



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA EL LOGRO DEL BUEN
VIVIR EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DE LA
CIUDAD DE CALCETA**

AUTORA:

MARÍA GUADALUPE SALTOS ALCÍVAR

TUTORA:

MG. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO

CALCETA, FEBRERO 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Guadalupe Saltos Alcívar, con cédula de ciudadanía 1315098648, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA EL LOGRO DEL BUEN VIVIR EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DE LA CIUDAD DE CALCETA** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



MARÍA GUADALUPE SALTOS ALCÍVAR
CC: 1315098648

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

María Guadalupe Saltos Alcívar, con cédula de ciudadanía 1315098648, autoriza a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Investigación Curricular titulado: **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA EL LOGRO DEL BUEN VIVIR EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DE LA CIUDAD DE CALCETA** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

A handwritten signature in blue ink, reading 'María Saltos', written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a large initial 'M'.

MARÍA GUADALUPE SALTOS ALCÍVAR

CC: 131509864-8

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Yessenia Johana Márquez Bravo, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA EL LOGRO DEL BUEN VIVIR EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DE LA CIUDAD DE CALCETA** que ha sido desarrollada por María Guadalupe Saltos Alcívar, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MG. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO
CC:131202569-3
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA EL LOGRO DEL BUEN VIVIR EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DE LA CIUDAD DE CALCETA** que ha sido desarrollado por María Guadalupe Saltos Alcívar, previa la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
PHD. ERNESTO NEGRÍN SOSA
CC: 096054116-7
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
PHD. LADY ZAMBRANO M.
CC: 131047109-7
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
MG. EVELYN PINARGOTE N.
CC: 171724778-5
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen de Guadalupe mi centro principal en los momentos buenos y malos, a mis padres pieza clave que lucharon incansablemente para darme la mejor educación, demostrándome que trabajando arduamente todo se logra en la vida, de la misma manera a mis hermanos, abuelos, tíos, primos y sobrinos gracias por todo, el valor de tenerlos es invaluable.

A mi alma mater ESPAM, gracias infinitas por abrirme las puertas, nutrirme de crecimientos en las aulas, brindándome un desarrollo y crecimiento personal y profesional, me llevo la dicha de decir con orgullo que soy politécnica.

Johanita querida, docente, coordinadora, mujer de muchas responsabilidades que eligió ser mi tutora, me dedico tiempo, se llenó de paciencia, me supo dirigir con sus conocimientos dentro de cada proceso en este proyecto, creyó en mí y fue persistente, gracias por no dejarme sola y motivarme a finalizar la tesis.

A todos mis catedráticos que aportaron su granito de arena, en especial a los que se convirtieron en mis amigos, los admiro y respeto: Yonaida (+), Columbita e Iván, me llevo los mejores conocimientos de cada uno de ustedes, pero sobre todo la humildad, esa parte humana y empática que uno debe tener con las demás personas.

A mis amigos muy especiales: Lorenita leal, sincera y única; Patricia generosa y solidaria, por último Junior un ser honesto y comprensivo, ellos son el regalo que me ha dado esta carrera, los quiero, los respeto y se con toda certeza que cuentan y cuento con ustedes, a mis compañeros les agradezco por la confianza que depositaron en mí, por la complicidad, unión, organización y entrega en cada proyecto colectivo, representarlos en cada semestre fue un honor, me llevo todos esos momentos bonitos que convivimos.

MARÍA GUADALUPE SALTOS ALCÍVAR

DEDICATORIA

Dedico mi carrera universitaria en primer lugar a Dios y a la Virgen de Guadalupe, que me llenó de fe, paciencia, y sabiduría, en momentos dificultosos en los que estuve a punto de desistir, solo bastaba mirar el cielo, atrás, a mi alrededor y un poquito al futuro para recordar a donde quería llegar y así continuar.

A mis padres María Celeste y Armando que han luchado tanto para ver a sus hijos triunfar, Verito y Manuel personas claves en mi crecimiento como ser humano, ellos cuatro son la base de mis pilares, cultivaron valores, me moldearon y ayudaron a ser la persona que hoy por hoy soy, por medio de sus consejos me motivaron a seguir, siendo fieles testigos de la entrega interna que di dentro en este trayecto.

A mis hermanos Selena (por la paciencia y apoyo brindado en mí vida estudiantil, y darme el regalo más lindo que llego a llenarnos de esperanza y unión, nuestra pequeña Viky), Armando (mi alma gemela) por la paciencia, Diego, Kerly y Kevin tomen de guía este logro y sean mejores; no hay nada más hermoso que disfrutar el proceso de cada uno, siendo felices por las metas que individualmente logramos y colectivamente celebramos.

A mis Abuelos, tíos, primos y sobrinos que de alguna manera aportaron en mi travesía universitaria, todas estas personas creyeron en que este día llegaría, me dieron su amor, nutriendo mis fortalezas y habilidades, muchas gracias a todos por estar conmigo y ser parte de esto.

MARÍA GUADALUPE SALTOS ALCÍVAR

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
CONTENIDO GENERAL.....	VIII
CONTENIDO DE TABLAS	X
CONTENIDO DE ILUSTRACIONES	X
CONTENIDO DE FIGURAS.....	X
RESUMEN	XI
PALABRAS CLAVE	XI
ABSTRACT.....	XII
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	13
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4. IDEA A DEFENDER.....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. GESTIÓN.....	19
2.1.1. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	19
2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	20
2.1.3. GESTIÓN SOCIAL.....	21
2.1.4. CICLO DE LA GESTIÓN.....	23
2.1.5. ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	26
2.1.6. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	26
2.2. MODELO DE GESTIÓN	28

2.3. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	29
2.4. LA ECONOMÍA SOLIDARIA COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO LOCAL.....	29
2.5. BUEN VIVIR.....	30
2.5.1. OBJETIVOS DEL BUEN VIVIR.....	31
2.5.2. DIMENSIONES DEL BUEN VIVIR	32
2.5. CORPORACIÓN.....	33
2.5.1. CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE	34
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	37
3.1. UBICACIÓN.....	37
3.2. DURACIÓN.....	37
3.3. VARIABLES DE ESTUDIOS	37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	38
1.4.1. 3.4.1. POBLACIÓN.....	38
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.5.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	38
3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	39
3.5.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	39
3.6. MÉTODOS.....	39
3.6.1. METODO DESCRIPTIVO	39
3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO-INDUCTIVO.....	40
3.6.3. MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO.....	40
3.7. TÉCNICAS.....	40
3.7.1. ENTREVISTA	41
3.8. HERRAMIENTA.....	41
3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	41
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1. CONCLUSIONES	79
5.2. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	92

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Importancia del ciclo PHVA.....	27
Tabla 2.2. Dimensiones del Buen vivir.....	33
Tabla 4.1. Revisión bibliográfica del modelo de gestión social.....	50
Tabla 4.2. Resumen de los componentes de un modelo de gestión	52
Tabla 4.3. Resumen de los componentes del modelo de gestión social	54
Tabla 4.4. Resumen de los componentes del modelo de gestión social	55
Tabla 4.5. Resumen de principios de la gestión social.....	56

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1. Ubicación de la empresa en estudio (CFV).	37
---	----

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.	18
Figura 4.1. Estructura guía entrevista para el diagnóstico previo	45
Figura 4.2. Etapas del modelo de gestión social	53
Figura 4.3. Modelo de gestión social Corporación Fortaleza del Valle.....	58

RESUMEN

Los sistemas de gestión son la base para el desarrollo de una correcta administración, en el presente estudio se tuvo como objetivo estructurar un modelo estratégico de gestión social para el logro del Buen Vivir en los asociados de la Corporación Fortaleza del Valle, la metodología aplicada consistió en la ejecución de un estudio de campo, referencial y descriptivo, considerándose la implementación de tres fases donde, en primera instancia se realizó el diagnóstico del estado de las variables gestión social y buen vivir, para referenciar la necesidad de desarrollar el modelo, luego se realizó la construcción del mismo haciendo una revisión de fuentes bibliográficas académicas, que permitieron establecer los componentes del modelo de gestión social, para consecuentemente describir los elementos incorporados en cada una de las etapas desarrolladas. En cuanto a los resultados del estudio se observa la ausencia de una planificación adecuada donde los programas de integración social se ejecutan de forma informal y sin una correcta asignación de presupuesto o programación, lo cual, permite concluir que la organización estudiada no presenta un sistema formal para evidenciar los resultados de sus actividades de ejecución social y cómo estas influyen en el buen vivir de sus asociados y colaboradores.

PALABRAS CLAVE

Asociación, gestión social, componentes, buen vivir, planificación.

ABSTRACT

Management systems are the basis for the development of correct administration, the objective of this study was to structure a strategic model of social management to achieve Good Living in the associates of the Fortaleza del Valle Corporation, the applied methodology consisted in the execution of a field, referential and descriptive study, considering the implementation of three phases where, in the first instance, the diagnosis of the state of the variables social management and good living was carried out, to reference the need to develop the model, then carried out its construction by reviewing academic bibliographic sources, which allowed establishing the components of the social management model, to consequently describe the elements incorporated in each of the developed stages. Regarding the results of the study, the absence of adequate planning is observed where social integration programs are executed informally and without a correct allocation of budget or programming, which allows us to conclude that the organization studied does not present a formal system to demonstrate the results of its social execution activities and how these influences the good living of its associates and collaborators.

KEYWORDS

Association, social management, components, good living, planning.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad es indiscutible que la sociedad demanda de las organizaciones y empresas un verdadero interés en establecer vínculos sinceros con las diferentes partes, como empleados, socios, clientes y la comunidad; obligando a destinar espacios y recursos que fortalezcan estas interacciones con el fin de garantizar la sostenibilidad de sus operaciones y a la vez como menciona Antelo y Alfonso (2015), pasen de ser generadoras de problemas a formar parte de la solución disminuyendo su capacidad de ocasionar serios impactos negativos sobre el medio, en sus dimensiones: social, ambiental y económica, que al final terminan afectando la vida de cada una de las partes mencionadas.

En cuanto al campo social, al ser un entorno de actuación de diferentes disciplinas autores como Ramírez (2016), en su revisión documental han encontrado una tendencia amplia en las escuelas de trabajo social de América Latina en la que se hace referencia a la necesidad que tiene el trabajo social de reconceptualizar constantemente sus cimientos epistémicos y metodológicos a fin de dar respuesta a los constantes cambios. Esta necesidad de revisión epistémica lleva a la concepción de la gestión social como un campo de acción relevante para el desarrollo disciplinar, que se aprecia en los discursos de las diferentes agremiaciones del trabajo social en el mundo y especialmente en Latinoamérica.

Como se puede percibir el concepto de gestión social cobra gran relevancia, analizando lo descrito por autores como Chávez et al., (2018), Muñoz (2017), Abdelfattah (2018), Ariel et al., (2019); Quintana et al., (2018) referenciados en Salas (2022), permite indagar sobre el comportamiento de las organizaciones en la solución de problemas, el uso de programas sociales, y los métodos de gestión social empelados, dada la necesidad existente de contribuir con responsabilidad a la búsqueda del camino para la autonomía del individuo a través de la participación en las decisiones en las que están involucrados, en donde la

ciudadanía tiene derecho a opinar sin restricción, factores que muchas veces se ven limitados o son inexistentes dentro del sector organizacional.

Trasladando varios de los aspectos mencionados al sector cacaotero, área donde se desarrolla el presente estudio, en Ecuador de acuerdo con datos de la ESPAC (2020), los ingresos de la comercialización de cacao, desde los países más representativos de la región, indica que es uno de los que mayores cifras reporta, por ende, es importante mencionar que, en el 2019, la superficie plantada de cacao a nivel nacional fue de 601.954 hectáreas, en donde Manabí tuvo una participación representativa del 21,75%.

Los datos indican que este sector tiene un impacto importante en la forma de vivir de la población, razón por la cual se vuelve imperante aplicar estudios que permitan conocer las vicisitudes de los productores y como se ven impactados, entendiendo que, la inadecuada gestión en el cultivo del cacao, genera una disminución en la productividad, ante lo cual se deben de implementar medidas que eviten el abandono de los agricultores ante esta actividad y por lo consiguiente, se prevenga un déficit en su calidad de vida (Zamora et al., 2017 referenciados por Bermeo y Cabascango, 2022).

Uno de los retos que conllevan a centrar el estudio en este sector, es la observación de la ausencia de modelos de gestión, según lo mencionado por Salas (2022) la escasez de publicaciones científicas que abarque el campo de la gestión social; encontrándose en los textos existentes conclusiones generalizadas y poco específicas, actualmente con analizar conceptos o principios no es suficiente para tener una visión clara de cuál debería ser la estructura operativa de las actividades a desarrollar en estos espacios, entendiendo que el factor humano es la principal fuente de desarrollo y que todo sistema debe fundamentarse en otorgar participación y beneficios equitativos a las partes interesadas para aportar a su Buen Vivir.

Actualmente en la Corporación Fortaleza del Valle las estrategias de gestión social son escasas y se desarrollan de manera informal al no estar insertas en una planificación que permita enfatizar la filosofía del Buen Vivir, que de acuerdo

a Arteaga (2017) “es como un modo de vida armónico con la naturaleza y la comunidad, en el que se celebra la vida, se valoran los afectos y la espiritualidad, se mantienen normas y principios para la convivencia”.

Para ser específicos en el campo de estudio la corporación ha adoptado modelos de administración de forma empírica de diferentes organizaciones o empresas, por lo tanto, es propicio desarrollar un modelo de gestión que les permita fortalecer su grupo de socios para gestionar de forma adecuada su recursos y sobre todo administrarlos, así también que cumpla con su objetivo de creación que es el bienestar humano con sus asociados practicando los principios de equidad, inclusión y respeto por la naturaleza.

Bajo esta problemática se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo un modelo estratégico de gestión social para el logro del Buen Vivir en los asociados aportará en la ejecución de las actividades sociales de la Corporación Fortaleza del Valle?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Comprendiendo que el presente estudio tiene por finalidad el desarrollo de un modelo de gestión social para el logro del Buen Vivir en la Corporación Fortaleza del Valle, se plantea la ejecución de una investigación de tipo descriptiva que permita fundamentar la necesidad de su desarrollo, para lo cual se plantea su justificación desde el aspecto metodológico, social y económico, con el fin de puntualizar la viabilidad.

En cuanto al campo metodológico, debido a la escasez de publicaciones científicas respecto al tema, autores como Salas (2022), resaltan la relevancia de desarrollar este tipo de estudios, ya que mediante su aplicación se contribuye a la generación de conocimiento científico de valor, además de profundizar a nivel local de forma específica los beneficios de la gestión social y el Buen Vivir;

por ende la descripción de un modelo de gestión, se convierte en una herramienta para el desarrollo y sostenibilidad de la organización.

En lo social el desarrollo del estudio aportará a los socios y la corporación, es por ello que, mediante la estructuración del modelo, se contará con una contextura que le permitirá desarrollar las actividades de forma eficiente logrando ampliar el alcance del impacto que tienen actualmente en ellos, además, mediante la propuesta, se apunta a mejorar las condiciones existentes, para fortalecer el Buen Vivir de los asociados a la organización.

Por último, en lo económico, a través del desarrollo de un modelo de gestión social, se aporta a la mejora de la administración, permitiendo a los directivos realizar una óptima asignación de los recursos destinados a contribuir al desarrollo de sus partes interesadas en este campo, además en un mediano y largo plazo, se estaría contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo estratégico de gestión social para el logro del Buen Vivir en los asociados de la Corporación Fortaleza del Valle de la ciudad de Calceta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico previo sobre la Gestión Social y Buen Vivir para determinar el estado actual de las variables en la Corporación Fortaleza del Valle.
- ✓ Establecer un modelo de gestión social como estrategia para el logro del Buen Vivir en las asociaciones agro-productivas solidarias de la Corporación Fortaleza del Valle.
- ✓ Describir los elementos que integran los componentes del modelo de gestión, para la correcta aplicación de las etapas en la Corporación Fortaleza del Valle.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un Modelo de Gestión Social para el logro del Buen Vivir contribuirá a la ejecución de las actividades sociales de la Corporación Fortaleza del Valle de la ciudad de Calceta.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico se presenta el hilo conductor de la investigación, en donde se dan a conocer los temas específicos para alcanzar el objeto de estudio.

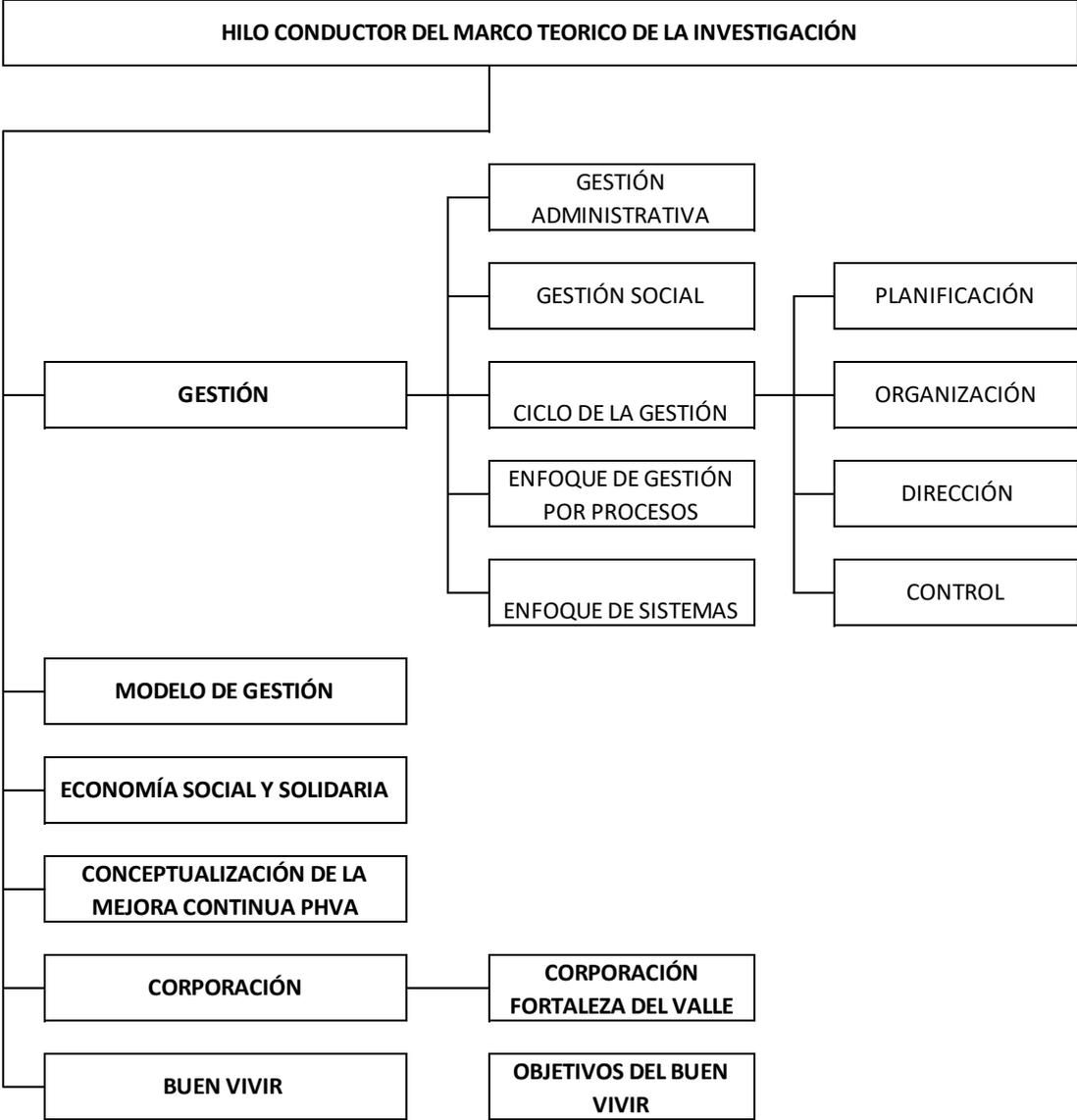


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.
Elaborado por: La autora

2.1. GESTIÓN

La gestión proviene del latín “gestio”, palabra que aduce a la acción de administrar (Huertas et al., 2020), definido como predisposición, gesto o postura del cuerpo, y este, a su vez, deriva de genere, que significa realizar, ejecutar o llevar a cabo gestiones (Ropa y Alama, 2022).

