



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y
GRAVERAS “SAN RAFAEL” DE LA COMUNA SAN RAFAEL,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: FERNANDO ALEXANDER CARVAJAL RAMÍREZ

TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PORTADA

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y
GRAVERAS “SAN RAFAEL” DE LA COMUNA SAN RAFAEL,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: FERNANDO ALEXANDER CARVAJAL RAMÍREZ

TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 04 de Noviembre de 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Diseño Organizacional para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael, de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013” elaborado por el Sr. Fernando Alexander Carvajal Ramírez, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

TUTOR

DEDICATORIA

Mi sincero agradecimiento al dador de la vida por permitirme culminar esta etapa de mi desarrollo profesional, por dotarme de conocimiento e intelecto para lograr todo lo que me propongo.

A mis Padres, Hermanos y demás familiares que en todo tiempo velan por mí a través de sus oraciones.

A todas esas personas que siempre estuvieron pendientes de mí, la cuales llevo en mi corazón por ya no estar en este mundo.

Finalmente a la Srta. María Esther Chóez por brindarme su apoyo incondicional.

Fernando Carvajal Ramírez

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo a todos quienes conforman el Alma Mater de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, porque es sus aulas donde empezó mi proceso de desarrollo profesional, así como a cada uno de los Docentes que con paciencia y dedicación nos impartieron sus conocimientos, enseñanzas y experiencias.

A los Directivos, Socios y Empleados de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, por brindarme la oportunidad de realizar este estudio significativo para la consecución de este objetivo de vida.

Fernando Carvajal Ramírez

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS. ADMINISTRATIVAS

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote; MBA.
DIRECTOR DE ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN
RAFAEL” DE LA COMUNA SAN RAFAEL, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

TUTORA: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

AUTOR: Fernando Carvajal Ramírez

RESUMEN EJECUTIVO

El actual trabajo investigativo, tiene como objeto el determinar una estructura organizacional para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, permitiendo reducir la ineficiencia en su gestión administrativa, lo que conlleva a desarrollar eficiencia en las funciones y actividades que desarrollan los involucrados, logrando presencia, estabilidad, crecimiento, y supervivencia en un mercado altamente competitivo. El desarrollo de esta investigación se enmarcó para solucionar la falta de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la asociación, beneficiando directamente a sus involucrados internos, es decir a sus directivos, socios, empleados e involucrados externos, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de nuestro clientes cautivos y futuros, así como de los vínculos interorganizacionales con los proveedores; cabe mencionar que durante este proceso se aplicó como base fundamental la investigación de campo, esto permitió denotar al problema que afecta a la asociación, dejando directrices para su solución mediante la aplicación de estrategias, esto previo al análisis organizacional de los diferentes entornos, lo que permita establecer la dirección estratégica que plantea construir la filosofía de la organización la misma que facilite el logro de los objetivos propuestos en este estudio, posterior a esto, se plantea el diseño organizacional donde la propuesta de una estructura organizativa es relevante para la asignación y delegación de funciones para cada uno de los involucrados internos, para esto se toma en cuenta los sistemas de información y control, las políticas de incentivos y motivación, la cultura organizacional y los vínculos establecidos para el desarrollo efectivo de esta investigación, todo esto permitirá alcanzar eficiencia en la gestión administrativa de esta Asociación. Finalmente consideraremos a esta investigación como una guía que facilite su acoplamiento, desarrollo y aplicación en esta organización, considerándolo de gran ayuda para cumplir los objetivos propuestos para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
1. TEMA	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
3. LOS OBJETIVOS.....	5
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	6
5. HIPÓTESIS	8
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	8
6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	8
6.2. VARIABLE DEPENDIENTE:.....	8
CAPÍTULO I.....	11

MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. ANTECEDENTES.....	11
1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.2.1. Concepto de organización.....	12
1.2.1.1 Importancia de la organización.....	13
1.2.1.2 Principios de organización	13
1.2.1.3 Elemento de organización (formal e informal)	14
1.2.2. Análisis organizacional.....	15
1.2.2.1 Matriz FODA	16
1.2.2.2 MEFI (Análisis interno de la organización).....	17
1.2.2.3 MEFE (Análisis de los factores externos de la organización).....	18
1.2.3. Diseño organizacional.....	19
1.2.3.1 Concepto del diseño organizacional	19
1.2.3.2 Importancia del diseño organizacional	20
1.2.3.3 Dimensiones del diseño organizacional	20
1.2.3.4 Modelos de diseños organizacionales.....	21
1.2.3.4.1 Modelo de Richard L. Daft.	21
1.2.3.4.2 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa	23
1.2.3.4.3 Modelo de las siete S	25
1.2.3.5 Visión organizacional	27
1.2.3.6 Misión organizacional.....	27
1.2.3.7 Objetivo organizacional.....	27
1.2.3.8 Principios y valores organizacionales.....	28
1.2.3.9 Estrategias organizacionales	28
1.2.3.9.1 Estrategia de Competitividad.....	28
1.2.3.9.2 Estrategia Operativa.....	29
1.2.3.9.3 Estrategias de Mercadotecnia	29

1.2.3.9.3.1	Estrategia de Precios	29
1.2.3.9.3.2	Estrategias de Promoción.....	30
1.2.3.9.3.3	Estrategias de Plaza	30
1.2.3.9.3.4	Estrategias de Producto.....	31
1.2.4.	Elementos de la estructura organizacional.....	31
1.2.5.	Objetivo de la estructura organizacional	32
1.2.6.	Tipos de estructura organizacional	33
1.2.7.	Políticas organizacionales.....	34
1.2.8.	Cultura organizacional.....	35
1.2.9.	Vínculos interorganizacionales.....	36
1.3.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”	37
1.3.1.	Datos históricos.....	37
1.3.2.	Marco situacional.....	38
1.3.3.	Actividad económica	38
1.3.4.	Marco legal de la empresa u organización.....	39
	CAPÍTULO II	46
	METODOLOGÍA	46
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
2.3.1.	Investigación documental.	48
2.3.2.	Investigación de campo.	48
2.4.	MÉTODOS.....	49
2.4.1.	Método analítico.	49
2.4.2.	Método sintético.	49
2.4.3.	Método descriptivo.	50

2.5.	TÉCNICAS	50
2.5.1.	Observación	50
2.5.2.	Entrevista	51
2.5.3.	Encuestas	51
2.6.	INSTRUMENTOS	51
2.6.1.	Registro de observación.....	52
2.6.2.	Guión de entrevista	52
2.6.3.	El cuestionario	52
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
2.7.1.	Población	53
2.7.2.	Muestra	54
2.7.3.	Muestreo	54
2.7.3.1	Muestreo Probabilístico.....	55
2.7.3.2	Muestreo No Probabilístico	55
2.8.	CALCULO DE LA MUESTRA	55
2.9.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS....	58
2.9.1.	Procedimientos.....	58
2.9.2.	Procesamiento.....	59
CAPÍTULO III.....		60
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		60
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	60
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	61
3.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	63
3.3.1.	Encuesta aplicada a los involucrados internos.....	63
3.3.2.	Encuesta aplicada a los involucrados externos	76
3.4.	CONCLUSIONES	86
3.5.	RECOMENDACIONES	87

CAPÍTULO IV.....	88
PROPUESTA.....	88
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL” DE LA COMUNA SAN RAFAEL, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.	88
4.1. PRESENTACIÓN.....	88
4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”	89
4.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	90
4.3.1. Matriz FODA.....	90
4.3.2. Matriz de evaluación de factor interno – MEFI.....	94
4.3.3. Matriz de evaluación de factor externo - MEFE.....	96
4.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	97
4.4.1. Misión	97
4.4.2. Visión.....	98
4.4.3. Objetivos.....	98
4.4.3.1 Objetivo General	98
4.4.3.2 Objetivos Específicos	98
4.4.4. Principios y valores.....	99
4.4.5. Estrategias.....	101
4.4.5.1 Estrategia de Competitividad.....	101
4.4.5.2 Estrategia Operativa.....	102
4.4.5.3 Estrategias de Mercadotecnia.	102
4.4.5.3.1 Estrategia de Precios.....	102
4.4.5.3.2 Estrategias de Promoción.....	103
4.4.5.3.3 Estrategias de Producto.....	103
4.4.5.3.4 Estrategias de Plaza.	103
4.4.6. Cursos de acción	104

