.					
	Organizacional	Competitividad	Desarrollar competencias estratégicas.					
	Operativo	Competitividad	Ideas innovadoras mejoran la gestión administrativa.					
	Operativo	Eficiencia	Suministrar servicios eficientes, alcanzando bajar los tiempos de entrega en los trámites solicitados.					
	Operativo	Eficacia	Incrementar la gestión de los procesos productivos.					
	Operativo	Sostenibilidad	Asegurar servicios de calidad en la consecución del Buen Vivir.					

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO

INSTITUCIÓN : Ministerio de Defensa Nacional
PROGRAMA : Capacitación para nivel ejecutivo. **ENFOQUE:** Liderazgo Gerencial
TEMA : Técnicas Gerenciales
OBJETIVO : Determinar el impacto que producirá para la Alta Gerencia el despliegue del Plan de Capacitación.

ACCIONES A REALIZAR CON LO APRENDIDO	NIVEL BENEFICIARIO	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	ESCALA DE CUMPLIMIENTO				
				1	2	3	4	5
Desarrollar nuevas competencias estratégicas en los cuadros directivos y jefes departamentales, de manera que puedan identificar las opciones más concretas para ejercer liderazgo y dirección.	Directivo	Efectividad	Engrandecer el Ministerio de Defensa con personal innovador, proactivo, que desarrolle su talento en el cumplimiento de la misión y visión.					
	Directivo	Equidad	Aprovechar la contribución y participación de los colaboradores en la toma de decisiones.					
	Directivo	Excelencia	Cambio de actitud y mentalidad, enfocado a ser líderes innovadores, proactivos, creativos, capaces de hacer frente a los nuevos retos de nuestra realidad.					
	Directivo	Adaptabilidad	Aplicación dentro de los entornos, el estilo de liderazgo más apropiado, de manera que los líderes cultiven la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus colaboradores.					

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO

INSTITUCIÓN : Ministerio de Defensa Nacional
PROGRAMA : Capacitación para nivel ejecutivo. **ENFOQUE:** Liderazgo Gerencial
TEMA : Técnicas Gerenciales
OBJETIVO : Determinar el impacto que producirá para los colaboradores el despliegue del Plan de Capacitación.

ACCIONES A REALIZAR CON LO APRENDIDO	NIVEL BENEFICIARIO	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	ESCALA DE CUMPLIMIENTO				
				1	2	3	4	5
Incrementar en los directivos la capacidad de trabajar y comunicarse con otros, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en grupo.	Clientes Internos	Equipos de Trabajo	Experticia en la conformación y manejo de equipos de trabajo, permitiendo asignar tareas con más facilidad y perfeccionar la evaluación del desempeño de los colaboradores.					
	Clientes Internos	Ambiente Laboral	Mejorar las relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores,					
	Clientes Internos	Comunicación Asertiva	Promover mejores relaciones interpersonales y una sincronización entre las áreas, departamentos y divisiones.					

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL LIDERAZGO GERENCIAL

INSTITUCIÓN : Ministerio de Defensa Nacional
PROGRAMA : Capacitación para nivel ejecutivo. **ENFOQUE:** Liderazgo Gerencial
TEMA : Técnicas Gerenciales
OBJETIVO : Determinar si los conocimientos adquiridos sobre el Liderazgo Gerencial, han permitido generar un cambio en el comportamiento organizacional y en la actitud de directivos y colaboradores.
ESCALA : El 0 es el nivel más bajo y se incrementa hasta alcanzar el nivel superior de evaluación 10.