Desde la perspectiva etimológica, se reitera la gestión es definida como un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que implica la coordinación de las actividades para evaluar, definir y alcanzar la misión organizacional valiéndose del uso racional de los recursos disponibles (Ropa y Alama, 2022).

La gestión trasciende a la administración de los recursos al orientarse por el estudio de los comportamientos de las personas en las organizaciones con respecto a sus capacidades, habilidades, destrezas, actuaciones, motivaciones, valores morales en el trabajo; así como por el estudio de la formalización de las prácticas de procesos, procedimientos y normas para el logro de los objetivos (Calderón et al., 2011).

En síntesis, la gestión parte del principio de administrar, el cual consiste a la vez en la coordinación y organización de las actividades necesarias para el pleno funcionamiento de la institución, correspondiendo además el control y evaluación de los recursos tanto humanos, materiales como también los económicos, con el fin de lograr un manejo eficiente.

2.1.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

Tanto el liderazgo como la planeación estratégica son factores de importancia dentro de la gestión empresarial (Lamine & Lakhali, 2018), los cuales son considerados para medir el constructo correspondiente a las prácticas de gestión empresarial (López y de la Garza, 2019).

A pesar del poco conocimiento y veracidad que se tiene de los inicios de la gestión empresarial, los analistas quienes manejan este tipo de información

aseguran que desde los tiempos remotos la gestión y la administración son actividades que van de la mano y son de suma importancia para lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de una empresa. Además, la gestión siempre estuvo direccionada con fines modernistas teniendo claro los distintos factores financieros, productivos y logísticos (Mora et al., 2016).

Por otro lado, según Van et al. (2015) citado por Hernández et al. (2018) la gestión empresarial relaciona consistentemente visión, objetivos, planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización, alineados a todos los sistemas y funciones que conducen hacia un fin común en beneficio colectivo.

Finalmente se determina que la gestión empresarial asume un papel protagónico dentro de las empresas (Lesmes, 2020), su aplicación abarca la programación, ejecución, evaluación, control y mejora de las actividades propias de la administración, con el fin de lograr mayor eficiencia que podría verse reflejada en una mayor productividad y calidad en las operaciones asociadas a los procesos internos.

2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Las teorías de la organización requieren prácticas organizacionales y consecuentemente prácticas de ayuda. Tales organizaciones y la sociedad necesitan y son objeto de gestión (Huertas et al., 2020).

La gestión de los altos directivos se destaca como un factor clave detrás del éxito de la empresa internacionalizada, ya que son los estrategas quienes establecen la dirección de sus empresas. Estos directivos toman decisiones con base en sus orientaciones cognitivas, procesos de percepción, valores y experiencias, que pueden influir en el desempeño organizacional (Pinzón, 2017).

La gestión administrativa como su nombre lo indica parte de la necesidad de manejar de forma correcta las diferentes operaciones que involucran los procesos gerenciales y operativos de una institución para un correcto funcionamiento y direccionamiento hacia el logro de los objetivos, en la mayoría los casos para alcanzar este fin, la forma correcta de acercarse a una buena gestión de la administración es empleando la evaluación, en donde se analiza el comportamiento del personal y la forma en que administran los recursos que se tienen a disposición.

2.1.3. GESTIÓN SOCIAL

Según Romero, (2000) la gestión social se encuentra en el mundo de la vida, en ese espacio de tensión que busca la construcción de una nueva racionalidad y un lenguaje nuevo, que les permita obtener mundos de vida nueva y a base de esto la gestión social procure contribuir en esta construcción racional y un lenguaje alternativo innovador. Es por ello que se entiende a la gestión social como esa fuerza que se ubica en el conflicto y desde ahí, se logre establecer sus estrategias tácticas y herramientas, que permitan hacerle frente en una danza negociadora de transformación.

La gestión social se refiere a crear valor para la sociedad y esto ocurre cuando se satisfacen necesidades sociales, una necesidad social es una condición para la realización del ser humano, son las dimensiones fundamentales que describen a las personas. De tal manera la gestión social está conformada por tres componentes: primero el valor social (la finalidad o el propósito de la gestión social), segundo explicar en qué consiste (consiste en crear valor para la sociedad) y por último precisar quién gestiona (sobre qué tipo de organizaciones se trata e, incluso, si son solo organizaciones las que gestionan) (Beaumont, 2016).

Desde otra perspectiva según Acevedo et al. (2017), parte que un buen modelo de gestión social tiene como principal objetivo de prevenir, minimizar y compensando los impactos sociales, y delinear las estrategias e instrumentos

necesario para su gestión. A partir de ello, servir como herramienta para la gestión de los componentes sociales en los distintos proyectos encarados por sus diferentes etapas, es decir, es la Pre-inversión (perfil; pre factibilidad y factibilidad), inversión (diseño y ejecución), y Correo inversión (cierre, operación y mantenimiento).

Finalmente, dentro de la conceptualización de la gestión social, se enfatiza como aquel proceso constructivo, que toma diferentes dimensiones, es así que el énfasis de la intervención social, depende de las diferentes fases que se van dando en el desarrollo del proyecto. Cada institución desde su rol que desempeña en los procesos de construcción y de reconstrucción, diseña, propone, norma, ejecuta, monitorea, supervisa y evalúa (Silva, 2015).

Según Cruz (2011) el papel de gestor social es desarrollar un pensamiento estratégico en él y en su colectividad:

- Un gestor social con capacidad de coordinación y de negociación dentro de su propia organización y fuera de ella con otras organizaciones e instituciones.
- Un gestor social con capacidad de administrar la contingencia, la complejidad y la incertidumbre.
- Un gestor social con capacidad de dirigir estrategias de conducción participativas, con respecto al propio personal y a las personas de los programas y proyectos sociales.

Se requiere entonces de gestores sociales especialistas en conocimientos técnicos de las problemáticas del sector que les toca atender, y con la suficiente formación, en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión organizacionales y donde la planeación participativa se convierte en elemento clave para generar encuentros, alianzas, redes que redimensionen los nuevos vínculos sociales y las nuevas formas de acción colectiva (Cruz, 2011).

2.1.4. CICLO DE LA GESTIÓN

Hacer público un sistema de gestión del que sentirse orgulloso es un acto de fortaleza y una muestra de eficiencia. Las empresas que actúan así ganan crédito entre sus propios clientes y en el conjunto del sector empresarial (Agudo et al., 2017) de ahí la relevancia de establecer un modelo funcional mediante el cual la empresa guie sus operaciones.

Teniendo en cuenta los criterios descritos, es relevante como menciona González et al. (2020), se tenga en cuenta dentro de los procesos de la gestión de la administración sus cuatro funciones, las cuales son fundamentales, para su implementación, tendiéndose entre estas:

- ✓ Planificación
- ✓ Organización.
- ✓ Dirección.
- ✓ Control.

2.1.4.1. PLANIFICACIÓN

La planificación es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado (González et al., 2020).

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, siendo esta la manera en la que sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica, por ende, los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos (Salazar y Romero, 2006).

En síntesis, la planificación consiste en establecer los requerimientos necesarios para desarrollar una actividad con total normalidad. Trasladando esta definición al campo de la administración, comprende fijar los recursos materiales,

humanos, económicos y tecnológicos para ejecutar una operación; además en esta etapa, se detallan, tiempos, objetivos, metas a cumplir para determinar la eficiencia del proyecto.

2.1.4.2. ORGANIZACIÓN

La organización se propone y construye con planificación, se elabora para conseguir determinados objetivos, así mismo, se reconstruye, es decir, se reestructura y replantea a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo, de tal modo la organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios (Fossi et al., 2013).

Por ende, se comprende a la organización como ese paso continuo a la planificación que, una vez identificado los requerimientos para la ejecución de un plan, resulta necesario realizar la correspondiente distribución de los recursos y responsabilidades para lograr las metas propuestas con la mayor eficiencia posible.

2.1.4.3. DIRECCIÓN

Es la tercera parte, dentro de las funciones administrativas del director, permite a la organización su debido funcionamiento y sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que lo planificado, programado, organizado, se ponga en marcha; esto es, el eje central de la función de dirección, la cual se operativiza a través de la ejecución y coordinación (Fossi et al., 2013).

Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación (González et al., 2020).

Por otra parte, Riffo (2019), menciona que los gerentes institucionales deben orientar, sensibilizar al personal para lograr los objetivos institucionales a fin de

que todos se direccionen a través de un ambiente apropiado de comunicación fluida, respeto y esfuerzo compartido a un fin en particular.

En fin, una vez identificado el plan, distribuidos los recursos, corresponde proceder a su ejecución, teniendo en cuenta que se deberá realizar la correspondiente coordinación de las actividades y su seguimiento para determinar la eficiencia de lo programado.

2.1.4.4. CONTROL

Esta función administrativa, constituye una: actividad continúa y presente en todas las otras funciones administrativas, consiste en los diferentes medios que permiten comprara los resultados reales con los resultados estimados, a fin de conseguir las desviaciones o vencer los obstáculos presentados en la realización de los programas (Fossi et al., 2013).

Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones (González et al., 2020).

Desde otra perspectiva Rodríguez et al. (2020), menciona que este consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

Como último paso del ciclo de gestión, se comprende el seguimiento de aquellas actividades u operaciones puestas en marcha, en este punto resulta necesario el seguimiento, debido a que es el único medio para determinar, si se están dando cumplimiento a los objetivos, con el fin de hacer ajustes si es necesario.

2.1.5. ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional, actualmente se define un nuevo concepto de estructura organizativa en donde se considera que toda organización puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se le puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (Mallar, 2010).

La gestión de procesos como la forma de gestionar una organización basada en procesos, los mismos que son definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir el resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Fuentes et al., 2014).

Para Fuentes et al. (2014), los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, que es importante conocer, dada la implicación que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión que de los mismos se realice.

La gestión por procesos es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de los objetivos; su implementación permite definir todos los recursos (Moreira, 2009). Además de establecer los requerimientos en cuanto a la compra y adquisición de recursos, atender reclamos, por lo que se integra también la entrega del producto y servicios, de ahí la relevancia de implementar este tipo de sistemas dentro de una organización al aportar a la calidad de los resultados.

2.1.6. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Algunos de los beneficios de la aplicación del enfoque basado en procesos son la consecución de logros planteados, eficiencia y eficacia, confianza en clientes internos y externos, transparencia en los procesos, reducción de costos, mejora

en los indicadores de gestión, participación del personal, interacción de las áreas (Berna, 2015).

Añadido a lo anterior, se reconoce la gestión por proceso como parte de la mejora continua de los sistemas, partiendo desde este punto, se puede establecer que, el principio Sistema enfocado hacia la Gestión está muy relacionado con el enfoque a los procesos, por que plantea el ciclo de mejora continua de los procesos PDCA o PHVA que significa "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" desarrollado por W. Shewarth (1920) y conocido gracias a W. Edwards Deming (García et al., 2003).

Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas, de allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua (García et al., 2003).

Tabla 2.1. Importancia del ciclo PHVA

PLANIFICAR	HACER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a la gente correcta. ➤ Recopilar los datos disponibles. ➤ Comprender las necesidades de los clientes. ➤ Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados. ➤ ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades? ➤ Desarrollar el plan/entrenar al personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas. ➤ Recopilar los datos apropiados
VERIFICAR	ACTUAR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar y desplegar los datos. ➤ ¿Se han alcanzado los resultados deseados? ➤ Comprender y documentar las diferencias. ➤ Revisar los problemas y errores. ➤ ¿Qué se aprendió? ➤ ¿Qué queda aún por resolver? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incorporar la mejora al proceso. ➤ Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa. ➤ Identificar nuevos proyectos/problemas.

Fuente: García et al., (2013)

Con base a lo ya expuesto se manifiesta que el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento, de tal manera se puede desarrollar en cada uno de los procesos, conjuntamente está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. Constituye la base para la mejora continua de la gestión administrativa y operativa de una organización, elevando los estándares de la

forma en que se manejan los sistemas, reduciendo las tasas de fallos y optimizando las condiciones de producción.

2.2. MODELO DE GESTIÓN

Los modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo cambia dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas (Alvarez, 2017).

Desde otra perspectiva los modelos de gestión empresarial, es el producto de la dura y compleja competitividad existente entre las empresas en casi todos los sectores económicos a nivel global, en los últimos años, algunos países se han preocupado por promocionar la calidad, competitividad y excelencia en sus empresas creando algunos modelos para premiar las mejores prácticas en las empresas (Andrade y Labarca, 2011).

Implantar este tipo de modelo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo (Hernández et al., 2016). Añadido a ello, se debe tener en cuenta que, sin importar el tipo de organización, siendo esta, productora de bienes y/o servicios, pública y/o privada, con o sin ánimo de lucro, ésta debe afrontar el desarrollo de procesos bajo parámetros de coordinación y optimización de recursos (Salamanca et al., 2014).

Partiendo del punto de que toda organización requiere de una correcta administración de sus recursos, implementar un modelo de gestión es fundamental para su desarrollo y sostenibilidad. Una de las razones que comprende su aplicación es la generación de sistemas eficientes y entendiendo que estas están integradas por procesos, establecer y ejecutar un modelo de gestión eleva la calidad del producto o servicio final.

2.3. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Si bien el concepto de economía social y solidaria, aparece para los franceses hace algunos siglos, fue en la década de 1970 cuando la economía solidaria se proyectó atravesando una profunda reorientación durante la segunda mitad del siglo XX (Manríquez et al., 2017).

El énfasis que se le da a la economía social y solidaria reorienta la atención hacia los territorios, ocupando un papel importante de respaldo hacia el desarrollo local, inclusivo y sostenible, que propicia vínculos entre las necesidades no satisfechas como el empleo, ingreso, bienes y servicios y la propia vivienda, que las cubre con la utilización de los recursos y fortaleciendo la conformación de grupos sociales dentro del territorio (Torres et al., 2019).

La economía social constituye la prolongación de la economía solidaria y la economía solidaria constituye la fuerza de regeneración y generalización de la economía social, de tal manera se manifiesta que sin la economía solidaria la economía social corre el peligro de convertirse en economía corporativista, y sin la economía social la economía solidaria corre el riesgo de ser una economía de reparación inserta en la economía capitalista (Pérez y Etxezarreta, 2015).

Se debe entender que la economía social y solidaria, busca la integración de la sociedad valorando aspectos humanos sobre el capital, además pretende impulsar el desarrollo de los pueblos propiciando de acceso a salud y bienestar mediante productos y servicios al alcance de todos.

2.4. LA ECONOMÍA SOLIDARIA COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO LOCAL

La economía solidaria se configura como una estrategia viable que favorece el alcance de los objetivos del desarrollo local (Panch et al., 2017). No es solo una idea, una forma diferente de hacer negocios, o un movimiento político. Es todo eso. Se desarrolla necesariamente en lugares reales, con personas reales,

negociando y promulgando colectivamente valores y aspiraciones (Manríquez et al., 2017).

Además, las posibilidades socioeconómicas que aporta la economía social al desarrollo humano se fundamentan en los principios de la solidaridad, lo que permite construir un espacio donde la comunidad inicia un proceso de transformación del territorio que habitan, allí emergen alternativas de mercado enfocadas a la misma sociedad, con una mirada participativa de los diferentes actores, de su entorno (Torres et al., 2019).

La economía solidaria se constituye como estrategia para el desarrollo local, debido a que, según los autores estudiados, esta no se puede dar sin la participación democrática y voluntaria de los pueblos, donde deberán interactuar, plantear ideas, ejecutar acciones en beneficio de todos con el fin de lograr cumplir aspiraciones bajo un marco de principios y valores colectivos.

2.5. BUEN VIVIR

El Buen Vivir está ligado al ser humano en tanto su relación con el entorno y la comunidad, con el territorio y su conexión sacralizada con este, con la soberanía alimentaria como expresión de la salud (Arteaga, 2017). Por lo tanto, éste busca crear vínculos entre la sociedad y el medio ambiente, mediante prácticas que propendan al bien común y la sostenibilidad de los pueblos, con la implementación de principios y valores para vivir en armonía.

Desde otra perspectiva el Buen Vivir es definido como la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas (Manosalvas, 2014). Entendiéndose de esta manera que, busca el bienestar de una sociedad desde su nacimiento, hasta la culminación de la vida, propendiendo a la creación de entornos donde todos y en especial los grupos vulnerables tengan acceso a vivir con dignidad y los bienes o servicios necesarios.

En consecuencia a lo ya expuesto el Buen vivir es un concepto en construcción que ha sido incorporado en la Constitución de Ecuador del 2008 como una guía para transformar la región, mejorar condiciones de vida y proteger la biodiversidad (Cardozo et al., 2016).

Autores como Cardozo et al. (2016) lo establecen como necesario para el reconocimiento de todos y de todo, es decir, admitir que somos múltiples y diversos pero iguales, por lo que las sociedades deben aceptar su naturaleza pluriétnica e intercultural, y este reconocimiento debe estar garantizado en los distintos órdenes constitucionales y en la práctica cotidiana de la vida de un país.

2.5.1. OBJETIVOS DEL BUEN VIVIR

Planificar para “toda una vida” implica una visión integral e integradora para que nadie, a lo largo de toda su vida, quede fuera o se quede atrás. En diez años, se logró recuperar la planificación para conseguir mayor equidad y justicia social, ampliar las capacidades productivas y fortalecer el talento humano. La planificación es el medio a través del cual avanzaremos con pasos firmes hacia el Buen Vivir (CNP, 2017).

En concordancia con el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021 (2017) los nueve grandes objetivos orientarán al país para alcanzar el Buen Vivir de todas y todos, están organizados en tres ejes:

- **Derechos para todos durante toda la vida**
 - **Objetivo 1:** Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
 - **Objetivo 2:** Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.
 - **Objetivo 3:** Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

➤ **Economía al servicio de la sociedad**

- **Objetivo 4:** Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.
- **Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
- **Objetivo 6:** Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.