4.5.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	106
4.5.1.	Estructura organizacional	106
4.5.1.1	Elementos de la estructura organizacional	107
4.5.1.2	Orgánico funcional	108
4.5.1.2.1	De la Asamblea General.	108
4.5.1.2.2	Del Directorio	109
4.5.1.2.3	Del Presidente	110
4.5.1.2.4	Del Vicepresidente	111
4.5.1.2.5	Del Asesor Legal	112
4.5.1.2.6	Del Secretario	113
4.5.1.2.7	Del Tesorero	114
4.5.1.2.8	De Los Vocales	116
4.5.1.2.9	De Las Comisiones	117
4.5.2.	Sistema de información y control	120
4.5.3.	Políticas de incentivos y motivación	120
4.5.4.	Cultura organizacional	121
4.5.5.	Vínculos interorganizacionales	122
4.6.	RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD	123
4.6.1.	Recursos	123
4.6.2.	Eficiencia	124
4.6.3.	Objetivos alcanzados	125
4.6.3.1	Plan de acción	125
4.7.	PRESUPUESTARIA Y FINANCIERO	127
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFÍA	132
	PÁGINAS WEB CONSULTADAS	135

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
CUADRO 1	Variable Independiente	9
CUADRO 2	Variable Dependiente	10
CUADRO 3	Población	54
CUADRO 4	Muestra	57
CUADRO 5	Líneas de Autoridad	63
CUADRO 6	Filosofía y Estrategias	64
CUADRO 7	Coordinación de las Áreas	65
CUADRO 8	Estructura Actual	66
CUADRO 9	Planes, Programas y Proyectos	67
CUADRO 10	Presentación de Informes	68
CUADRO 11	Sistema de Información	69
CUADRO 12	Funciones y Procesos	70
CUADRO 13	Responsabilidades de los Involucrados	71
CUADRO 14	Autonomía en dar Respuestas	72
CUADRO 15	Cambios Internos y Externos	73
CUADRO 16	Motivación	74
CUADRO 17	Diseño Organizacional	75
CUADRO 18	Responsabilidad y Autoridad	76
CUADRO 19	Actividades realizadas por Terceros	77
CUADRO 20	Indicaciones Erróneas	78
CUADRO 21	Capacitaciones	79
CUADRO 22	Requerimientos	80

CUADRO 23	Productos de Calidad	81
CUADRO 24	Despacho de Materiales	82
CUADRO 25	Reestructuración	83
CUADRO 26	Expectativas	84
CUADRO 27	Diseño Organizacional	85
CUADRO 28	Matriz FODA integrando FOA	92
CUADRO 29	Matriz FODA integrando DOA	93
CUADRO 30	Matriz MEFI	95
CUADRO 31	Matriz MEFE	96
CUADRO 32	Plan de Acción	125
CUADRO 33	Presupuesto del Proyecto	128
CUADRO 34	Presupuesto Anual	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
GRÁFICO 1	Modelo de Richard Daft	22
GRÁFICO 2	Modelo de Ailed Labrada	24
GRÁFICO 3	Modelo de McKinsey	26
GRÁFICO 4	Tipos de Cultura Organizacional	35
GRÁFICO 5	Vínculos Interorganizacionales	36
GRÁFICO 6	Líneas de Autoridad	63
GRÁFICO 7	Filosofía y Estrategias	64
GRÁFICO 8	Coordinación de las Áreas	65
GRÁFICO 9	Estructura Actual	66
GRÁFICO 10	Planes, Programas y Proyectos	67
GRÁFICO 11	Presentación de Informes	68
GRÁFICO 12	Sistema de Información	69
GRÁFICO 13	Funciones y Procesos	70
GRÁFICO 14	Responsabilidades de los Involucrados	71
GRÁFICO 15	Autonomía en dar Respuestas	72
GRÁFICO 16	Cambios Internos y Externos	73
GRÁFICO 17	Motivación	74
GRÁFICO 18	Diseño Organizacional	75
GRÁFICO 19	Responsabilidad y Autoridad	76
GRÁFICO 20	Actividades realizadas por Terceros	77
GRÁFICO 21	Indicaciones Erróneas	78
GRÁFICO 22	Capacitaciones	79
GRÁFICO 23	Requerimientos	80
GRÁFICO 24	Productos de Calidad	81
GRÁFICO 25	Despacho de Materiales	82
GRÁFICO 26	Reestructuración	83
GRÁFICO 27	Expectativas	84
GRÁFICO 28	Diseño Organizacional	85
GRÁFICO 29	Modelo de Diseño Organizacional	87
GRÁFICO 30	Propuesta Estructura Organizacional	106