EVENTO PROGRAMADO	INDICADORES		DESCRIPCIÓN	ESCALA DE CUMPLIMIENTO											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Liderazgo Proactivo e Innovador	DIMENSIÓN HUMANA	Capacidad	Creatividad												
			Innovación												
			Agente de Cambio.												
	DIMENSIÓN TÉCNICO PROFESIONAL	Experticias	Uso de Tecnología.												
Liderazgo Participativo	DIMENSIÓN HUMANA	Conducta	Intervención de colaboradores.												
			Toma de decisiones en equipo.												
			Delegación de autoridad.												
Transformando la Gerencia con nuevos estilos de liderazgo.	DIMENSIÓN HUMANA	Personalidad	Madurez												
			Motivación												
			Comunicación												
			Influencia												
Liderazgo Situacional	DIMENSIÓN HUMANA	Actitud	Disposición para cumplir la tarea.												
	DIMENSIÓN TÉCNICO PROFESIONAL	Aptitud	Estado de Habilidad.												

Elaborado por: Capt. Freire Ramón

Los resultados que se registren en el instrumento de medición anterior, cuya escala de cumplimiento que va desde 0 hasta 10 puntos, permitirá medir de forma cualitativa los criterios recogidos sobre los beneficios que se logren luego del desarrollo de los eventos programados referentes a la capacitación en Liderazgo Gerencial, para lo cual se detalla la siguiente interpretación:

IMPACTO		
Excelente	8 - 10	Muy alta
Muy Positivo	6 – 7.9	Alta
Positivo	4 – 5.9	Medio
Algo Positivo	2 – 3.9	Baja
Impacto Nulo	0 – 1.9	Muy Baja

En definitiva de no ejecutarse el Plan de Capacitación, el débil liderazgo gerencial continuará incidiendo en la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa, esto es, no permitiendo que despegue en el marco del cambio institucional que necesitan las instituciones públicas.

BIBLIOGRAFÍA

- AKIN, G. and Hopelain, D. (1987). Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, winter: 19-32.
- BLANCHARD, Ken (2004). Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Colombia. Grupo editorial Norma.
- BRUYNE DE, Paul (1973). Teoría Moderna de la Administración de Empresas. Primera edición. Editorial Aguilar, Madrid.
- COHEN ASÍN, Sistemas de Información para los negocios. Tercera Edición. Mc Graw Hill, S. A. México.
- CHAMPY, James (1995), Reingeniería de la dirección. Tercera edición. Madrid, España. Ediciones Días de Santos.
- CHIAVENATO, Idalbert (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración; Cuarta Edición. Bogotá, Mc Graw Gill, 1997. pp 26-27.
- CROSBY, P. (1988). Dinámica gerencial. México: Mc Graw Hill.
- CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Christopher (2007). Desarrollo organizacional y cambio, Octava edición, México, Thomson Editores, Pág. 295.
- DICHTER ERNESTE, (1988) ¿Es usted un buen gerente? Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana, S.A.
- DRUCKER, Peter F. (1981). La Gerencia tareas, responsabilidades y prácticas, Editorial El Ateneo, Argentina.
- FERMÍN, I. y RUBINO, N. (1997). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.
- FRED, David (2007) Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. Edición 11. México. 384 Págs.
- IMAI, MASA AKI, (1998), Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo, Mc Graw Hill.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.S. (1997). El cuadro de mando integral. Gestión 2000, Barcelona.
- KRYGIER, A. (1988). Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?
- LEON ORFELIO, Tomar Decisiones difíciles. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid , España.

- GIBSON IVANCEVICH DONELY, Las Organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona España.
- GOMEZ CEJA GUILLERMO, Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición, McGraw Hill México.
- HAMMER, Michael y STANTON, Steven (1997). La revolución de la reingeniería, Tercera edición, Madrid, España. Ediciones Días de Santo.
- MELINKOFF, Ramón (1990). Los procesos administrativos, Editorial Panapo, Caracas.
- MOODY PAUL E., Toma de decisiones gerenciales, Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- PORRET, Miguel (Junio, 2007). Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Segunda edición. Madrid, España. Esic editorial. Pág. 102.
- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David, (1996) Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México.
- RODENES, Manuel ARANGO y otros (2006), Reingeniería de Procesos y Transformación Organizativa. Primera reimpresión, Alfaomega, Colombia.
- RUIZ MUÑOZ, D. (2004). Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales en Contribuciones a la Economía, Noviembre. Texto completo en www.eumed.net/ce/
- STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D., (1996), Administración, Sexta Edición, México.
- TERRY, George y FLANKLIN (1999), Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México.
- VASQUEZ, Rodrigo (2006). Técnicas de mando y dirección de equipos: conceptos básicos y aplicaciones, España, Ideas Propias editorial. Págs. 112.