➤ **Más sociedad, mejor estado**

- **Objetivo 7:** Incentivar una sociedad participativa, con un estado cercano al servicio de la ciudadanía.
- **Objetivo 8:** Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética Social.
- **Objetivo 9:** Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

2.5.2. DIMENSIONES DEL BUEN VIVIR

Los diversos debates y conceptualizaciones sobre el Buen Vivir, engloban un sinnúmero de aspectos, dentro de ellos están los cuestionamientos hacia la armonía como principio de organización de la vida, tanto en el aspecto individual, como en su dimensión social, o en lo que concierne a la relación de los seres humanos con la naturaleza, de tal modo que la característica del Buen Vivir incorpora, una dimensión humana, ética y holística a la relación de las personas con su propia historia y con la naturaleza (Unceta, 2013).

Sin embargo, esta asociación del Buen Vivir con la idea de armonía, presente en la filosofía de los pueblos andinos, constituye una referencia difícil de plasmar en propuestas para sociedades crecientemente complejas, atravesadas por conflictos de naturaleza múltiple. Conjuntamente a lo ya expuesto, Unceta (2013), establece tres dimensiones inmersas en el Buen Vivir:

Tabla 2.2. Dimensiones del Buen vivir

Autor	Dimensión
SENPLADES (2019)	D1. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural. "D1. Prelación de los intereses colectivos sobre los individuales. D2. Cooperación e integración del Sector Económico Popular y Solidario. D3. Compromiso social, solidario, comunitario y ambiental. D1. Prelación del trabajo sobre el capital. D1. Compromiso social, solidario, comunitario y ambiental. D1. Control democrático por los socios y asociados. D2. Transparencia informativa. D3. Acuerdos con otras organizaciones externas a la EPS y SFPS. D4. Relación con el Estado. D5. Equilibrio real de poder entre asociados. D1. Educación, capacitación y comunicación.
Arroyo (2014)	D1. Condiciones Objetivas. D2. Bienestar Subjetivo. D3. Medios y Recursos. D4. Desigualdades, Descohesión y Exclusión Social.
Fondo indígena (2013)	D1. Cultura. D2. Ciudadanía. D1. Planeación. D2. Política. D1. Territorios. D2. Tierras. D3. Medio ambiente. D4. Recursos naturales. D1. Autonomía. D2. Autoridad. D3. Jurisdicción indígena. D4. Garantías procesales. D5. Pluralidad jurídica. D1. Planes de vida. D2. Acción afirmativa. D1. Educación. D2. Salud. D3. Vivienda.

Fuente: Senplades (2019), Arroyo (2014), Fondo indígena (2013)

2.5. CORPORACIÓN

Un nuevo ADN caracteriza a la corporación, en donde su responsabilidad social empresarial, con sus matices humanos y ecológicos, ofrezca un escenario de trabajo que permita el desarrollo de lo propiamente humano y sea extremadamente cuidadosa al establecer su relación con su entorno, logrando un equilibrio, nada fácil de conseguir, con el aprovechamiento de los recursos que no los comprometa para su uso futuro por las generaciones por venir (Castillo, 2013).

Por otra parte, si se relaciona el sector corporativo al campo social autores como Martín (2002) y Liang et al., (2017), referenciados por Suárez (2019) aluden que “una forma efectiva de aumentar la responsabilidad social corporativa es a través de la presión de los pares corporativos. Existe una gran posibilidad de que las empresas se comporten de manera más social si tienen presión de grupo de otras corporaciones en su industria”.

Las corporaciones y organizaciones más grandes si tratan de aplicar la responsabilidad social corporativa pero en el área ambiental, algunos grupos económicos importantes en el país realizan buenas prácticas de RSC en distintos aspectos como capacitación, entrenamiento de sus colaboradores y a la comunidad, realizando campañas de salud, proyectos autosustentables; y otras desarrollan proyectos que a más de contribuir con el medio ambiente y la comunidad se benefician de lo que produce (Tello et al., 2018).

2.5.1. CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

La Corporación Fortaleza del Valle es una organización jurídica de segundo grado, conformada por cuatro organizaciones base La Fortaleza, Valle del Carrizal, Quiroga, Rio Grande, constituida en el 2006 en la provincia de Manabí. La Corporación está dedicada a la producción y comercialización de cacao nacional fino de aroma con certificación orgánica y comercio justo, en el mercado nacional e internacional. Actualmente en el área productiva cuenta con 983 socios agricultores distribuidos en los cantones de Bolívar, Chone, Portoviejo y Tosagua (Guamán, 2020).

Cabe mencionar que dentro de toda corporación es esencial poseer la misión, la visión, los valores y los fines que tiene, es por ello que a continuación según Corporación Fortaleza del Valle (2020), se describe estos parámetros ya mencionados de la siguiente manera:

a) Misión

Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias.

b) Visión

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional.

c) Valores de la empresa

- **Solidaridad**, que ante todo es el principio y pilar de la empresa, y con la cual se intenta proteger sobre todo los intereses de los productores miembros.
- **Participación**, a fin de que los productores se conviertan en líderes y actores de su propio desarrollo.
- **Responsabilidad social**, que responde a la necesidad de mejorar la calidad de vida de los miembros de la asociación.
- **Respeto al medio ambiente**, debido a que se produce cacao orgánico, libre de químicos, sin afectar a la naturaleza aportando un impacto ambiental positivo al mismo.
- **Credibilidad**, siendo congruentes con lo que se dice, piensa y se hace.
- **Unión**, para realizar un trabajo conjunto que conlleve a la consecución de los objetivos planteados por la Asociación.

d) Fines de la corporación

Los fines que persigue la corporación son:

- Promover la unidad, solidaridad y mutua colaboración, en coordinación con el Directorio y los diferentes grupos de trabajo.
- Tecnificar la producción, industrialización y comercialización de productos del agro con potencialidad exportadora.

- Buscar mercados y mejores precios para la venta de sus productos.
- Procurar mejores condiciones de vida para sus socios y familias.
- Realizar planes de trabajo, proyectos y programas que vayan directamente en beneficio de la familia y de la comunidad.
- Preparar a sus socios para que participen en la dirección de la Asociación con eficiencia.
- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones similares.
- Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, maquinarias y demás herramientas necesarias, para la producción y comercialización de sus productos.
- Realizar gestiones ante las instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, para obtener el financiamiento de los diferentes proyectos y programas que vaya a implementar.
- Buscar préstamos favorables para mejorar la producción.
- Agrupar a todos los productores de la zona de influencia del Sistema de riego Carrizal-Chone, cuyos productos tengan posibilidades de exportación.
- Promover el ahorro y crédito entre sus asociados.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación fue desarrollada en la Corporación Fortaleza del Valle, ubicada en el cantón Bolívar, Vía Calceta-Canuto Km11/2.

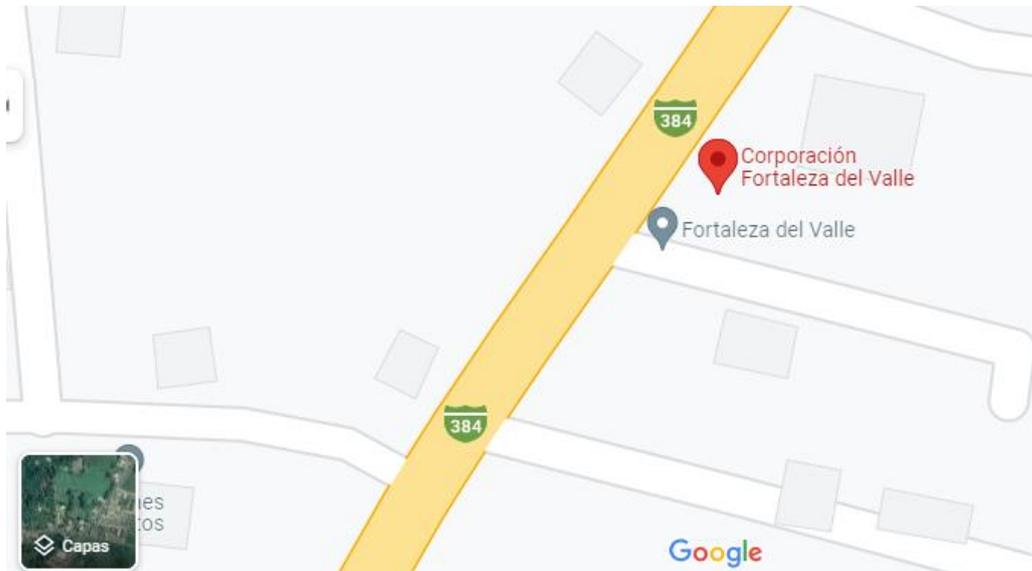


Ilustración 3.1. Ubicación de la empresa en estudio (CFV).
Fuente: (Google Maps, 2022).

3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo un tiempo de ejecución correspondiente a nueve meses, donde se aplicaron las actividades pertinentes a cada una de las fases del procedimiento metodológico.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIOS

Dentro de la investigación encontramos dos variables:

Variable independiente: Gestión Social.

Variable dependiente: Buen Vivir.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.4.1.3.4.1. POBLACIÓN

La población en estudio está integrada por el total de las personas que se encuentran ejerciendo los cargos administrativos de la Corporación Fortaleza del Valle, correspondiendo estos a 7 miembros; entre los cargos considerados están: gerente, presidente, secretaria, contadora, encargada de pagar los salarios, supervisor de control interno y asistente gerencial - talento humano.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación ejecutada fue de tipo cualitativa de campo, debido a que, en sus diferentes fases, se contempló el análisis de datos proveniente de las percepciones que tenían las partes interesadas, además de realizarse visitas técnicas a la Corporación Fortaleza del Valle con la finalidad de recabar los datos necesarios para la descripción de los resultados.

3.5.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Considerando los aspectos cualitativos que comprende la investigación, asociados a la variable Buen Vivir y Gestión Social, se requirió la incorporación de este tipo de investigación, debido a que, en la fase uno, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, como la entrevista, se analizó la percepción de los socios respecto al tema de estudio, con el fin de sustentar la ejecución del estudio, haciendo un análisis previo en la unidad de análisis.

3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Considerando que la investigación de campo busca analizar el área de estudio, se requirió de su ejecución en la fase uno del procedimiento metodológico, como medio para recopilar los datos en la Corporación Fortaleza del Valle, mediante una guía de entrevista, misma que tenía como fin, realizar el diagnóstico para la identificación del modelo de Gestión Social y Buen Vivir aplicado, además de analizar la percepción de los directivos respecto al tema estudiado y su aplicabilidad en la organización.

3.5.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se utilizó este tipo de investigación para establecer sustento académico en las variables analizadas, mediante su aplicación se consultaron distintas fuentes de información científica, con el fin de realizar discusiones de los resultados de las diferentes fases del procedimiento metodológico, además, de emplearse para establecer el instrumento de investigación y el desarrollo del apartado de marco teórico.

3.6. MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación, entre los cuales se encuentran el descriptivo, el método deductivo y analítico-sintético, y el método de mapeo, los mismos se describen a continuación:

3.6.1. METODO DESCRIPTIVO

Considerando la relevancia del método descriptivo para el desarrollo del modelo de gestión social y buen vivir, su aplicabilidad cobra relevancia en la fase dos donde se propone y en la fase 3 debido a que, en esta, se realizó el detalle del procedimiento, considerando la revisión y detalle de las diferentes etapas requeridas para una correcta implementación en la Corporación Fortaleza del Valle.

3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO-INDUCTIVO

Considerando que el método deductivo parte de postulados y de un marco general, en cuanto al estudio se planteó su implementación debido a que, uno de los principales elementos de análisis fue la idea a defender, la cual consistió en estudiar si el diseño de un Modelo de Gestión Social para el logro del Buen Vivir contribuiría a la ejecución de las actividades sociales de la Corporación Fortaleza del Valle, requiriéndose para este fin, en la primera etapa mediante un diagnóstico plasmar la necesidad y percepción de los directivos respecto a esta y luego en la fase dos y tres plasmarlo, y describir el procedimiento para su ejecución; añadido a ello, el método inductivo, sirvió de complemento idóneo, en donde, permitió establecer conclusiones precisas de los resultados, como la necesidad de desarrollar el modelo y el aprovechamiento que tendría este para la gestión por parte del personal de la institución.

3.6.3. MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO

Partiendo desde el punto del requerimiento investigativo para el desarrollo del modelo de gestión social en la Corporación Fortaleza del Valle, la aplicación del método analítico-sintético fue necesario para su estructuración, considerando que, el análisis estuvo preciso en la revisión de la información obtenida en el diagnóstico de la institución en la fase uno, mientras en la fase dos, mediante una revisión de fuentes bibliográficas se determinó los componentes del modelo de gestión, por ende en la fase tres, se identifica el procedimiento requerido para su aplicación, el detalle de cada una de las etapas, estuvo complementado de la síntesis, método mediante el cual se realizó la descripción de los resultados de forma clara y precisa.

3.7. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación fueron empleadas con la finalidad de recopilar información necesaria para el desarrollo del capítulo de resultados, además de realizar una descripción clara y precisa de lo investigado, siendo necesario la aplicación de medios como la entrevista.

3.7.1. ENTREVISTA

Siendo la entrevista una de las técnicas empleadas en la investigación de campo, fue necesaria para recopilar información mediante la guía de entrevista, misma que fue aplicada en la fase uno, a directivos de la Corporación Fortaleza del Valle con el fin de realizar el diagnóstico para la identificación del modelo de gestión social y Buen Vivir, además de analizar las variables estudiadas e identificar la concepción que se tiene de esta en la institución.

3.8. HERRAMIENTA

Las herramientas empleadas en la investigación facilitaron la etapa de recopilación de información de la institución objeto de estudio con el fin de realizar el diagnóstico correspondiente, además de facilitar el desarrollo del modelo de gestión social, considerándose para este fin la guía de entrevista.

3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista fue empleada para realizar el diagnóstico en la Corporación Fortaleza del Valle respecto al modelo de gestión social y Buen Vivir aplicado, considerándose la aplicación de una guía compuesta por un conjunto de preguntas a los directivos de la organización, además el uso de esta herramienta permitió identificar la necesidad y problemáticas existentes respecto a las variables de estudio (Gestión Social y Buen Vivir).

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados dentro del procedimiento de la investigación se describen a continuación las 3 fases fundamentales que se llevaron a cabo en el desarrollo del proyecto.

FASE I. Realizar un diagnóstico en la Corporación Fortaleza del Valle para la identificación del modelo de gestión social y Buen Vivir aplicado.

ACTIVIDADES:

- Identificar la guía de entrevista a emplear dentro de la investigación (entrevista).
- Determinar la situación actual en la que se encuentre la Corporación Fortaleza del Valle.

Con la finalidad de realizar un diagnóstico en la Corporación Fortaleza del Valle respecto a la implementación del modelo de gestión social y buen vivir, se estructuró en primera instancia una guía de entrevista, la cual fue tomada del estudio desarrollado por Almeida y Vélez (2019); Bermeo y Cabascango (2022), debido a la relación de las variables evaluadas, lo cual le otorga la idoneidad requerida y fiabilidad a los resultados, el instrumento fue aplicado al representante de la institución, para luego, con los datos obtenidos proceder mediante un análisis y síntesis de los datos, a determinar la percepción que tenían respecto a la investigación y la aplicabilidad que esta tiene en sus operaciones.

FASE II. Establecer un modelo de gestión social como estrategia para el logro del Buen Vivir en las asociaciones agro-productivas solidarias de la Corporación Fortaleza del Valle.

ACTIVIDADES:

- Identificación de los componentes de un Modelo de Gestión Social mediante una revisión bibliográfica.
- Selección de los componentes adecuados mediante un análisis comparativo para la estructura de un Modelo de Gestión Social asociativo.
- Establecimiento de la estructura de un Modelo de Gestión Social asociativo para la Corporación Fortaleza del Valle.

Posterior al diagnóstico realizado en la Corporación Fortaleza del Valle, se procedió a la ejecución de la segunda fase donde se estructuró el modelo de gestión, requiriéndose para ello, realizar una búsqueda bibliográfica, con el fin de identificar diferentes modelos y seleccionar los componentes más adecuados para llevar a efecto su construcción mediante el establecimiento de la estructura que este contendría.

FASE III. Describir los elementos que integran los componentes del modelo de gestión, para la correcta aplicación de las etapas en la Corporación Fortaleza del Valle.

ACTIVIDADES:

- Identificación del flujo de entrada y salida del modelo de gestión social.
- Descripción de las etapas y los componentes del modelo para una aplicación con enfoque por procesos sistémico.

Por último, la fase tres consistió en establecer el flujo de entrada y salida, para identificar los resultados que se esperan mediante la ejecución del modelo de gestión, además, se procedió a describir las etapas y componentes del sistema diseñado, considerándose para este fin, su estructuración mediante la aplicación del ciclo de mejora continua (PHVA), luego se realizó su correspondiente descripción.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El propósito de este capítulo es relacionar y determinar de manera crítica la teoría conjuntamente con el planteamiento del problema y los resultados obtenidos dentro de la investigación, de tal modo a continuación se detallan las actividades realizadas en cada una de las fases del proyecto.

4.1. FASE I. Realizar un diagnóstico previo sobre la Gestión Social y Buen Vivir para determinar el estado actual de las variables en la Corporación Fortaleza del Valle.

Con la finalidad de realizar el diagnóstico de la Corporación Fortaleza del Valle respecto a la aplicación de la gestión social y buen vivir, en primera instancia se identificó el instrumento a emplear comprendiendo este una guía de entrevista aplicada al personal directivo de la organización, los datos recabados permitieron hacer un análisis, para luego determinar la situación actual, empleando la discusión para contrastar los resultados obtenidos.

4.1.1. Actividad 1. Identificación del instrumento a emplear en la investigación para realizar el diagnóstico previo.

Considerando la relevancia de la indagación previa, para conocer el estado de las variables de investigación, como lo son la gestión social y el buen vivir, se procedió a la aplicación de una entrevista dirigida al gerente de la Corporación Fortaleza del Valle, el instrumento empleado en esta etapa, fue estructurado a partir de dos estudios bases: Almeida y Vite (2019) en el cual, se plantea la estructuración de un modelo de gestión social; además, también se realizó una revisión de Bermeo y Cabascando (2022), donde analiza la gestión social y buen vivir en grupos de productores.

La guía de entrevista estructurada, descrita en el anexo 1, se compone de 24 interrogantes integradas en dos apartados, en el primero se realizan preguntas de seguimiento para conocer la percepción del entrevistado respecto a las variables en estudio y su nivel de argumentación respecto a este; luego, se hace una revisión de la actuación de la gestión social dentro de la Corporación Fortaleza del Valle, considerando cuatro elementos bases de la administración: planificación, organización, dirección, control. En cuanto a la estructura se puede observar de forma gráfica en la figura 4.1.