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO 1	Matriz de Consistencia	137
ANEXO 2	Carta Aval	138
ANEXO 3	Acta de Sesión de Trabajo	139
ANEXO 4	Acta de Aprobación	140
ANEXO 5	Acta de Compromiso	141
ANEXO 6	Guion de Entrevista	142
ANEXO 7	Encuesta Involucrados Internos	143
ANEXO 8	Encuesta Involucrados Externos	144
ANEXO 9	Fotos-Asociación	145
ANEXO 10	Fotos-Proceso de Producción	146
ANEXO 11	Fotos-Encuestas	147
ANEXO 12	Reglamento Interno	148
ANEXO 13	Certificado Gramatólogo	152

INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional representa la forma en que está estructurada la empresa o cualquier organización, por la cual el presente trabajo investigativo orientado al Diseño Organizacional se desarrolla en base a conceptualizaciones, con el objeto de definir y delimitar las actividades de cada uno de los involucrados, logrando una coordinación efectiva de las mismas, así como también definir procesos administrativos que conlleven a seleccionar una estructura organizativa acorde a las necesidades de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

Por lo tanto este trabajo de investigación, contendrá en su marco contextual el problema de investigación, donde se describen las falencias que tiene la asociación en torno a su gestión administrativa, donde se plantean objetivos tanto generales como específicos para contrarrestar las falencias encontradas, justificando el tema y planteando hipótesis y variables convirtiéndose en guía para el desarrollo eficiente de este proceso de investigación.

Además del marco contextual el trabajo investigativo consta de cuatro capítulos los que se describen en los siguientes párrafos, que detallan el marco teórico, metodología, análisis e interpretación de los resultados y la propuesta:

Capítulo I: Este capítulo corresponde al marco teórico, la misma que tendrá su sustento en bases teóricas de diseños organizacionales comprobados por distintos autores, así como del análisis y desarrollo de cada una de las variables que intervienen en esta investigación, partiendo desde la más simple e importante conceptualización de que es una organización, hasta el marco legal de la empresa u organización, con la finalidad de que el interesado comprenda cada ítem a desarrollar en este trabajo investigativo que busca la eficiencia administrativa para esta asociación.

Capítulo II: Hace referencia a la metodología aplicada durante el desarrollo de este estudio, considerando su diseño, modalidad y tipo de investigación empleada, así como de los métodos, técnicas e instrumentos considerados para la recolección de datos e información considerada relevante que ayude a percibir las falencias que amenazan a esta asociación, otra referencia importante que se desarrolla dentro de este capítulo es el estudio de la población y se calcula la muestra, donde el procedimiento y procesamiento adecuado enriquecerá de información actual para el desarrollo eficiente de esta propuesta.

Capítulo III: Se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante el proceso metodológico, partiendo desde el análisis de la observación realizada mediante el trabajo de campo, la interpretación de la información obtenida de la entrevista a un directivo de la asociación, la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas, y el análisis minucioso a los resultados alcanzados de esta información proporcionada por los involucrados, tanto internos como externos de la Asociación, donde se da énfasis a la necesidad del desarrollo de un Diseño Organizacional que permita establecer una estructura adecuada que mejore su funcionamiento administrativo.