Normativa Legal vigente en el Ecuador

- Constitución Política de la República del Ecuador, publicado en el Registro Oficial de la República del Ecuador, N° 1, del 11 de agosto de 1998.
- Ley Orgánica del Servicio Público, publicada en el segundo Suplemento del Registro Oficial de la República del Ecuador N° 294, del 6 de octubre del 2010.

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicado en el Suplemento del Registro Oficial de la República del Ecuador, N° 595, del 12 de junio del 2002.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicado en el Registro Oficial de la República del Ecuador, N° 119, del 7 de julio del 2003.
- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado. (Acuerdo N° 031 – CG). (2001, Noviembre 22). Segunda Edición, junio 2003.
- Norma técnica de diseño de reglamento o estatuto de gestión organizacional por procesos, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, en el 2010.
- Metodología para la administración de procesos en las instituciones públicas, emitida por la Subsecretaría Nacional de la Administración Pública de la Presidencia de la República, del 7 de diciembre del 2010.

Enlaces virtuales

- Las habilidades gerenciales como instrumento de gestión
<http://pymes.suite101.net/article.cfm/las-habilidades-gerenciales-como-instrumento-de-gestion#ixzz0oxErwHsz>
- <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/SobrelasHabilidadesGerenciales.pdf>
- http://www.insp.mx/Portal/Centros/ciss/nls_new/docs/dip_lsp/competencias_gerenciales.pdf
- <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>
- <http://pymes.suite101.net/article.cfm/las-habilidades-gerenciales-como-instrumento-de-gestion>



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA II VERSIÓN

CUESTIONARIO APLICADO A LAS AUTORIDADES, DIRECTIVOS, Y EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO Y APOYO DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

Objetivo:

Recopilar información que permita determinar los modelos y el estilo de Liderazgo Gerencial que se viene aplicando en la Gestión Administrativa en el Ministerio de Defensa Nacional.

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha de encuesta: _____

Cargo que desempeña: _____

Estimado Sr (a) (ita)

Su colaboración efectiva permitirá continuar con una investigación iniciada sobre la realidad actual del Ministerio de Defensa Nacional en lo referente al Liderazgo Gerencial, y su incidencia en la Gestión Administrativa; para determinar la pertinencia de formular una propuesta de capacitación y actualización de los nuevos roles de quienes tienen bajo su responsabilidad la conducción y dirección de la gestión administrativa en esta Cartera de Estado.

Gracias por su colaboración

Marque con una "X" o con un "√" en el espacio según corresponda su elección de respuesta.

- 1) **¿Cómo calificaría usted el actual modelo de gestión en las áreas administrativas, financieras y operativas en el M.D.N., tomando como referente el tipo de liderazgo que aplican los directores y jefes departamentales?**

Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo

<input type="checkbox"/>

- 2) **¿Se ha evidenciado innovación y creatividad en la forma de liderar y gerenciar por parte de directores y jefes departamentales?**

Si
No
En parte

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3) **¿De existir un mejoramiento continuo en el M.D.N., este se debería a la participación comprometida?**

Sólo directivos
Sólo empleados
Trabajo en equipo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4) **¿De los siguientes modelos gerenciales cuáles considera el más pertinente para ser aplicado en el M.D.N.?**