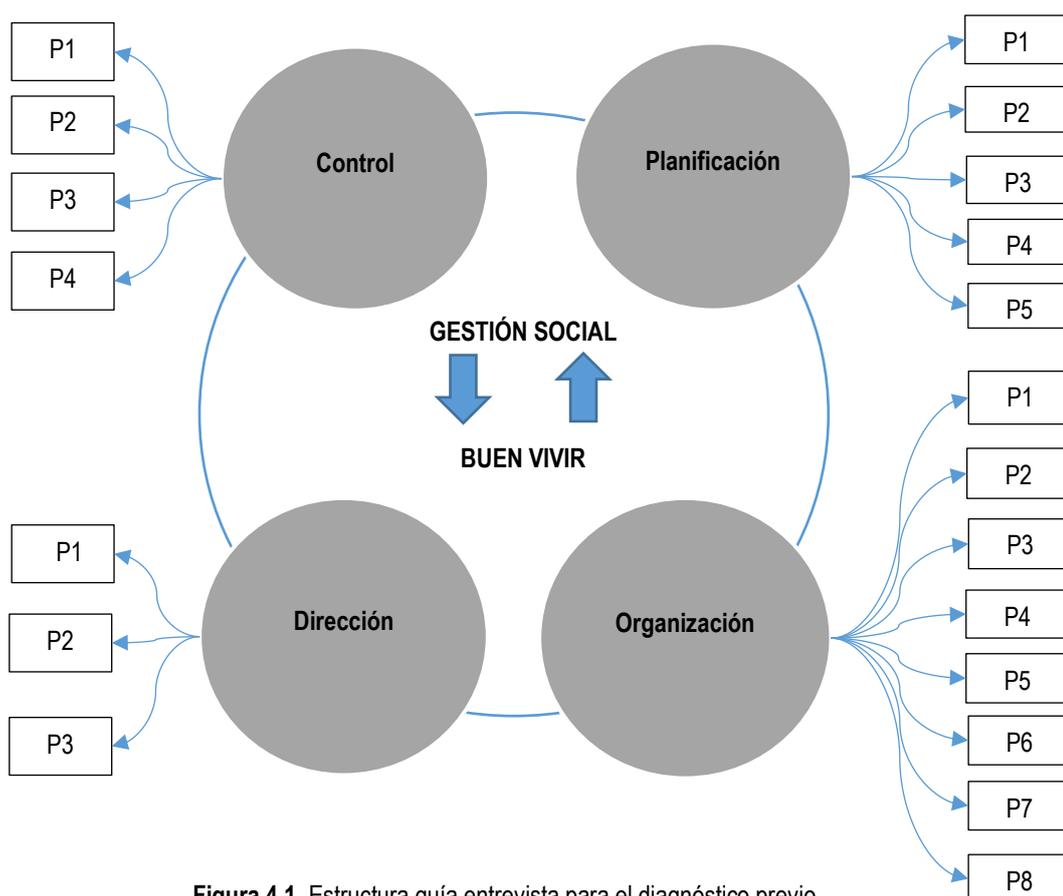


Figura 4.1. Estructura guía entrevista para el diagnóstico previo
Fuente: Almeida y Vite (2019); Bermeo y Cabascando (2022)
Elaborado por: La autora

4.1.2. Actividad 2. Determinar la situación actual en la que se encuentre la Corporación Fortaleza del Valle.

Habiéndose aplicado el instrumento para el diagnóstico de la situación de la Corporación Fortaleza del Valle, respecto a la gestión social, se consideró el

análisis de las cuatro etapas bases de la administración, como se muestra en la figura 4.1, se debe tener en cuenta que previo al análisis de las respuestas, se aplicaron preguntas de seguimiento, mediante las cuales se encontró lo siguiente:

Para la administración de la Corporación Fortaleza del Valle, la gestión social se constituye un instrumento mediante el cual se gestiona el buen vivir, al estar vinculada directamente con el personal se hace esencial su tratamiento, puesto que, al tener aplicabilidad dentro de la organización, dependiendo del trato y las acciones que se ejecuten, se podría crear una opinión favorable o negativa en el talento humano. Añadido a ello, la gerencia expresó que, como institución y al ser socialmente responsables procuran crear espacios donde se maneje una buena relación con los socios, creando acciones de vinculación. También, consideran que el desarrollo de este estudio sería de relevancia para la corporación.

El interés mostrado por los entrevistados en el estudio, el cual se fundamenta en la estructuración de un modelo de gestión social, es positivo y demuestra lo importante que es, para la Corporación Fortaleza del Valle profundizar en este campo, además estos criterios se alinean con lo expresado por Fernández et al. (2019), en cuanto a que “los directivos de las compañías deben constantemente retroalimentarse y actualizarse en nuevos métodos de gestión que vayan a la vanguardia de los nuevos requerimientos que el mercado exige”.

Planeación

Respecto a lo analizado en la etapa de planeación, se encontró que la Corporación Fortaleza del Valle, no cuenta con un plan o programa de intervención social, donde se incorporen acciones de ejecución a corto, mediano y largo plazo; sin embargo, en pos de favorecer a sus colaboradores, si realizan acciones de integración como entrega de canastas navideñas, y la constitución de un fondo mortuario para los socios. En cuanto a la intervención de la corporación en servicios sociales, realizan capacitaciones a trabajadores de la empresa y socios.

Profundizando en los aspectos de la planificación y si esta es transmitida al personal y socios, se encontró que la corporación cuenta con un reglamento de trabajo donde se definen los objetivos de la organización, direccionados a la construcción de un ambiente de trabajo en un ambiente saludable, desarrollo profesional, trabajo en equipo y participación; sin embargo, de lo que se puede analizar, estos no abarcan a los socios, además no se contemplan políticas expresas direccionadas a fortalecer la gestión social, así mismo, carecen de un presupuesto específico para la ejecución de este tipo de actividades o programas.

De acuerdo a los datos recabados a pesar de realizarse actividades de acción social, la corporación carece de programas y un plan de acción concreto que integre a socios y colaboradores, lo cual se puede constituir en una problemática; debido a que, la falta de una correcta planificación como menciona Fernández et al. (2019), con las exigencia actuales del entorno pueden constituirse en el fracaso de la organización y en este caso de una correcta implementación de la gestión social, además, si estas carencias son direccionadas a una mala planificación de los recursos humanos puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo (Mendoza et al., 2016).

Organización

El desarrollo organizacional reconoce la importancia del recurso humano para el éxito o fracaso de las organizaciones, por lo que su correcta administración comienza al contar con una adecuada estructura y el desarrollo de las relaciones humanas (Castro et al., 2020, como se citó en Torres et al., 2021). En cuanto a la organización de la corporación respecto a la gestión social, evidencia que no existe la formalidad necesaria dentro de la misma, como se puede detallar, dentro de su estructura carecen de un departamento o responsables de estas funciones, así mismo, no se encuentran establecidos procesos o documentación de respaldo donde se sustenten las actividades o logros alcanzados en este campo, una de las razones que conllevarían a lo descrito es la falta de una planificación adecuada en temas de gestión social y sobre todo la ausencia de un modelo de gestión.

Dirección

La no incorporación de la gestión social en la estructura de la corporación, como se describió en la etapa de organización, puede considerarse uno de los elementos que repercuten negativamente en la dirección, al no contar con áreas departamentales o responsables en este campo como fue expresado por los entrevistados, por lo tanto, no se han definido perfil y puestos de trabajo, así mismo, no se ha asignado presupuesto, ni establecido un plan o programa de acción social; sin embargo, entre los aspectos favorables que destaca la Corporación Fortaleza del Valle, es el procurar participar en eventos de iniciativa de voluntariado cuando son invitados.

Como organización, si se requiere profundizar y mejorar el sistema de gestión social de la Corporación Fortaleza del Valle, es fundamental que se tomen las decisiones con apoyo en toda la información útil que proporcionan las herramientas a disposición, para obtener, al final, resultados satisfactorios (Arraiga et al., 2018). Además, la presencia de una correcta o incorrecta dirección determinará en gran medida el éxito o fracaso de una organización (Masaquiza et al., 2020) y en este caso puntual, la integración del modelo de gestión social.

Control

Considerando lo expresado por Arraiga et al. (2018), el control es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización. De no hacerlo, se estaría ante un sistema que podría presentar deficiencias, con relación a ello, de lo revisado, se puede concluir que la Corporación Fortaleza del Valle al no integrar la gestión social dentro de su estructura organizacional, la ausencia de planes y programas concretos, acompañado de la designación de responsabilidades, responsables y la no asignación presupuestaria en este campo, identifican dicha falta de control.

Añadido a lo descrito de las respuestas generadas por el personal de la institución, se encontró que actualmente carecen de procedimientos y herramientas para conocer el nivel de satisfacción que tienen los asociados y colaboradores respecto a las prácticas de vinculación social, estas omisiones se alejan de lo argumentado por Mateo (2021, como se citó en Guillin et al., 2023), quien expone que algunos estudios corroboran que una de las herramientas utilizada por las organizaciones, es la evaluación del desempeño, por medio de lo cual se valoraría el rendimiento específico y global del empleado, también puede llevarse al campo de los sistemas de gestión, estos elementos hacen suponer que la corporación no cuenta con información precisa de las actividades vinculadas a la gestión social y como contribuyen al buen vivir de sus colaboradores y socios.

4.2. FASE II. Establecer un modelo de gestión social como estrategia para el logro del Buen Vivir en las asociaciones agro-productivas solidarias de la Corporación Fortaleza del Valle.

La ejecución de la segunda fase de la investigación, consistió en la revisión bibliográfica de diferentes modelos de gestión, mediante su desarrollo, se describieron los componentes mediante los cuales se encontraban integrados, su revisión fue fundamental para la construcción del modelo para la Corporación Fortaleza del Valle.

Actividad 3. Identificación de los componentes de un Modelo de Gestión Social mediante una revisión bibliográfica.

La identificación de los componentes de un modelo de gestión social, se la realizó mediante la revisión bibliográfica de varios estudios, entre los cuales se analizó un total de cinco investigaciones bases como lo son: Werther y Davis (2000), Navia y Herrera (2007), Mondragón (2012), Almeida y Vélez (2019), Pinto y Vite (2019), y Cabalé y Pérez (2020). Para el análisis de los elementos que los integran se hace la descripción general de cada uno de los estudios en la tabla 4.1., misma que se detalla a continuación:

Tabla 4.1. Revisión bibliográfica del modelo de gestión social

Autor	Modelo	Componentes del modelo	Adaptación a plan PHVA	Principios sociales	Principios del Buen Vivir	Estructura
Werther y Davis (2000)	Modelo de gestión	Fundamentos y desafíos, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, relaciones industriales, relaciones con sindicatos, administración del personal.	Incorpora elementos de forma parcial	no	no	Objetivos (5) Subsistemas (7)
Navia y Herrera (2007)	Construcción de un modelo de gestión social para empresas comunitarias.	Fundamentos filosóficos, fundamentos sociales, fundamentos pedagógicos, fundamentos educativos, fundamentos metodológicos, fundamentos comunitarios.	No especifica	si	no	Fundamentos (6)
Mondragón (2012)	Modelo de Gestión Corporativo	Principios básicos cooperativos, personas en cooperación, proyecto compartido, organización participativa, empresa excelente, resultados socio empresariales, implementación, evaluación	No especificada, incorpora elementos de forma parcial	no	no	Dimensiones (7) Principios cooperativos internos (7), Principios cooperativos externos (3), Indicadores (29)
Almeida y Vélez (2019)	Modelo de gestión social a partir de Palacios (2019)	Planificación social estratégica, planificación social operativa, y planificación social financiera. Organización social estructural, y organización social funcional. Grid Gerencial Blake y Mouton, modelo de eficacia gerencial Reddin, Flujos Direccionales de la comunicación, y equipos. Planificación, evaluación, mejora, y seguimiento.	Si especifica	Si	Si	Etapas (4) Dimensiones (13)
Pinto y Vite (2019)	Modelo de gestión social a partir de Palacios (2019)	Planificación social estratégica, planificación social operativa, y planificación social financiera. Organización social estructural, y organización social funcional. Grid Gerencial Blake y Mouton, modelo de eficacia gerencial Reddin, Flujos Direccionales de la comunicación, y equipos. Planificación, evaluación, mejora, y seguimiento.	Si especifica	Si	Si	Etapas (4) Dimensiones (13)
Cabalé y Pérez (2020)	Sistemas de gestión.	Objetivos, Políticas, Implementar los procesos, Seguimiento, Medición, Mejora, Revisión por la dirección.	Si especifica	si	no	Etapas (4) Dimensiones (7)

Fuente: Werther y Davis (2000), Navia y Herrera (2007), Mondragón (2012), Almeida y Vélez (2019), y Pinto y Vite (2019), Cabalé y Pérez (2020).

De la revisión de los diferentes modelos de gestión, se puede concluir en primera instancia que no se encuentra relación entre los componentes de los diferentes sistemas revisados, sin embargo se identificaron elementos asociados de forma parcial, razón por la cual se puede mencionar que, no existe una guía base para establecer un modelo en específico, hallazgo que se relaciona a lo expresado por Pérez y Guzmán (2015), al ser cada organización única y los fenómenos que se estudian dentro de ella presentar características diferentes, no es posible establecer un patrón generalizado, por lo tanto, incorporan elementos de la gestión acordes a sus necesidades y requerimientos.

Como se puede observar en los estudios descritos en la tabla 4.1, la incorporación del ciclo del PHVA, se la hace de forma parcial, incluyendo únicamente la planeación y evaluación por Werther y Davis (2000), la implementación y evaluación en Mondragón (2012), mientras que, Almeida y Vélez (2019), y Pinto y Vite (2019), toman como base los componentes del modelo de gestión desarrollado por Palacios (2019), donde se incorporan los 4 elementos del ciclo PHVA: planificación, organización, ejecución y control. Sin embargo, observando lo descrito por Navia y Herrera (2007), el modelo que establecen se basa en el desarrollo de fundamentos asociados a lo filosófico, social, pedagógico, educativo, metodológico, y comunitario.

Lo descrito en el párrafo anterior ratifica que cada organización es un mundo y, tienen necesidades diferentes, lo cual obliga al investigador o administrador a incorporar elementos acordes a la realidad de la organización, se procedió a la estructuración del modelo de gestión social para la Corporación Fortaleza del Valle, integrando los componentes de la gestión social generados en las investigaciones analizadas. Correspondiendo estos a: subsistemas, etapas, dimensiones, principios, actividades e indicadores, ver tabla 4.2.

Tabla 4.2.Resumen de los componentes de un modelo de gestión

Etapas	Planificación, organización, ejecución, evaluación.
Dimensiones	Planificación social estratégica, planificación social operativa, y planificación social financiera. Organización social estructural, y organización social funcional. Grid Gerencial Blake y Mouton, modelo de eficacia gerencial Reddin, Flujos Direccionales de la comunicación, y equipos. Planificación, evaluación, mejora, y seguimiento.
Principios	Principios cooperativos: educación soberanía del trabajo carácter instrumental y subordinado del capital, organización democrática, libre adhesión, participación en la gestión y solidaridad retributiva. interoperación, transformación social y carácter universal.
Objetivos	Objetivos organizacionales, Objetivos profesionales, Objetivos personales, Objetivos funcionales, Objetivos sociales.
Subsistemas	Fundamentos y desafíos, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, relaciones industriales, relaciones con sindicatos, administración del personal.
Fundamentos	Fundamentos filosóficos, fundamentos sociales, fundamentos pedagógicos, fundamentos educativos, fundamentos metodológicos, fundamentos comunitarios.

Fuente: Werther y Davis (2000), Navia y Herrera (2007), Mondragón (2012), Almeida y Vélez (2019), y Pinto y Vite (2019)

Actividad 4. Selección de los componentes adecuados para la estructura del Modelo de Gestión Social de la Corporación Fortaleza del Valle

Partiendo de que la gestión social es “un conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación, producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de recursos” (CEPAL, 1998, como se citó en Matteo y Graterol, 2017), para la construcción del modelo de gestión social para la Corporación Fortaleza del Valle, luego de revisar las estructuras de los estudios, se realizó el análisis de los mismo, llegándose a identificar mediante la síntesis, los componentes más adecuados para la organización, mismos que se sustentan a continuación:

Etapas del modelo de gestión social

Las etapas del modelo de gestión social para la Corporación Fortaleza del Valle se integran por el círculo de Deming también conocido como ciclo PHVA, el cual en concordancia con lo expresado por Cabalé y Rodríguez (2020) “no constituye por sí solo una metodología de integración, pero desde el punto de vista conceptual soporta la estructura de los diferentes sistemas de gestión y por tanto permite alinearlos”.

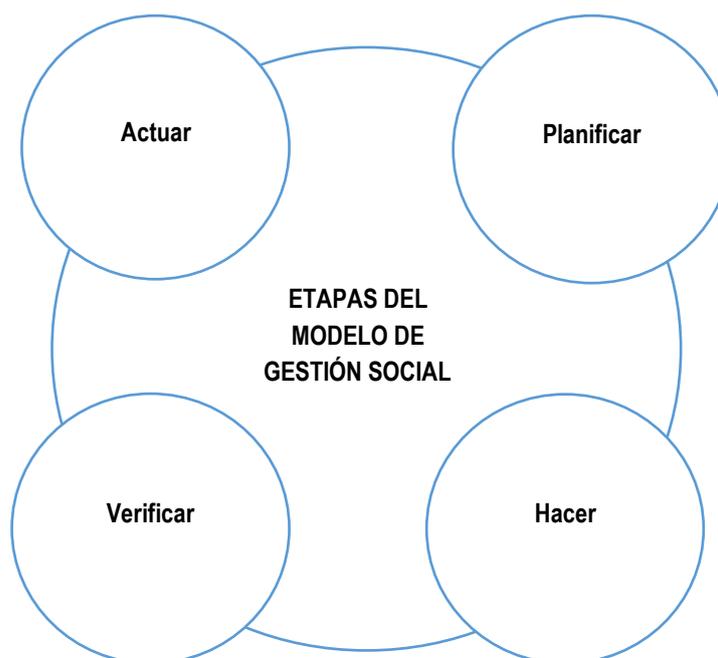


Figura 4.2. Etapas del modelo de gestión social
Elaborado por: La autora

Dimensiones del modelo de gestión

Una vez identificadas las etapas del modelo, se procedió a la descripción de los componentes o dimensiones que integrarían el sistema de gestión, debiéndose tener en cuenta a partir de este punto que, se toma de base el modelo desarrollado en las investigaciones de Almeida y Vélez (2019), Pinto y Vite (2019), y Cabalé y Pérez (2020) al incorporar de forma detallada en cada una de sus etapas mediante el ciclo del PHVA, las dimensiones que integran al modelo, además que, de acuerdo a lo establecido por estos autores, se incorporan premisas, alcance, principios sociales y del buen vivir, agrega un enfoque basado en procesos y en sistemas, como se detalla en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Resumen de los componentes del modelo de gestión social

	Almeida y Vélez (2019)	Pinto y Vite (2019)	Cabalé y Pérez (2020)
Planificar	Planificación social estratégica, planificación social operativa, planificación social financiera.	Planificación social estratégica, planificación social operativa, planificación social financiera.	Planificación Objetivos Políticas
Hacer	Organización social estructural, organización social funcional,	Organización social estructural, organización social funcional, Grid gerencial Modelo eficacia gerencial Flujos de la comunicación Equipos de trabajo	Implementación y operación.
Verificar	Grid gerencial, Blake y Mouton Modelo eficacia gerencial Reddin Flujos direcciones de la comunicación Equipos	Planificar Evaluar Mejora Seguimiento	Seguimiento y medición Evaluación del cumplimiento Auditoría interna Tratamiento de las no conformidades
Actuar	Seguimiento Mejora Evaluar Planificar		Mejora, acciones correctivas preventivas y de mejoras Revisión por la dirección

Fuente: Elaborado a partir de Almeida y Vélez (2019), y Pinto y Vite (2019), Cabalé y Pérez (2020)

Elaborado por: La autora

Con el fin de unificar los criterios de los tres modelos descritos en la tabla 4.3, se realizó el análisis de las diferentes dimensiones contenidas en cada una de las etapas, encontrándose que, en la fase de planificación, se toman las establecidas por Almeida y Vélez (2019), Pinto y Vite (2019), en cuanto a los elementos detallados por Cabalé y Pérez (2020), estos se encuentran insertas dentro de la planificación social estratégica y, por ellos no es necesario incorporarlos como dimensión. Además, la dimensión equipos de trabajo, se la integra como elemento de la planificación social operativa, debido a que, se requiere establecer cómo van estar integrados a partir de la planificación.