Capítulo IV: Planteamiento de la propuesta, el diseño organizacional, que es la construcción de una estructura acorde a las necesidades de la Asociación que parte del análisis organizacional mediante la evaluación de los factores externos e internos que inciden en el crecimiento y desarrollo de una organización, enmarcando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, dando paso a la dirección estratégica que se basa en ampliar la filosofía institucional y delineamiento de estrategias, logrando establecer finalmente el diseño organizacional que conlleva estructura, orgánico de funciones, sistema de información, políticas, cultura y vínculos establecidos para lograr la eficiencia administrativa en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Incidencia del Diseño Organizacional en la estructura organizativa que mejore la Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Santa Elena es una provincia de la costa de Ecuador creada el 7 de noviembre de 2007, la más joven de las 24 actuales, según el último censo poblacional la Provincia de Santa Elena tiene 308.683 habitantes, conformada por tres cantones, Salinas, Libertad y Santa Elena siendo este último su capital administrativa con una población de 144.076 habitantes la misma que está conformada por una parroquia urbana y siete parroquias rurales, siendo Santa Elena la única parroquia urbana además de Atahualpa, Ballenita, Colonche, Manglaralto, Simón Bolívar, San José de Ancón y Chanduy como sus parroquias rurales, esta última con una población de 16.363 habitantes y 769,02 km² de superficie según datos del INEC censo 2010, es en esta parroquia donde encontramos a la comuna San Rafael.

La comuna San Rafael se encuentra ubicado en el valle de Chanduy, el acceso que conduce a la población está ubicado en el Km. 103 de la vía Guayaquil – Salinas, sector “El Cerrito”, al pie del Cerro de Chuculunduy y de la Capilla al Señor de la Agonía. Anteriormente la comunidad se llamaba Guagüelzán, en lengua aborigen Chimú significaba Bosque de Guasango. En esta comunidad existe una variada gama de recursos naturales y manifestaciones culturales de gran potencial turístico

y productivo, convirtiéndose en un aprovechamiento sustentable del territorio comunal para sus habitantes. La agricultura en fértiles tierras, los cerros miradores de Chuculundy y Ánimas, el estero (brazo de mar que llega al territorio comunal), las fiestas populares, las carreras de caballos, la extracción de piedra redonda para acabados, las artesanías hechas con hilo, tagua y otros materiales, son solo algunas muestras de todo lo que es San Rafael, siendo la extracción y explotación del recursos minero (piedra redonda) la más importante de esta comunidad y de sus alrededores. Dentro de esta comunidad se encuentra establecida la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “SAN RAFAEL” a 1km del acceso que conduce a la población, la misma que nace con la finalidad de efectuar labores de explotación y extracción de grava actividad que se viene realizando hace más de 30 años con finalidad de obtener ingresos para mejorar el nivel vida y económico de sus familias y de la comunidad en general, Asociación que se constituye legalmente el 29 de septiembre de 1999 mediante Acuerdo Ministerial N°050.

La Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “SAN RAFAEL” desarrollan sus procesos Administrativos y Operativos de manera empírica fundamentada en la experiencia adquirida a través de los años, sin obviar que la aparición de nuevas tecnologías y la evolución de los mercados, llevan a la necesidad de conocer nuevas estrategias para poder reaccionar de una manera ágil y eficaz ante estos fenómenos, evitando ser marginados del mercado por la competencia o por la obsolescencia de un proceso administrativo.

Cabe mencionar que esta Asociación presenta una ventaja altamente competitiva ya que permite dar respuesta oportuna a los sectores asociados a la actividad de la construcción a nivel regional, proporcionando interesantes posibilidades para actividades operativas en este ámbito económico, la contraparte por falta de procedimientos debidamente estructurados, falta de organigrama funcional y estructural, además de no existir delineamientos en las funciones de los empleados

conlleva a la duplicidad de funciones, y el desconocimientos del cargo que ejercen provocan no controlar sus operaciones debidamente. A esto se suma la subutilización de maquinarias y equipos, y el desconocimiento de mecanismos para la atención al cliente estos antecedentes traen como consecuencia que existan restricciones en cuanto al desarrollo y ejecución de nuevos proyectos tales como la explotación de la arcilla y arena de agua dulce, material que se desperdicia en cada proceso de producción el mismo que es utilizado para la elaboración de adoquines generando más ingresos para la asociación y fuentes de empleos para la comunidad, pero que no ha sido explotado de manera adecuada.

Dentro de este contexto la presente investigación pretende mejorar la gestión administrativa y organizacional en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “SAN RAFAEL” que se dedica a la explotación y extracción de gravas, mediante la elaboración de un diseño organizacional el mismo que se adapte a las necesidades de la Asociación.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013?