- Empowerment (Autonomía en el desempeño y toma de decisiones incluyendo a los empleados).....
- Reingeniería (Rediseño radical y rápido de toda clase de procesos, optimizando las tareas).....
- Benchmarking (Asimilar las mejoras prácticas de otras instituciones y perfeccionarlas).....
- Administración por Estrategias (Adecuado análisis del entorno y de la situación interna).....
- Kaizen (Mejoramiento continuo e innovación de las tareas).....
- Just Time (Justo a tiempo en la entrega de servicio y control del desperdicio de los recursos).....
- Prospectivo (Identifica un futuro probable y asegura un futuro deseable).....
- Hoshin –Kanri (Hacer las cosas bien con la orientación adecuada y aplicando el control apropiado).....
- Gerencia del Conocimiento (Aprovechamiento del conocimiento y experiencia de los empleados).....
- Balanced Scorecard (Habilidades y conocimientos de la gente hacia el logro de metas estratégicas).....

5) **¿Existe preocupación y control sobre el mal uso, despilfarros y pérdidas de materiales, trámite eficiente de documentación y tiempo en la entrega de un servicio por parte de los directivos?**

Si
No
En parte

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6) **¿Las energías, habilidades y conocimientos potenciales de los servidores públicos y del personal militar que laboran en el M.D.N., han sido aprovechados y canalizados por parte de los directivos y jefes departamentales hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y por consiguiente hacia el logro de los objetivos institucionales?**

Si
No
En parte

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

7) **¿El liderazgo evidenciado en los niveles directivos en el M.D.N., ha motivado una adecuada gestión y a la vez ha permitido apuntar hacia el cumplimiento de la visión?**

Si
No
En parte

8) **¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de los directivos en el M.D.N.?**

Muy autoritarios
Tienen poca confianza en subalternos
Motivan con la sanción
Todas las anteriores
Ninguna

9) **¿El liderazgo de los directivos y jefes departamentales en el M.D.N.?**

Flexibles con subalternos
Motivan con estímulos
Las dos anteriores
Ninguna

10) **¿El flujo de comunicación entre los diferentes niveles: directivo, operativo y apoyo es?**

Sólo Descendente
Sólo Ascendente
Combinando las anteriores

11) **¿Considera que el trabajo en equipo elimina en mayor medida los conflictos entre directivos, mandos medios y empleados subalternos?**

Si
No
En parte

12) **¿En su lugar de trabajo existe adecuado clima laboral para el desempeño de sus funciones?**

Si
No
En parte

13) ¿La forma usual de dar disposiciones de trabajo y exigir su cumplimiento en su dependencia es?

- Las disposiciones son de forma absoluta y ante el incumplimiento se utiliza la sanción.
- Las disposiciones son de forma absoluta y ante el incumplimiento no se hace nada por sancionar a los responsables.
- Se dan disposiciones y ante el incumplimiento no intencional se accede al diálogo para explicar las causas que no permitieron el cumplimiento.
- El incumplimiento de las disposiciones son atribuidas a la falta de instrucciones claras, falta de dominio de los procesos, la entrega de medios, y recursos.

14) ¿Para que usted pueda lograr un valor agregado en su actividad laboral es necesario?

- Mayor liderazgo.....
- Capacitación profesional continua
- Trabajo en equipo.....
- Tecnología más avanzada.....
- Motivación y estímulos.....
- Todas las anteriores.....
- Otras _____

15) ¿Está de acuerdo con la política del Gobierno Central, referente a la Meritocracia, premiando el esfuerzo laboral de los servidores públicos, asignándoles en el puesto o funciones de acuerdo al nivel profesional, a las competencias y el dominio del conocimiento; situación que debería iniciarse con la designación de directivos y jefes departamentales?

- Totalmente
- Parcialmente
- En nada

ANEXOS

ANEXO "A"

ANEXO "B"

ANEXO "C"

ANEXO "D"

ANEXO "E"

ANEXO "F"

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL DEL ECUADOR