Respecto a la fase de ejecución (hacer) corresponde a la etapa de implementación de los procesos, considerando los tres autores se integra la dimensión: implementación y operación asignada por Cabalé y Pérez (2020), además se incorporan las establecidas por Almeida y Vélez (2019), y, Pinto y Vite (2019): organización social estructural, organización social funcional, y flujos direccionales de la comunicación. En cuanto a Grid gerencial, Blake Mouton y el modelo eficacia gerencial Reddin, no se integran como propone Pinto y Vite (2019), al ser estos medios de verificación y no considerarse adecuados su

aplicación en esta etapa del modelo; sin embargo, es relevante resaltar que estos se adjuntan a las herramientas en la verificación.

La etapa de verificación, se integra de las dimensiones seguimiento y medición descritas por Cabalé y Pérez (2020), al ajustarse de forma idónea en esta fase de ejecución del modelo, los elementos propuestos por los otros autores no se consideran, debido a que, Pinto y Vite (2019) unifica la etapa “verificar” y “actuar”, siendo no considerado como idóneo por la investigadora para el presente apartado, al requerirse plantear los requerimientos por separados, algo similar se observa en la propuesta de Almeida y Vélez (2019), donde los componentes flujos direcciones de la comunicación, equipos no se corresponden con el objetivo de verificación que debe cumplir esta etapa.

Por último, la fase del PHVA correspondiente a actuar, se integra de las dimensiones “Mejora”, “Seguimiento” y “Revisión por la dirección”, como proponen: Almeida y Vélez (2019), Pinto y Vite (2019), Cabalé y Pérez (2020), sin embargo, como se observa en la tabla 4.3, se omiten la planificación y evaluación, debido a que, estos componentes tienen correspondencia con la etapa tres, verificación, mientras esta, pretende la toma de decisiones.

Las observaciones descritas en los párrafos anteriores, con el fin de fundamentar la integración de las dimensiones de los tres modelos analizados, permitieron establecer los componentes finales del sistema de gestión social para la Corporación Fortaleza del Valle, la síntesis de los mismos y como se integran al plan PHVA, se lo detalla en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Resumen de los componentes del modelo de gestión social

Planificar	PLANIFICACIÓN	Planificación social estratégica, Planificación social operativa, y Planificación social financiera.
Hacer	IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN	Organización social estructural, Organización social funcional, Flujos direccionales de la comunicación.
Verificar	MEDICIÓN	Medición y auditoría interna Evaluación del cumplimiento Tratamiento de las no conformidades
Actuar	MEJORA	Acciones correctivas, preventivas y de mejoras, Seguimiento, y Revisión por la dirección.

Fuente: Elaborado a partir de Almeida y Vélez (2019), y Pinto y Vite (2019), Cabalé y Pérez (2020)

Elaborado por: La autora

Principios del modelo de gestión social

En su sentido más básico y literal, el término “principio” designa lo que está al comienzo de una cosa, “aquello de lo que algo procede de algún modo (Letelier, 2017). Establecer los principios mediante el cual se direcciona el modelo de gestión social, es fundamental para determinar el direccionamiento de los valores hacia los cuales buscará inculcar la organización, en este punto se hace una revisión bibliográfica de los autores Díaz y Gonzales (2012) y Letelier (2017), Ribadeneira (2020), Matteo y Graterol (2017), con el fin de identificar aquellos principios en los cuales se fundamenta el modelo para la Corporación Fortaleza del Valle. Como se puede observar en la tabla 4.5., se hace una síntesis de los autores ya mencionados.

Tabla 4.5. Resumen de principios de la gestión social y buen vivir

Principios sociales Letelier (2017)	Buen vivir Ribadeneira (2020)	Buen vivir Matteo y Graterol (2017)	Principios de la gestión social Díaz y Gonzales (2012)
Bien común	Identidad	Reducción de la desigualdad	Pluralismo,
Subsidiariedad	Equidad	Reducción de la pobreza	Mutualidad,
La solidaridad	Sostenibilidad	Fortalecimiento de la democracia	Autonomía individual,
		Fortalecimiento de la ciudadanía	Justicia distributiva,
			Justicia natural,
			Interés centrado en las personas y
			Papeles múltiples de trabajo.

Fuente: Letelier (2017), Ribadeneira (2020), Matteo y Graterol (2017), Díaz y Gonzales (2012)

Realizando el análisis de los principios identificados por los autores descritos en la tabla 4.4., se observa que estos guardan relación, considerándose mediante la síntesis, agrupar en un único listado base con el fin de generar los principios a incorporar en el modelo de gestión social de la Corporación Fortaleza del Valle, producto de la integración, se concluye en establecer los siguientes:

1. Bien común
2. Autonomía
3. Identidad
4. Solidaridad
5. Sostenibilidad
6. Equidad y justicia social
7. Fortalecimiento de la democracia

Actividad 5. Establecimiento de la estructura del Modelo de Gestión Social para la Corporación Fortaleza del Valle.

Una vez descritos los componentes del modelo de gestión social que integrarían la propuesta para la Corporación Fortaleza del Valle, se procedió a la estructuración del esquema donde se sintetizan cada uno de los elementos, con el fin de propiciar un sistema de administración direccionado hacia prácticas que propicien el buen vivir de las partes interesadas, se debe tener en cuenta que el modelo final es la suma de una serie de principios, objetivos, etapas y dimensiones, seleccionadas de forma propicia con el fin de aunar esfuerzos hacia el logro de una verdadera cooperación entre la corporación y sus asociados.

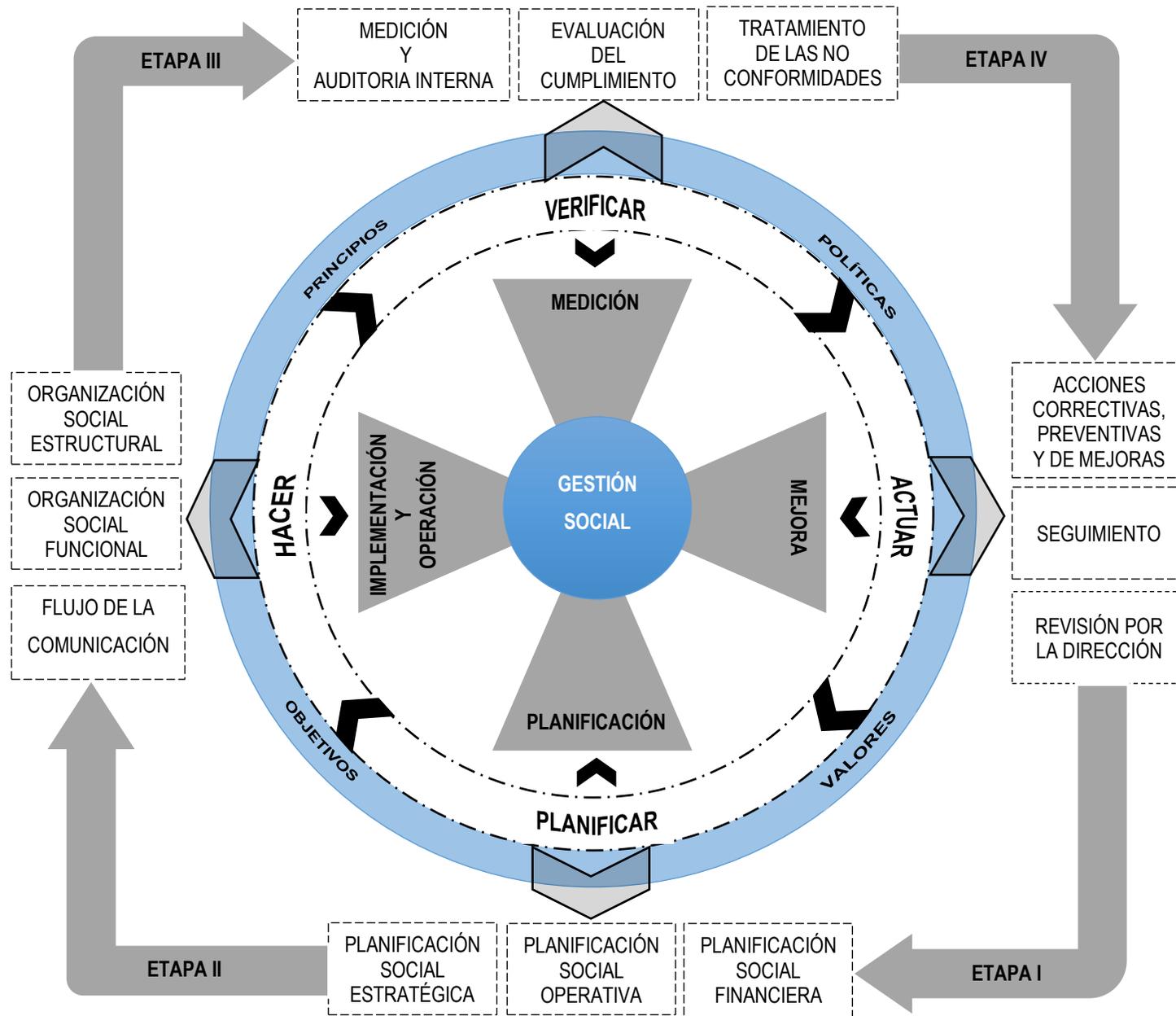


Figura 4.3. Modelo de gestión social Corporación Fortaleza del Valle
Elaborado por: La autora

Como se observa en la figura 4.3., donde se describe de forma gráfica el modelo de gestión para la Corporación Fortaleza del Valle, este se sustenta en cuatro etapas: planificar, hacer, verificar, actuar, fundamentadas en la aplicación de un sistema basado en la mejora continua, además en correspondencia con lo mencionado por Becerra et al. (2019), el diseño busca la gestión social adecuada, respetando el ciclo PHVA, debido a que facilita la estructuración y ejecución de actividades con más eficiencia y eficacia, así como una mejor adaptación a los cambios y adecuaciones devenidos de modificaciones en la normativa legal.

La etapa uno, corresponde a la planificación y está integrada por tres componentes que buscan la planificación estratégica, social operativa y social financiera, luego en la etapa 2, asociada al hacer, busca definir la organización social estructural, funcional y el flujo de la comunicación, mientras en la tercera etapa, verificar, su fin es la medición y auditoría interna, la evaluación del cumplimiento, y el tratamiento de las no conformidades, por último, la etapa 4 del modelo se encarga de la aplicación de acciones correctivas, preventivas y de mejora, el seguimiento y la revisión por la dirección.

4.3. FASE III. Describir los elementos que integran los componentes del modelo de gestión, para la correcta aplicación de las etapas en la Corporación Fortaleza del Valle

Establecido el modelo de gestión social, se procedió a realizar la correspondiente descripción de las etapas que lo integran, con el fin de conocer la finalidad de cada uno de los componentes, para dar cumplimiento a la fase tres, se detalla el flujo de entrada y salida del sistema, acompañado de una revisión de las cuatro etapas.

Tabla 4.6. Descripción de los elementos que integran los componentes del Modelo de Gestión Social

ETAPA	CICLO PHVA	COMPONENTE	DIMENSIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
ETAPA I	PLANEAR	PLANEACIÓN	PLANIFICACIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA	Misión	Comprende redactar la razón de ser, asociada a la gestión social de la Corporación, su redacción debe responder a las preguntas que establece Palacios (2020): ¿Quiénes son? ¿A qué se dedican?
				Visión	Su descripción comprende explicar hacia donde se dirige la organización en un mediano y largo plazo, respondiendo a la interrogante: ¿Hacia dónde van?
				Valores	Son la filosofía de la organización y a través de los cuales se afianza la cultura, definirlos tiene el propósito de establecer los principios bajos los cuales deben actuar los integrantes de la corporación, entre los que se proponen: Compromiso, respeto, honradez, compromiso social, bien común.
				Políticas	Establecen las directrices bajo las cuales se desempeñarán las actividades de la organización, su propósito es establecer los criterios para la toma de decisión. Respecto al modelo se deberán incorporar los

					lineamientos para lograr una correcta integración social de las partes interesadas.
				Objetivos	Se los debe especificar con el fin de establecer los resultados que espera la organización tener en un corto, mediano y largo plazo, para efectos del modelo de gestión, se considera que la corporación debe incorporar: Objetivos organizacionales, Objetivos profesionales, Objetivos personales, Objetivos funcionales, y Objetivos sociales.
			PLANIFICACIÓN SOCIAL OPERATIVA	Grupos de interés	Corresponde a la identificación de las partes que intervienen en el modelo de gestión social, son las partes interesadas sobre las cuales se deberá direccionar, la planeación para lograr una verdadera integración social que propicie el buen vivir, se considera que, dentro del esquema de la Corporación Fortaleza del Valle, este está compuesto por: Socios, organizaciones sociales, clientes internos, clientes externos y colaboradores.

				<p>Equipos de trabajo</p> <p>Se deberá establecer un equipo del personal especializado, para desarrollar las etapas del modelo de gestión social, mismo que comprende en estructurar las cuatro etapas relacionadas a la planeación, organización, ejecución y control. Para la formación, se puede tener en cuenta los criterios establecidos por Rangel et al. (2018), los equipos de trabajo si tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo constará de 5 a 15 miembros. • Su creación será expresa para la búsqueda de los objetivos del modelo de gestión social. • Se encargarán de la coordinación de las etapas del MGS. • Programarán tareas definidas y complementarias. • Procurarán promover una buena relación personal entre integrantes.
				<p>Plan de gestión anual</p> <p>Consiste en elaborar el programa de gestión social anual, detallando los objetivos a alcanzar, las metas a cumplir, las actividades a realizar, además de incorporar otros elementos de control como los indicadores de</p>

					desempeño para evaluar el alcance que se ha logrado mediante lo planificado.
			PLANIFICACIÓN SOCIAL FINANCIERA	Plan Anual de Compras (PAC)	Se refiere a la identificación de los elementos que son necesarios para la ejecución del modelo de gestión social, vinculados a las actividades de compra, entre los criterios a desarrollar se encuentran los descritos por Almeida y Vélez (2019): Objetivo Social Estratégico, tipo de compra, detalle del producto, cantidad anual, unidad (metros, litros etc), costo unitario, periodos de ejecución.
				Plan Anual de Inversión Social (PAIS)	El plan Anual de Inversión Social, describe el programa de actividades de integración a desarrollar, considerando la descripción de las etapas, objetivos y actividades con su respectivo requerimiento de inversión como: objetivo social estratégico, tipo de compra, detalle del producto, cantidad anual, unidad (metros, litros etc), costo unitario, periodos de ejecución.

Elaborado por: La autora del proyecto.

Tabla 4.7. Descripción de los elementos que integran los componentes del MGS

ETAPA	CICLO PHVA	COMPONENTE	DIMENSIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
ETAPA II	HACER	IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN	ORGANIZACIÓN SOCIAL ESTRUCTURAL	Estructura organizacional	El desarrollo de esta actividad tiene como finalidad describir el organigrama funcional de la Corporación Fortaleza del Valle, debiéndose realizar la reestructuración correspondiente con el fin de integrar en este el departamento responsable de la gestión social corporativa.
				Organigrama del departamento de gestión social	Habiéndose incorporado la gestión social a la estructura organizacional, e identificado los puestos que integrarían el correspondiente departamento, se deberá elaborar el organigrama, para analizar la composición gráfica del departamento.
			ORGANIZACIÓN SOCIAL FUNCIONAL	Diseño de puesto	Una vez integrado el departamento de gestión social en la estructura organizacional, se procederá a definir los puestos responsables de la planificación, organización, ejecución y control de las operaciones con el fin de lograr la integración social de las partes interesadas, los

					puestos que se proponen son: jefe del departamento de gestión social, coordinador y asistente.
				Manual de funciones	Se deberán detallar los perfiles de los cargos creados para el departamento de gestión social, comprendiendo establecer el nombre del cargo, objetivos, perfil, habilidades, funciones, actitudes y aptitudes.
				Responsabilidades y autoridades	Consiste en establecer las responsabilidades que tendrán las autoridades para dar cumplimiento a la ejecución del modelo de gestión y las actividades de integración que se programen desarrollar, la finalidad de su identificación es facilitar el seguimiento de los objetivos y metas establecidos.
			FLUJO DE LA COMUNICACIÓN	Diagrama de flujo de la comunicación	Los intercambios de información son procesos que ocurren en el interior de un sistema (Yang et al., 2016), siendo esencial definir el flujo que este tiene a lo largo del modelo de gestión con el fin de controlar y mejorar la transmisión de

					los datos, para facilitar este trabajo es necesario se desarrolle un diagrama donde se identifique los flujos mediante los cuales se comparte la información.
--	--	--	--	--	---

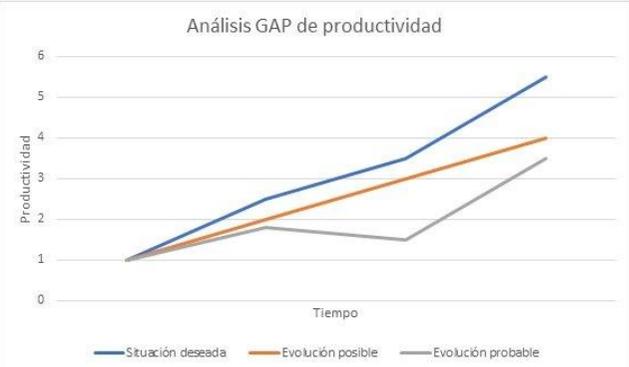
Elaborado por: La autora del proyecto.

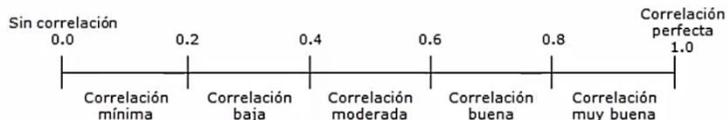
Tabla 4.8. Descripción de los elementos que integran los componentes del MGS

ETAPA	CICLO PHVA	COMPONENTE	DIMENSIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
ETAPA III	VERIFICAR	MEDICIÓN	MEDICIÓN Y AUDITORIA INTERNA	Medición de la satisfacción	La medición de la satisfacción consiste en evaluar la percepción que tienen los socios de la Corporación, respecto a los alcances del modelo de gestión social para constatar si se están logrando los objetivos de desarrollo social e integración, para este fin se deberá desarrollar encuestas de satisfacción y su correspondiente aplicación en las organizaciones sociales.
				Medición del desempeño	La medición del desempeño tiene por su parte evaluar el alcance del modelo de gestión y como este está impactando la vida de las organizaciones sociales vinculadas a Fortaleza del Valle, para su ejecución, se deberá elaborar las herramientas de medición,

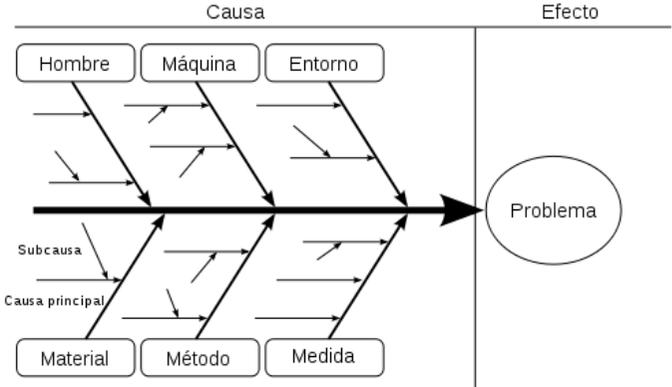
					<p>considerando criterios que permitan valorar los logros respecto a los planes y programas sociales ejecutados; añadido a ello, se podrá complementar los análisis con otros estudios como:</p> <p>Test GRID gerencial, para medir el nivel de liderazgo, desarrollado por Terán (2015), Su descripción se lo detalla en el anexo 2.</p> <p>Modelo de eficacia gerencial Test de REDDIN, aplicado por Guízar (2013). Revisar anexo 3.</p>
				Medición de los procesos	<p>Dentro del plan de medición y auditoría interna, se considera realizar la evaluación de los procesos establecidos en el modelo de gestión social, con el fin de determinar, si las actividades planificadas, se están ejecutando de forma correcta, con los tiempos correspondientes, para este fin se propone aplicar el siguiente sistema de medición: matriz organizacional para la medición de los procesos de personal desarrollada por Martínez y Martínez (2010).</p>
				Balance social	<p>El balance social, como informe de responsabilidad social corporativa (RSC) o informe de sostenibilidad,</p>

			EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO	<p>proporcionará una visión integral y transparente de las acciones, prácticas y políticas que la Corporación Fortaleza del Valle pretende incorporar mediante el modelo de gestión. Su ejecución tiene la finalidad de evaluar la ejecución y cumplimiento al abordar actividades de integración social en sus operaciones comerciales. Para dar cumplimiento se deberá incorporar dimensiones como las que expone Luque et al. (2019): ética, Social, legal, económica organizacional y medioambiental.</p>
				<p>Análisis de brecha</p> <p>Considerando el criterio de Rangel (2008), el análisis de brecha dentro del Modelo de Gestión, pretende evaluar el nivel de cumplimiento de los componentes del sistema, su beneficio se centra en la identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en la estructura organizativa; particularmente, en la gestión social y seguridad laboral, como punto de partida para establecer prioridades de intervención que les permitan disminuir la brecha encontrada y cumplir su deber ser en materia</p>

				<p>de garantizar la salud, seguridad y el buen vivir de los integrantes de la corporación.</p>
				<p>Análisis correlacional</p>
<p>de garantizar la salud, seguridad y el buen vivir de los integrantes de la corporación.</p> 	<p>El enfoque correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández et al., 2014), dentro de la evaluación del cumplimiento, pretende establecer cómo está afectando la gestión social en el buen vivir de los socios, luego de implementar el modelo de gestión. Dentro de los criterios de análisis se pueden considerar los establecidos por Gómez (2020):</p>			

				<p>Software: Programa estadístico SPSS® (vrs. 22).</p> <p>Criterios de Roy et al. (2020):</p> <p>0 Sin correlación</p> <p>± 0.20 Correlación débil</p> <p>± 0.50 Correlación moderada</p> <p>± 0.80 Correlación buena</p> <p>1 Correlación perfecta</p> 
			<p>TRATAMIENTO DE LAS NO CONFORMIDADES</p>	<p>Diagrama causa-efecto</p> <p>Posterior a la evaluación de la eficiencia del modelo de gestión social, se procederá a identificar las no conformidades, en este punto se contempla estructurar el diagrama de Ishikawa con el fin de realizar la identificación de los problemas que afectan al sistema y cuáles son las causas y consecuencias, para el desarrollo de esta actividad se puede considerar la ejecución de los siguientes pasos propuestos por Calderón et al. (2015):</p>

					<p>Paso 1: Describa el efecto o atributo de calidad.</p> <p>Paso 2: Escoja una característica de calidad y escríbala en el lado derecho en una hoja de papel, dibuje de izquierda la derecha la línea de la espina dorsal y encierre las características en un cuadro. En seguida, escriba las causas primarias que afectan a la característica de calidad, en forma de grandes huesos, encerrados también en cuadros.</p> <p>Paso 3: Escriba las causas secundarias que afectan las causas primarias, como huesos medianos, y escriba las causas terciarias que afectan a los huesos medianos (causas secundarias).</p> <p>Paso 4: Asigne la importancia de cada factor, y marque los factores particularmente importantes.</p> <p>Paso 5: Registre cualquier información que pueda ser de utilidad.</p>
--	--	--	--	--	--

					
				<p>Matriz de ponderación</p>	<p>Identificadas las no conformidades asociadas a la ejecución del modelo de gestión social y la influencia que estas generan en los integrantes de la Corporación Fortaleza del Valle, se debe realizar la respectiva ponderación de los problemas encontrados, con el fin de identificar el nivel en que inciden en las operaciones y los resultados esperados. Para este fin se recomienda aplicar el procedimiento establecido por Nikulin et al. (2017):</p> <p>Definir los criterios o subcriterios bajo los que serán medidas y jerarquizadas las soluciones. Pueden</p>

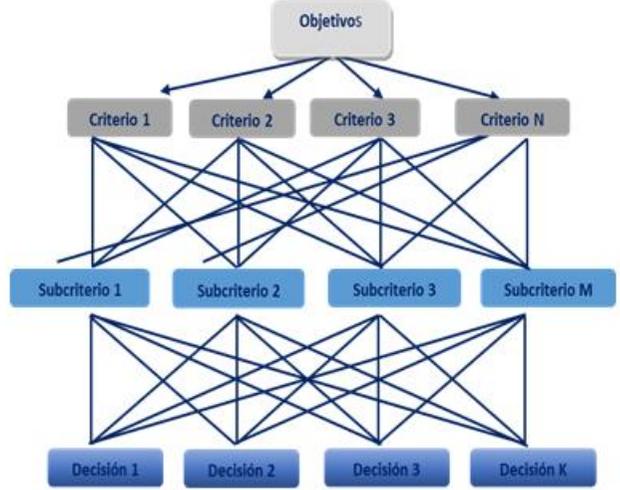
					<p>definirse n criterios, que pueden ser cualitativos o cuantitativos.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificar y entender las alternativas de evaluación.2. Definir escalas estandarizadas, para cada uno de los criterios a aplicar sobre las soluciones bajo análisis.3. Evaluación de cada una de las posibles soluciones, para cada criterio definido en el paso 1.4. Cuantificar el peso de cada uno de los criterios. Para esto, se deben realizar comparaciones de pares, para cada criterio y subcriterio, construyendo la matriz de correlaciones entre cada criterio, según su importancia, con el objetivo de generar parámetros que entreguen información acerca del grado de importancia de cada criterio.5. Determinar la consistencia respecto al grado de importancia asignado a cada criterio.6. Analizar los juicios utilizados durante la comparación, realizada a través de una
--	--	--	--	--	---

					<p>normalización, y así obtener las prioridades (eigenvalores).</p> <p>7. Obtener el ranking global de soluciones parciales, multiplicando la matriz de prioridades (matriz con los juicios normalizados de cada solución para cada criterio) y la matriz de comparaciones pareada de dichos criterios.</p>
--	--	--	--	--	---

Elaborado por: La autora del proyecto.

Tabla 4.9. Descripción de los elementos que integran los componentes del MGS

ETAPA	CICLO PHVA	COMPONENTE	DIMENSIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
ETAPA IV	ACTUAR	MEJORA	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	Plan de acción	<p>Dentro del componente de mejora, se propone en la dimensión acciones correctivas, preventivas, establecer un plan de acción, como punto de partida para corregir las falencias encontradas en la etapa de medición, se considera pertinente aplicar el método general de solución de problemas propuesto por Castaño (2016) y que es referenciado por León et al. (2021) y Fiallos et al. (2021), la aplicación de este comprende la ejecución de cuatro etapas:</p> <p>Etapa 1: Identificación de los problemas. Etapa 2: Análisis de las problemáticas. Etapa 3: Búsqueda de soluciones. Etapa 4: Evaluación e implementación del proyecto.</p> <p>En cuanto al análisis de las acciones a tomar se puede emplear el esquema de un árbol genérico que representa un proceso de jerarquía analítica.</p>

					 <p>Objetivos</p> <p>Criterio 1 Criterio 2 Criterio 3 Criterio N</p> <p>Subcriterio 1 Subcriterio 2 Subcriterio 3 Subcriterio M</p> <p>Decisión 1 Decisión 2 Decisión 3 Decisión K</p> <p>Añadido a ello, para programar las actividades de corrección, se referencia la matriz 5w + h, misma que, en concordancia con Trías et al. (2008), identificó la necesidad de mejorar la solución en tiempo de los hallazgos de mayor impacto y para ello se aplicó la regla 5W+H:</p> <p>WHAT (¿qué se quiere mejorar?)</p> <p>WHY (¿por qué se quiere mejorar?)</p> <p>WHEN (¿cuándo se quiere mejorar?)</p> <p>WHERE (¿dónde se va a mejorar?)</p> <p>WHO (¿quién lo va a mejorar?)</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>HOW (¿cómo lo va a mejorar?)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>WHAT QUÉ</th> <th>WHEN CUÁNDO</th> <th>WHERE DÓNDE</th> <th>WHO QUIÉN</th> <th>WHY PORQUÉ</th> <th>HOW CÓMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	WHAT QUÉ	WHEN CUÁNDO	WHERE DÓNDE	WHO QUIÉN	WHY PORQUÉ	HOW CÓMO																								
WHAT QUÉ	WHEN CUÁNDO	WHERE DÓNDE	WHO QUIÉN	WHY PORQUÉ	HOW CÓMO																														
			SEGUIMIENTO	Plan de seguimiento	<p>El control y seguimiento involucra las actividades de preparación, revisión y presentación de informes para el control fiscal y la evaluación de los resultados. Es a través del control y seguimiento que se puede generar información transparente, completa y oportuna, del proceso de financiación de proyectos, para la evaluación de los resultados obtenidos y la toma de decisiones (Miranda, 2011).</p>																														
				Informes de seguimiento	<p>Es fundamental que, una vez estructurado el modelo de gestión, realizado los informes de</p>																														

			REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Informes de desempeño	seguimiento, informes de desempeño, estos sean direccionados al área de dirección, para que sean sometidos a revisión, en conjunto con los planes y programas, tanto por el director del departamento de gestión social y por la gerencia, con el fin de que estos sean revisados y autorizados por la autoridad competente.
				Revisión de planes y programas	

Elaborado: La autora

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El diagnóstico de la Corporación Fortaleza del Valle determinó la ausencia de un sistema de gestión social que contribuya al buen vivir de las partes interesadas de la organización, como se pudo identificar mediante la entrevista aplicada al personal directivo, no cuentan con un plan o programa de intervención formal que les permita integrar políticas, definir funciones, asignar puestos de trabajos, procesos o presupuesto para la ejecución de actividades, diezmando ello la cooperación e integración social.

Analizando el sentido de responsabilidad y pertenencia que acredita tener la Corporación Fortaleza del Valle mediante el establecimiento del modelo de gestión social se fortalece el accionar de las prácticas de cooperación, gestión social y buen vivir, integrando un sistema de mejora continua mediante el plan PHVA para aplicar la correcta planificación, organización, ejecución y control de las operaciones y procesos.

La ejecución del modelo de gestión social contempla una estructura sistémica que facilita la ejecución de las etapas y la descripción de los elementos que integran los componentes en cada una, su descripción considera la planificación para establecer la dirección administrativa, operativa y financiera, seguido de los componentes necesarios para la implementación, como el diseño de puestos, manuales de funciones y las responsabilidades a cargo de realizar las mediciones para evaluar el cumplimiento y las no conformidades con el fin de mejorar las condiciones presentes, mediante acciones correctivas, preventivas, haciendo el seguimiento permanente del sistema.

5.2. RECOMENDACIONES

Utilizar el diagnóstico como medio de control y seguimiento en la determinación de los aportes que representa la gestión social en la vida de los integrantes de la Corporación Fortaleza del Valle, además de poder constatar la influencia que tienen las actividades de acción social en el buen vivir de sus colaboradores.

Realizar la respectiva instrucción a colaboradores, personal directivo, y los miembros de las asociaciones agro-productivas con el fin de dar a conocer los espacios de responsabilidad que tienen dentro de el para su correcta ejecución, además de analizar los componentes que lo integran y como se encuentra inserto en los procesos de administración de la Corporación Fortaleza del Valle.

Asignar un equipo de trabajo especializado por parte de la Corporación Fortaleza del Valle para desarrollar los elementos que integran los componentes del modelo de gestión social, aplicando de forma consecutiva las cuatro etapas del sistema entendiendo que de ello depende la correcta planificación, organización, ejecución y control de las actividades a ejecutar en conjunto con las asociaciones agro-productivas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, R., Sosa, M., Gonzáles, D., y Patridge, W. (2017). Dirección de gestión social. Manual de gestión. Banco interamericano de desarrollo, 532. <https://publications.iadb.org/es/manual-de-gestion-social>
- Almeida y Vélez (2019). Modelo de gestión social para la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar Ltda. (Tesis de ingeniería, ESPAM MFL). <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1171>
- Altamirano, A., Rendón, A., y Sánchez, A. M. (2015). Responsabilidad Social Corporativa: El Caso De Mutualista Pichincha. Revista Ciencias Estratégicas, 23(33), 31-40. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151345259003.pdf>
- Álvarez, L. F. (2017). Modelos de Gestión. Bogotá: Fondo editorial Areandino. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1394>
- Andrade, C., y Labarca, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. Omnia, 17(1), 82-95. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73718406006.pdf>
- Antelo, Y., y Alfonso, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. Ingeniería Industrial, 36(1), 58-69. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100007&lng=es&tlng=es.
- Arriaga, F., Martínez, E., Ávalos, D., y Gutiérrez, A. (2018). La gestión administrativa en las microempresas de Arandas, Jalisco, México. Ra Ximhai, 14(3), 17-28. <https://www.redalyc.org/journal/461/46158064001/>

- Arteaga, E. (2017). Buen Vivir (Sumak Kawsay): definiciones, crítica e implicaciones en la planificación del. *Saúde em Debate*, vol. 41, núm. 114, 907-919. <https://www.redalyc.org/pdf/4063/406353329020.pdf>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y creación de valor*. Levy del Águila. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>
- Becerra, F., Andrade, A., y Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 571-604. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>
- Bermeo, M., y Cabascango, K. (2019). Gestión social y buen vivir en grupo de productores registrados de la empresa privada KAACAO S.A. en la ciudad de Chone. (Tesis de ingeniería, ESPAM MFL). <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1839>
- Cabalé, E., y Rodríguez, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018&lng=es&tlng=es.
- Calderón, F., García, Y. y, Méndez, M. (2015). Diagrama causa-efecto y presentación de Resultados. (Informe, Universidad Nacional Autónoma de México). http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal22.pdf
- Cardoso, R., Gives, L., Lecuona, M., y Nicolás, R., (2016). Elementos para el debate e interpretación del Buen vivir/Sumak kawsay. *Contribuciones desde Coatepec*, 31, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28150017005>

- Castillo, I. A. (2013). Corporación 2020: La Transformación de los negocios para el mundo de mañana. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, IX (17), 114-115. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409633955009.pdf>
- CNP, C. N. (2017). PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2017-2021. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Corporación Fortaleza del Valle. (2020). Obtenido de Copyright: <https://fortalezadelvalle.org/>
- Cruz, F. (02 de marzo, 2011). La gestión social. <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-social/>
- Cruz, L., Serralde, A., y Rivera, L. (2015). Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin. Acta de investigación psicológica, 5(3), 2211-2223. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30011-4](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30011-4)
- Díaz, P., y González, P. (2012). El discurso de Paulo Freire en la gestión social del recurso humano. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 5(10), 101-118. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219024823006>
- ESPAC. (Mayo de 2020). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2020/Presentacion%20ESPAC%202020.pdf
- Fernández, M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. Revista de Ciencias Sociales, 12(2), 237-253. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200004&lng=es&tlng=es.](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200004&lng=es&tlng=es)

- Fernández, S., Martínez, L., y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Fiallos, S., Huera, D., Gordon, M., y Lucero, V. (2021). Proceso de análisis jerárquico para el estudio de la situación laboral de los pueblos étnicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 226-233. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400226&lng=es&tIng=es.
- Fossi, L., Castro, L., Guerrero, W., y Vera, L. (2013). Funciones administrativas y la participación comunitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 9, núm. 25, 47-63. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>
- Fuentes, D., Torres, R., Torres, I., y Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- García P., Quispe A., y Ráez G. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, vol. 6, núm. 1, 89-94. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gómez, E. (2020). Análisis correlacional de la formación académico-profesional y cultura tributaria de los estudiantes de Marketing y Dirección de Empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 478-483. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-478.pdf>

- Guamán, M. A. (2020). Análisis de la cadena de valor de cacao bajo sistemas agroforestales con jóvenes productores, caso Corporación Fortaleza del Valle. (Tesis de ingeniería, Universidad Central Del Ecuador). <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/21459>
- Guillin, X., Mosquera, A., y Pérez, I. (2022). Gestión administrativa de la unidad nacional de almacenamiento. Cantón Quevedo, provincia Los Rios. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 333-338. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100333&lng=es&tlng=es.
- Guízar , R. (2013). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México: McGRAW-HILL. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.
- Hernández, H., Barrios, I., y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*. 16(28). 179-195. 179-195. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&tlng=es.

- León, I., Espín, L., y Gallegos, S. (2021). Método general de solución de problemas y Diagrama de Ishikawa en el análisis de los efectos de los femicidios en el entorno familiar. *Conrado*, 17(79), 252-260. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000200252&lng=es&tlng=es
- Lesmes, F. (8 de Julio de 2020). Aprende todo sobre la gestión empresarial. La Guía Definitiva. <https://blog.nubox.com/empresas/gestion-empresarial>
- Letelier, G. (2017). ¿Qué son los principios de la doctrina social de la Iglesia?. *Theologica Xaveriana*, 67(183), 85-111. <https://doi.org/10.11144/javeriana.tx67-183.qpdsi>
- Luque, A., Peñaherrera, J., y Ordoñez, J. (2019). Comparación de los resultados del balance social como herramienta de gestión: los casos de CACEC Y CHIBULEO. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (7), 104-117. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222019000100104&lng=es&tlng=es.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. 13(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Manosalvas, M. (2014). Buen vivir o sumak kawsay . En busca de nuevos referenciales para la acción pública en Ecuador. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, 49, 101-121. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50930584007>
- Martínez, J., y Martínez, E. (2010). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. *Pensamiento y Gestión*, (29), 1-24. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200002&lng=en&tlng=es.

- Masaquiza, T., Palacios, A., y Moreno, K. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3. Revista Científica UISRAEL, 7(3), 51-65. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.305>
- Matteo, C., y Graterol, E. (2017). Proyectos sociales: metodología e implicaciones para la gerencia social. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XXIII, núm. 2, pp. 161-185. <https://www.redalyc.org/journal/364/36457168010/html/>
- Mendoza, D., López, D., y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. Económicas CUC, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Miranda, P. (2011). El control y seguimiento: una herramienta para la eficacia de la cooperación internacional para el desarrollo. Investigación y Desarrollo, 19(2), 366-397. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612011000200006&lng=en&tlng=es.
- Mondragón (2012). Modelo de gestión corporativo. <https://innovacioncomunitaria.files.wordpress.com/2014/05/modelo-de-gestic3b3n-corporativo-mondragon.pdf>
- Mora, L., Duran, M., y Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Dominio de la ciencia, 2(4), 511-520. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>
- Moreira, D. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio Segunda Parte. Ciencias de la Información, 40(1), 21-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5133588>

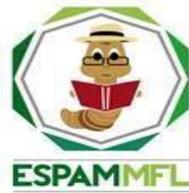
- Navia, G., y Herrera, Á. (2007). Construcción de un modelo de gestión social para empresas comunitarias. Caso: mercados móviles de la ciudad de Cali. *Entramado*, 3(1), 14-23.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420385003>
- Nikulín, C., Viveros, P., Dorochesi, M., Crespo, A., y Lay, P. (2017). Metodología para el análisis de problemas y limitaciones en emprendimientos universitarios. *Innovar*, 27(63), 91-105.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60669>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 2756.
<https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Panch, E., Panchi, S., Córdova, J., y Román, H. (2017). Economía solidaria: estrategia alternativa para el desarrollo local. *Visión Gerencial*, 2, 313-323.
<https://www.redalyc.org/journal/4655/465552407006/465552407006.pdf>
- Pérez, J., y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 40, 123-143.
<https://www.redalyc.org/pdf/866/86641407006.pdf>
- Pérez, A., y Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta de moebio*, (53), 104-123.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200001>
- Pinto, J., y Vite, E. (2019). Modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales de la COAC la benéfica Ltda del cantón el Carmen. (Tesis de ingeniería, ESPAM MFL).
<http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1234>

- Pinzón, L. D. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresaria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939001>
- Ramírez, C. (2016). Tendencias investigativas que delimitan los campos de actuación del trabajo social en la gestión social. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 16(30), 233-244.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532016000100017&lng=en&tlng=es
- Rangel, C. (2008). Análisis de Brecha en Centros de Trabajos. *Salud de los Trabajadores*, 16(1), 3-4.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382008000100001&lng=es&tlng=es.
- Rangel, I., Garzón, L., y Calderón, M. (2018). "Revisión bibliográfica de equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia", *Revista Ingeniería Solidaria*, 14(24), 17. doi: <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>
- Ribadeneira, K. (2020). Buen vivir: críticas y balances de un paradigma social en construcción. *Diálogo andino*, (62), 41-51.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0719-26812020000200041>
- Riffo, S. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Cientific*. (4).
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172>
- Rodríguez, S., Intriago, D., Morán, A., y Cordova, O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 2(4), 32-37.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&tlng=es.

- Romero, K. (2000). *Gestión Social: Una propuesta de acción política para la sociedad civil en la modernidad*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hsuarez/Romero2000_Tesis.pdf.
- Ropa, B., y Alama, M. (2022). *Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción*. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103.
<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Roy, I., Rivas, R., Pérez, M., y Palacios, L. (2019). *Correlación: no toda correlación implica causalidad*. *Revista alergia México*, 66(3), 354-360.
<https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Salazar, D., y Romero, G. E. (2006). *Planificación. ¿Éxito Gerencial?* *Multiciencias*, 6(1). <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Silva, Z. (2015). *Encuentro de Política Social y Trabajo Social “Formulación y Ejecución de Políticas Sociales desde el Enfoque de Derechos”*. El Salvador, 1-15.
<https://trabajosocialelsalvador.files.wordpress.com/2015/06/silva-zoila-ponencia-gestion-social-mecanismo-de-de-la-p-s-en-la-obra-publica.pdf>
- Terán, C. (2015). *Grid Gerencial*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10055/1/248%20o.e.pdf>
- Torres, O., Uvidia, K., y Carapas, A. (2021). *Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3).
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>

- Trías, M., González, P., Fajardo, S., y Flores, L. (2008). Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. https://catalogo.latu.org.uy/opac_css/doc_num.php?explnum_id=407
- Unceta, S. K. (2013). Decrecimiento y Buen Vivir ¿Paradigmas convergentes? Debates sobre el postdesarrollo en Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 35, 197-216. <https://www.redalyc.org/pdf/866/86629567011.pdf>
- Werther, J. W., y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Yang, Y., Saladrigas, M., y Torres, D. (2016). El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8 (2), 165-173. <http://rus.ucf.edu.cu/>

ANEXOS



ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA

La presente guía de entrevista tiene como fin extraer matices sobre el tema en estudio: “MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA EL LOGRO DEL BUEN VIVIR EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE DE LA CIUDAD DE CALCETA” con el objetivo de estructurar un modelo estratégico de gestión social para el logro del Buen Vivir en los asociados de la corporación Fortaleza del Valle de la ciudad de Calceta.

Fuente Almeida y Vélez (2019); Bermeo y Cabascando (2022):

PREGUNTAS DE SEGUIMIENTOS

1. ¿La gestión social se le hace un tema conocido?

SI

2. ¿Tiene conocimiento de la aplicación de la gestión social en la corporación?

En la Corporación se aplica en la relación que se mantiene con los socios de base es decir la vinculación que se tiene con cada asociación.

3. ¿La corporación considera importante la Gestión Social dentro de sus funciones?

Claro que sí. Por el bien vivir que se gestiona desde la gestión social.

4. ¿La gestión social es un tema netamente de cumplimiento o tiene alguna otra aplicabilidad según su criterio?

Si tiene aplicabilidad en la empresa porque es la interrelación que existe con el Talento Humano que labora en la Institución.

PLANIFICACIÓN

5. ¿Se planifican programas y actividades sociales en la corporación?

Los programas sociales y actividades que se realizan en la Corporación está el compartir en navidad que es la entrega de canasta navideñas, así mismo se tiene un fondo mortuario para los socios. Que sería como actividades de ayuda social para los socios.

6. ¿La corporación invierte en servicios sociales?

Si, en capacitaciones generales para el personal que labora en la institución así mismo para los socios productores.

7. ¿El personal de la corporación tiene conocimientos respecto a los objetivos sociales establecidos? ¿Cuáles son los objetivos sociales de la entidad?

Existe un reglamento de trabajo que es donde se definen los objetivos que tiene la Institución. Dentro de los objetivos están: Condiciones de trabajo saludables, desarrollo Profesional, participación, trabajo en equipo.

8. ¿La corporación cuenta con políticas sociales que contribuyan a la gestión social?

No como política sino más bien como objetivos.

9. ¿La corporación cuenta con un presupuesto específico establecido para el desarrollo de las actividades del plan de gestión Social?

NO.

ORGANIZACIÓN

10. ¿La Corporación contempla en su estructura organizacional departamentos y responsables de la gestión social?

NO.

11. ¿Conoce los departamentos vinculados con la realización de actividades sociales?

NO

12. ¿La corporación cuenta con un responsable de la Gestión Social?

NO.

13. ¿Se realizan actividades de capacitación e información destinada a las prácticas de la gestión social?

SI.

14. ¿La corporación tiene documentada las actividades ejecutadas asociadas a la gestión social?

No. Solo se cuenta con lista de asistencias a capacitaciones.

15. ¿Las acciones de la corporación están acordes con los objetivos sociales establecidos?

Si.

16. ¿Cuentan con un modelo de gestión social?

NO.

17. ¿Considera usted que el accionar social de la corporación está aportando al buen vivir de sus proveedores asociados? ¿por qué?

Si. Porque un punto importante es la asociatividad que hace que los objetivos planteados se cumplan.

DIRECCIÓN

18. ¿La corporación cuenta con un presupuesto establecido para la Gestión Social?

NO.

19. ¿Qué acciones sociales ejecuta la dirección para fortalecer los vínculos entre la corporación y sus proveedores asociados?

Con las capacitaciones que se dan en la Institución lo que se trata es hacer es que la motivación no decaiga porque el recurso humano debe estar motivado para dar resultados y alcanzar el éxito.

20. ¿La Corporación participa en iniciativas voluntarias sobre Gestión Social?

Cuando se tiene la oportunidad se hace de participar en eventos que se inviten.

CONTROL

21. ¿Se tiene implementado procedimientos y herramientas para conocer el nivel de satisfacción de sus productores asociados respecto a la gestión social desempeñada?

NO.

22. ¿La corporación controla las actividades sociales desarrolladas?

NO.

23. ¿Tiene alguna herramienta /banco de preguntas/ balance social, para evaluar el desempeño social de la corporación?

NO.

24. ¿Desarrollan plan de mejoras cuando alguna falencia en el proceso de ejecución de las actividades sociales?

Se actualiza los objetivos sociales en el reglamento de Trabajadores y ahí se hacen las mejoras correspondientes.

ANEXO 2. GRID GERENCIAL BLAKE Y MOUTON

Esta herramienta permite identificar hechos, opiniones, actitudes y emociones a partir de una visión introspectiva. Cada una de las dimensiones del Grid puntúa en una escala de 1 a 5 su grado de interés, siendo 1 el nivel de interés mínimo, 3 el nivel medio y 5 el nivel máximo. El punto de intersección de las dos dimensiones determina el estilo de dirección y liderazgo del dirigente. (García, 2015)

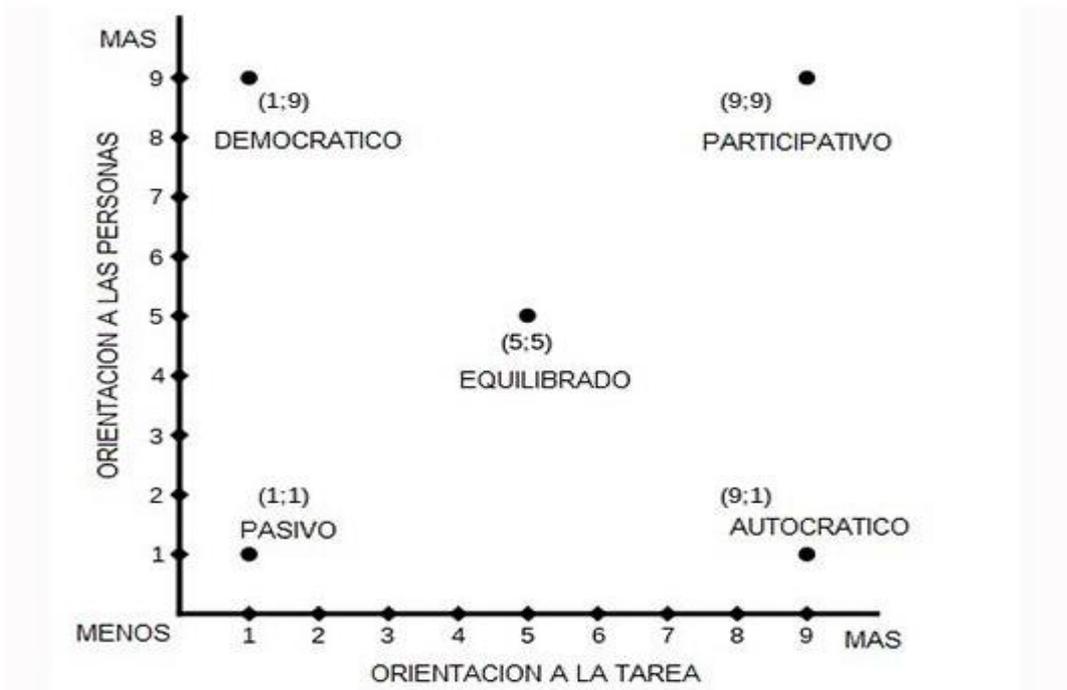
Instrucciones:	
• Leer cada variable de comportamiento que se encuentran en cada bloque del test.	
• Considere cada afirmación con referente a su personalidad como Gerente o personal administrativo.	
• Conceda una calificación del 1-5 dependiendo su comportamiento ideal para cada variable.	
ELEMENTO 1: DECISIONES	VALORES
CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO VALOR	
A1 Acepto básicamente la decisión de mis colaboradores y usuarios u otras personas.	
B1 Me empeño en establecer y, mantener buenas relaciones con mis colaboradores.	
C1 Me esfuerzo por tomar decisiones realizables, aun cuando no sean siempre óptimas.	
D1 Me empeño de obtener del usuario o en tomar yo mismo una decisión que sea razonable y lógica; odio las indecisiones.	
E1 Me empeño de conseguir de los colaboradores decisiones sanas que se base en la comprensión y la coincidencia de opiniones.	
ELEMENTO 2: CONVICCIONES	
A2 Estoy conforme con las opiniones, las formas de comportamiento y las ideas de mis colaboradores u otras personas y evito tomar partido por alguien.	
B2 Me inclino más hacia la aceptación de las opiniones de mis colaboradores o de otras personas que hacia las imposiciones de mis propias opiniones.	
C2 Cuando surgen opiniones que son muy distintas a las mías, intento llegar a una posición intermedia.	
D2 Defiendo mis opiniones, incluso cuando corro el riesgo de ofender a alguien con ello.	
E2 Escucho las opiniones de los demás y las evaluó con espíritu de critica cuando son distintas de las mías. Tengo convicciones muy claras pero estoy dispuesto a cambiar mis posturas cuando me ponen argumentos razonables.	
ELEMENTO 3: DISPOSICIÓN PERSONAL AL TRABAJO	
A3 Considero suficiente mi disposición al trabajo.	
B3 Me empeño en ayudar a los demás en la realización de sus objetivos.	

C3 Busco constantemente nuevas ideas para cumplir con rigor mis tareas	
D3 Se lo que quiero y fuerzo a los demás par que estén de acuerdo con mis propuestas.	
E3 Invierto mis energías en mi trabajo y se cómo entusiasmar a los demás con mis proyectos.	
ELEMENTO 4: CONFLICTOS	
A4 Cuando surgen conflictos intento permanecer neutral o incluso evadirme del asunto.	
B4 Evito siempre que se creen conflictos. Sin embargo, al no ser posible, intento aplacar los sentimientos de rebeldía y evitar hostilidades.	
C4 Cuando se han generado conflictos, no permito que me desplacen de mi punto de vista; sin embargo intento encontrar de manera justa una solución aceptable para todas las partes.	
D4 Al generarse un conflicto intento, en primer lugar, suavizarlo y eliminarlo; pero intentare en todo el caso defender mi opinión.	
E4 Cuando se ha generado un conflicto, intento en primer lugar investigar las causas y, a continuación, intentar tratar estas causas en forma razonable	
ELEMENTO 5: AUTODOMINIO (AUTOCONTROL)	
A5 Como soy siempre neutral, nada me puede provocar.	
B5 Puesto que las tensiones provocan con facilidad desacuerdo, intento siempre reaccionar con calor humano y amabilidad.	
C5 Bajo tensiones me vuelvo inseguro y no sé cómo salir del asunto sin producir aún más tensión.	
D5 Cuando las cosas no se desarrollan como a mí me gusta, me pongo a la defensiva, sigo intransigentemente con mi opinión y busco febrilmente argumentos contrarios.	
E5 Cuando estoy en tensión, me esfuerzo siempre en mantener autocontrol – incluso cuando es visible	
ELEMENTO 6: SENTIDO DEL HUMOR	
A6 Mi estilo de humor es siempre considerado como muy poco gracioso por los demás.	
B6 Mi estilo del humor lo enfoco sobre todo en mantener relaciones amables con los demás; en situaciones difíciles intento eliminar “la formalidad” mediante un chiste	
C6 Mi estilo de humor lo enfoco sobre todo a conquistar otras personas para mí y para mis objetivos.	
D6 Mi humor es simplemente arrollador – me hace, por así decir, irresistible.	
E6 Mi estilo de humor contribuye a aclarar la situación en cierto modo filosóficamente. En todas las situaciones mantengo un poco de humor, incluso bajo presiones muy fuertes.	

Fuente: Pinto y Vite (2019)

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
Decisiones	A1	B1	C1	D1	E1
Convicciones	A2	B2	C2	D2	E2
Entusiasmo	A3	B3	C3	D3	E3
Conflicto	A4	B4	C4	D4	E4
Temperamento	A5	B5	C5	D5	E5
Humor	A6	B6	C6	D6	E6
TOTAL					

Fuente: Pinto y Vite (2019)



(9,9) Alto en la tarea Alto en las relaciones	Líder transformador El líder transformador es la persona que crea un cambio positivo en sus seguidores por medio del interés común en las metas de la COAC dando origen a la confianza y respeto, aumentando así la motivación y el rendimiento de sus seguidores.
(1,9) Alto en las relaciones Bajo en las tareas	Líder paternalista El líder paternalista es aquel que cuidadosamente ve por el bienestar de sus subordinados produciendo satisfacción en sus relaciones. Este suele incentivar a sus seguidores con recompensas por los resultados obtenidos en su trabajo.
(5,5) Preocupación media por la producción y por el personal	Líder democrático El líder democrático es el que fomenta la participación de sus subordinados al momento de la toma de decisiones, logrando de esta manera un equilibrio entre las relaciones y la producción.
(9,1) Alto en la tarea Bajo en las relaciones	Líder autocrático El líder autocrático es aquel que inicia y termina una acción asumiendo toda la responsabilidad a la hora de tomar decisiones, este se basa más en los resultados que sus subordinados tengan en su trabajo que en las relaciones que existan entre ellos.
Gerente (1,1) Bajo en tarea Bajo en relaciones	Líder burocrático El líder burocrático es el que no se preocupa mucho por los resultados que sus subordinados reflejen en sus tareas y en las relaciones de lugar de trabajo.

Fuente: Pinto y Vite (2019)

ANEXO 3. MODELO DE EFICACIA GERENCIAL TEST REDDIN

Este modelo se concentra en la combinación de tres elementos: la orientación a la tarea (OT), se define como la tendencia de los individuos a orientar sus esfuerzos hacia las actividades o responsabilidades asignadas, es decir, iniciar, organizar, y dirigir las tareas; la Orientación hacia las Relaciones (OR), es la forma en la cual el individuo dirige sus esfuerzos a tener relaciones de trabajo personales, se caracteriza por escuchar, confiar y alentar; y la Efectividad (E) que es el grado en el cual el comportamiento se percibe como apropiado para los requerimientos de la situación. De ahí que Reddin denomino a su modelo la Teoría 3D (Cruz et al., 2015)

TEST DE AFIRMACIONES	
Instrucciones: lea las afirmaciones de cada par que aparece en el cuestionario y seleccione una de ellas. Si usted cree que la primera afirmación es la que está más de acuerdo con forma de ser en el trabajo, ponga la letra "A" en la hoja de respuestas, en el cuadro que tiene el mismo número del par de afirmaciones que está leyendo. Si por el contrario la segunda afirmación es la que lo describe mejor, ponga "B".	
1	a). No poner atención a violaciones de reglas si está seguro que nadie más sabe que estas se cometen. b). Cuando comunican una decisión que no es bien acogida explica a sus subordinados que fue su jefe quien la tomó.
2	a). Si un empleado realiza trabajo insatisfactorio continuamente espera una oportunidad para transferido en lugar de despedirlo. b). Si uno de los subordinados no es parte del grupo, tratará de que los demás lo acojan.
3	a). Cuando el jefe da una orden que no es agradable al grupo, piensa que es justo que seada en nombre del jefe y no en nombre suyo. b). Por lo general toma decisiones independientemente y después les informa a sus colaboradores.
4	a). Si es reprendido por sus superiores reúne a sus colaboradores y se los transmite. b). Da las tareas más difíciles a sus colaboradores experimentados.
5	a). Permite discusiones para evadir frecuentemente un tema. b). Anima a los subordinados para dar sugerencias pero no siempre inicia la acción de estos.
6	a). A menudo piensa que sus propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el trabajo. b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones y siempre se sostiene por la decisión de la mayoría.
7	a). Cuando la cantidad o calidad del trabajo del departamento no es satisfactoria, explica a sus subordinados que su propio jefe no está satisfecho y que deben mejorar el trabajo. b). Toma decisiones independientemente y luego trata de venderlas a sus subordinados.
8	a). Cuando anuncia una decisión que no es bien acogida, explica a sus subordinados que su propio jefe ha tomado la decisión. b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones, pero se reserva el derecho de tomar la decisión final.
9	a). Puede dar trabajos difíciles a sus subordinados no experimentados, pero si tienen problemas los releva de la responsabilidad. b). Cuando la cantidad o calidad del trabajo del departamento no es satisfactoria, explica a sus subordinados que su propio jefe no está satisfecho y que deben mejorar el trabajo.
10	a). Cree que para los subordinados es tan importante quererlo, como trabajar duro. b). Deja a otras personas que hagan tareas por sus mismas aun cuando puedan cometer muchos errores.
11	a). Muestra interés en la vida personal de sus subordinados puesto que sienten que ellos así lo esperan. b). Siente que no siempre es necesario que los subordinados sepan el porqué de lo que hace, con tal de que lo hagan.
12	a). Cree que disciplinando a los subordinados no de mejora la cantidad o calidad del trabajo a largo plazo. b). Cuando se enfrentan a un problema difícil, trata de llegar a una solución que sea al menos parcialmente aceptable para los que les concierne.
13	a). Piensa que algunos de sus subordinados no son felices y trata de hacer algo. b). Pone atención y cuida su propio trabajo y siente que le concierne a la alta administración, del desarrollar nuevas ideas.
14	a). Está a favor de aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo. b). Muestra interés por aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo.
15	a). Deja a otras personas que hagan tareas por si mismas aun cuando puedan cometer muchos errores. b). Toma decisiones independientemente pero considera las sugerencias razonables de sus subordinados.
16	a). Si uno de sus subordinados no es parte del grupo tratará de que los demás lo acojan. b). Cuando un empleado no puede terminar una tarea, lo ayuda para llegar a la solución.
17	a). Piensa que una aplicación de la disciplina es fijar principalmente principios para otros empleados. b). A menudo piensa que sus propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el trabajo.

18	a). Desaprueba la plática innecesaria entre sussesubordinados, mientras están trabajando.	b). Está a favor de aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo.
19	a). Siempre está al pendiente del ausentismo y el retraso.	b). Cree que las agrupaciones pueden tratar de minar la autoridad de la administración.
20	a). algunas veces se opone a las quejas en grupo, como cuestión de principio.	b). Siente que los conflictos son inevitables y trata de suavizarlos.
21	a). Es importante para usted mismo obtener crédito por sus buenas ideas.	b). Expresa sus opiniones en público.
22	a). Cree que conferencias frecuentes con individuos son útiles en su desarrollo.	b). Cree que las agrupaciones pueden tratar de minar la autoridad de la administración.
23	a). Siente que no siempre es necesario que los subordinados sepan el porqué de lo que hacen con tal de que lo hagan.	b). Piensa que el reloj checador reduce retrasos.
24	a). Por lo general toma decisiones independientemente y después les informa a sus subordinados.	b). Siente que las personas y la administración trabajan por metas similares.
25	a). Favorece el uso de esquemas individuales de pago de incentivos.	b). Permite discusiones para evadir frecuentemente un tema.
26	a). Tiene a orgullo el hecho de que no pide a otros que hagan una tarea que usted no haría.	b). Piensa que algunos de sus subordinados no son felices y trata de hacer algo.
27	a). Si una tarea es urgente, usted seguirá adelante y dirá a alguien que lo haga, aun cuando se requiera equipo adicional de seguridad.	b). Es importante para usted mismo obtener crédito por sus buenas ideas.
28	a). Su meta es lograr que se haga el trabajo sin antagonizar con ninguno más de lo que tiene que hacerlo.	b). Puede asignar tareas sin prestar atención a la experiencia o habilidad, pero insiste en obtener resultados.
29	a). Puede asignar sus tareas sin prestar atención a la experiencia o habilidad, pero insiste en obtener resultados.	b). Escucha pacientemente las quejas y los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.
30	a). Cree que los conflictos son inevitables y trata de suavizarlos lo mejor que puede.	b). Confía en que sus subordinados harán su trabajo satisfactoriamente sin presiones de usted.
31	a). Cuando lo confrontan con un problema difícil, trata de llegar a una solución que al menos sea parcialmente aceptable por aquello a los que les concierne.	b). Cree que el entrenamiento sobre la experiencia del trabajo es más útil que la educación teórica.
32	a). Siempre da las tareas más difíciles a sus empleados con más experiencia.	b). Cree en la promoción, exclusivamente de acuerdo a la habilidad.
33	a). Cree que los problemas entre sus empleados se solucionan por sí solos sin interferencia suya.	b). Si es reprendido por sus superiores, reúne a sus subordinados y se los transmite.
34	a). No le interesa lo que sus empleados hacen fuera de horas de trabajo.	b). Cree que disciplinando a los subordinados no se mejora la cantidad o calidad del trabajo a largo plazo.
35	a). No pasa a sus jefes superiores más información de la requerida.	b). Algunas veces se opone a las quejas en grupo, como cuestión de principios.
36	a). Algunas veces duda en tomar una decisión que no será del agrado de sus subordinados.	b). Su meta es lograr que se haga el trabajo sin antagonizar con ninguno más de los que tiene que hacerlo.
37	a). Escucha pacientemente las quejas y los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.	b). Algunas veces duda en tomar una decisión que no será del agrado de sus subordinados.
38	a). Escucha pacientemente las quejas y los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.	b). La mayor parte de sus subordinados podría hacer bien su trabajo sin usted, si esto fuera necesario.
39	a). Pone atención y cuida su propio trabajo y siente que le concierne a la alta.	b). Cuando da órdenes, fija tiempo para que se lleven a cabo.

40	a). Anima a los subordinados para dar sugerencias, pero no siempre inicia la acción de éstos.	b) Trata de que sus empleados estén a gusto cuando habla con ellos.
41	a). En una discusión presenta los hechos como los ve y deja a otros sacar sus propias conclusiones.	b). Cuando el jefe de una orden que no es agradable al grupo, piensa que es justo que sea dada en nombre del jefe y no el suyo.
42	a). Cuando tiene que hacerse un trabajo extra, pide voluntarios antes de designarlos.	b) Muestra interés en la vida de sus subordinados, puesto que siempre siente que ellos así lo esperan.
43	a). Está más interesado en tener contentos a sus empleados que en mantenerlos haciendo su trabajo.	b). Siempre está pendiente del ausentismo y del retraso.
44	a). La mayor parte de sus subordinados podrían hacer bien su trabajo sin usted, si esto fuera necesario.	b). Si una tarea es urgente, usted seguirá adelante y dirá a alguien que la haga aun cuando se requiera equipo adicional de seguridad.
45	a). Confía en que sus subordinados hagan un trabajo satisfactorio sin ninguna presión por partes suyas.	b) No pasa a sus jefes superiores más información de la que requieren.
46	a). Piensa que reuniones frecuentes con las personas son útiles en su desarrollo.	b). Está más interesado en tener contento a sus empleados que en mantenerlos haciendo su trabajo.
47	a). Muestra interés por aumentar el conocimiento de sus subordinados en relación a la compañía y por el propio trabajo, aun cuando no les sea indispensable en la posición que ocupan.	b). Pone muy especial atención a empleados que no se desarrollan o hacen trabajos insatisfactorios.
48	a). Permite a sus colaboradores participar en la toma de decisiones y siempre se sostiene por la decisión de la mayoría.	b). Hace trabajar fuerte a sus subordinados, pero se asegura que obtengan un reconocimiento justo de esferas más elevadas de la administración.
49	a). Cree que todos los empleados del mismo nivel deben recibir el mismo sueldo.	b). Si un empleado realiza trabajo insatisfactorio continuamente, espera una oportunidad para transferirlo en lugar de despedirlo.
50	a). Siente que las metas de las personas y la administración se oponen pero trata de no manifestar su punto de vista.	b). Cree que para sus subordinados es tan importante quererlo como trabajar duro.
51	a). Pone muy especial atención a los empleados que no se desarrollan o hacen trabajos insatisfactorios.	b). Desaprueba la plática innecesaria entre sus subordinados mientras están trabajando.
52	a). Cuando da órdenes fija un tiempo límite para que se robe lleven a cabo.	b). Tiene a orgullo el hecho de que no se pide a otros que hagan una tarea que usted mismo haría.
53	a). Cree que el entrenamiento sobre la experiencia del trabajo es más útil que la educación teórica.	b). No le interesa lo que sus empleados hacen fuera de horas de trabajo.
54	a). Piensa que el reloj checador reduce los retrasos.	b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones y siempre inicia la acción de éstos.
55	a). Toma decisiones independientemente, pero considera las sugerencias razonables de sus subordinados para mejorarlas.	b). Siente que las metas de las personas y de la administración se oponen, pero trata de no manifestar su punto de vista.
56	a). Toma decisiones independientemente y luego trata de "vendérselas" a sus subordinados.	b). En lo posible, forma equipos de trabajo con personas que son amigas.
57	a). No dudaría en encontrar un empleado con desventajas, si piensa que puede aprender el trabajo.	b). No pone atención a violaciones de reglas, si está seguro que nadie más sabe que éstas se cometen.
58	a). En lo posible, forma equipos de trabajo con personas que son amigas.	b). Puede dar trabajos difíciles a subordinados no experimentados, pero si tienen problemas los releva de la responsabilidad.
59	a). Hace trabajar fuerte a sus subordinados, pero se asegura que obtengan un reconocimiento justo de esferas más elevadas de la administración.	b). Piensa que una aplicación de la disciplina, es fijar principios para otros empleados.
60	a). Trata de que sus empleados estén a gusto cuando habla con ellos.	b). Favorece el uso de esquemas individuales de pago de incentivos.
61	a). Cree en la promoción solamente de acuerdo a la habilidad.	b). Cree que los problemas entre sus empleados se solucionarán por sí solos, son interferencia suya.

Fuente: Cruz et al. (2015)

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____
Peso actual: _____
Empresa: _____

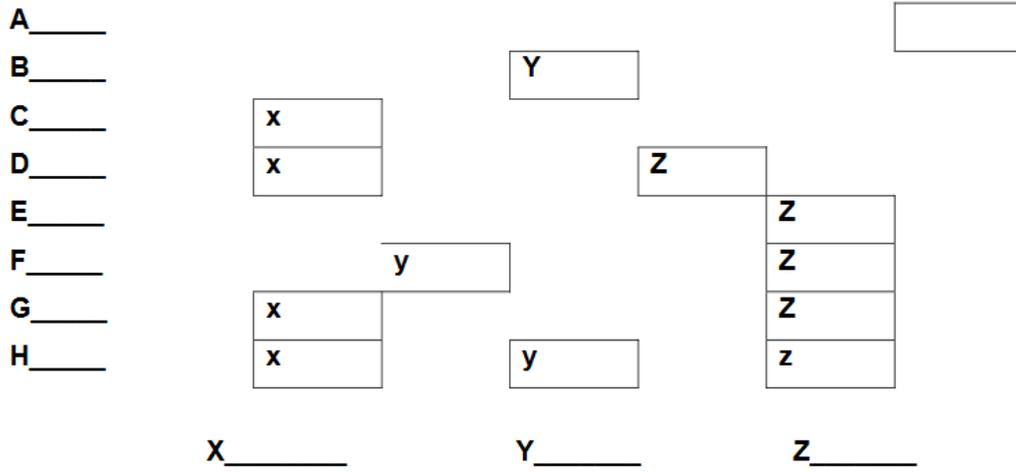
Anote la respuesta en cada cuadro, sin omitir alguno:

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56
57	58	59	60	61	62	63	64

PROTOCOLO DE CALIFICACIÓN

1.- B	<u> A </u>	<u> B </u>	<u> C </u>	<u> D </u>	<u> E </u>	<u> F </u>	<u> G </u>	<u> H </u>
2.- A	<u> A </u>	<u> B </u>	<u> C </u>	<u> D </u>	<u> E </u>	<u> F </u>	<u> G </u>	<u> H </u>
3.- =	+1	+2	+1	+0	+3	-1	+0	+4
4.- =	<u> A </u>	<u> B </u>	<u> C </u>	<u> D </u>	<u> E </u>	<u> F </u>	<u> G </u>	<u> H </u>

CALIFICACIÓN DE COMPONENTES



6.- Componente Vector.

0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 o mas
0	.6	1.2	1.3	2.5	3	3.6	4

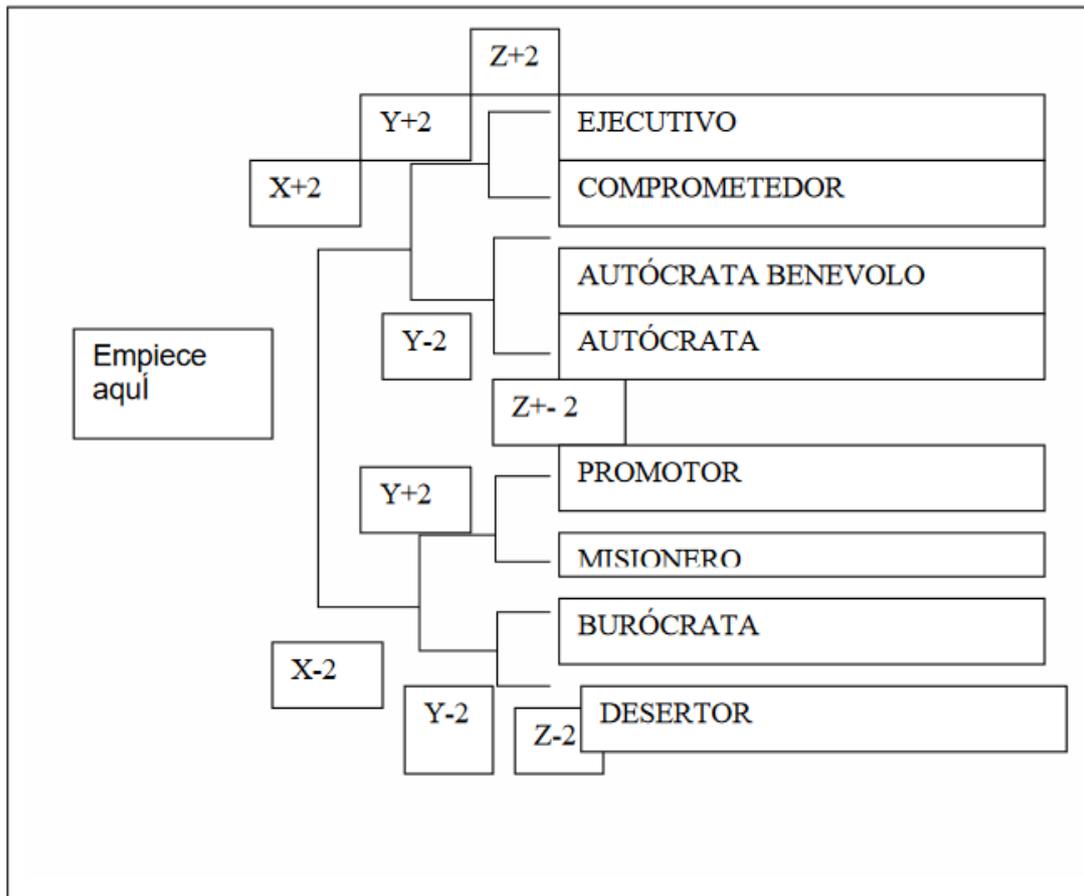
7.- Calificación Vector:

X _____ Y _____ Z _____
 Tarea Relaciones Efectividad

8.- Gráficas

TAREA	0	1	2	3	4
RELACIONES	0	1	2	3	4
EFFECTIVIDAD	0	1	2	3	4

9. Síntesis de estilos



CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

- 1.- Cuenta columna por columna las letras "B" que contestó el candidato en el cuadro de respuestas y anote el resultado de cada columna en las líneas que se encuentran abajo del cuadro, (lógicamente, estos resultados nunca deben ser mayores de ocho).
- 2.- Cuenta ahora fila por fila la letra "A" que contestó el candidato en el cuadro de respuesta y anote el resultado de cada fila en las líneas al margen derecho del cuadrado de respuestas (tampoco aquí podrá exceder de ocho los resultados de cada fila).
- 3.- A continuación traslade los resultados de las columnas en el punto uno de la siguiente página, hágalo de izquierda a derecha. Como podrá observar, contiguo al número aparece la letra "B" y un a flecha hacia abajo.
- 4.- Ahora traslada de arriba hacia abajo los resultados de las filas hacia el punto dos, como puede observar este tiene una letra "A" y un flecha horizontal.

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

5.- Sume ahora las columnas A, B,...H junto con las constantes del punto número tres del protocolo de calificación y anota los resultados en las líneas del punto número cuatro.

6.- Traslade las calificaciones "A" a la "H" del punto número cuatro al punto número cinco (calificación⁹, y repite estas calificaciones en los cuadros que señalan las flechas. Hazlo tantas veces como cuadros aparezcan. Finalmente, sume por columnas y anote los resultados en X, Y, Z, la cantidad anotada en "A", no deberá sumarse ya que es su escala de verdad, si esta cantidad es menor a tres se puede presumir intento de manipulación del instrumento, por lo que deberá repetir la aplicación.

7.- Busque el resultado de la X en la parte superior de la tabla del punto número seis (componente vector) y anota el número que se encuentra en la parte inferior, en la X del punto número siete (calificación vector), repite esta acción para la "Y" y la "Z" anotando los números en sus correspondientes líneas.

8.- Grafica ahora los resultados del numero siete en el número ocho (graficas), puede hacerse sombreando la barra, lo importante es que quede clara la calificación obtenida.

9.- En el punto nueve, coloca la punta del lápiz en el punto señalado por la flecha empiece aquí y si su resultado de "X" es mayor a dos suba si es menor de dos baje, en cualquier caso llegará al árbol de las "Y's" ,si su calificación de "Y" es mayor de dos suba, si es menor baja, finalmente encierre el nombre del estilo correspondiente.