3. LOS OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar una Estructura Organizacional mediante estudios investigativos para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores

Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el Marco Teórico mediante teorías de diferentes autores basados en los Diseños Organizacionales que faciliten el desarrollo de la investigación.
- Establecer la metodología adecuada mediante herramientas metodológicas que guíen el proceso de recopilación de datos e información confiable del tema de investigación.
- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional para determinar la situación actual de la Asociación.
- Analizar el ambiente interno y externo de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” y la incidencia en su gestión administrativa y operativa.
- Elaborar un diseño organizacional considerando los diferentes modelos organizativos seleccionando el que mejor se adapte a las necesidades para mejorar la gestión administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

4. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La intención general de esta investigación va encaminada a corregir la gestión administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” dando de esta manera las pautas principales para que en

base a este estudio se tomen los correctivos adecuados, consiguiendo que se realice un oportuno desarrollo socioeconómico de la Asociación. La Justificación de la Investigación “indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (Hernández, 2006, pág. 51)

A través de la propuesta del diseño organizacional no solo se aporta al desarrollo empresarial de la Asociación, sino también servirá para proporcionar una estructura funcional que permitirá alcanzar una mejor organización, considerando la aplicación de teorías y conceptos básicos del diseño organizacional cuyo concepto se define como una herramienta administrativa estratégica que se utiliza para tener un mejor funcionamiento interno con el objeto de estipular las habilidades de cada integrante de la asociación. Cabe recalcar que se analizarán diferentes modelos de diseño organizacional con la finalidad de seleccionar el que esté acorde a las necesidades de la Asociación objeto de estudio.

Según criterio de (Hitt, 2006) considera al diseño organizacional, como una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función es la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores comprenden el Diseño Organizacional y sea hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización, pág. 226.

Se utilizará técnicas y métodos de investigación, para recopilar la información pertinente a la investigación, entre la que se detallan fuentes primarias y secundarias como: la encuesta, la observación directa, entrevistas y fuentes bibliográficas como libros, periódicos o revistas, con el fin de obtener la información relevante y oportuna, aportando significativamente al tema de investigación, utilizando un estilo metodológico cualitativo y cuantitativo, para analizar y diagnosticar la situación actual de la asociación con el objetivo de determinar sus debilidades y amenazas; y poder crear la estrategia de un diseño organizacional. Por lo que la investigación busca encontrar soluciones concretas al

problema planteado dentro de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

5. HIPÓTESIS

La aplicación de una Estructura Organizacional adecuada mejorará la Gestión Administrativa en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

Estructura Organizacional

6.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael.

CUADRO No. 1 – Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Variable Independiente: Estructura Organizacional	Diseñar una estructura organizativa adecuada depende del análisis organizacional, para realizar un conjunto de funciones según la dirección estratégica, lo que facilita proyectar un Diseño Organizacional que faciliten la división del trabajo y mejorar la gestión administrativa de una organización, con el fin de lograr resultados de efectividad.	<p>Análisis organizacional.</p> <p>Dirección estratégica.</p> <p>Proyección del Diseño Organizacional</p> <p>Resultados de Efectividad.</p>	<p>- Análisis Interno.</p> <p>- Análisis Externo.</p> <p>- Misión.</p> <p>- Visión.</p> <p>- Objetivos.</p> <p>- Metas.</p> <p>- Estrategias.</p> <p>- Estructura Organizacional.</p> <p>- Sistema de información y control.</p> <p>- Políticas de Incentivos y Motivación.</p> <p>- C. Organizacional</p> <p>- Vínculos interorganizacionales.</p> <p>Recursos Eficacia</p> <p>Objetivos Alcanzados</p>	<p>- ¿Cómo ha cambiado la Asociación después de su Constitución?</p> <p>- ¿La entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios interno y externo?</p> <p>- ¿Conoce la visión, misión, objetivos, metas o estrategias de la Asociación?</p> <p>- ¿La Estructura actual permite la conformación de equipos de trabajo?</p> <p>- ¿Existe una adecuada segregación de funciones?</p> <p>- ¿La estructura de la asociación define claramente las responsabilidades de cada involucrado?</p> <p>- ¿Contribuyen los recursos al cumplimiento y fortalecimiento del objetivo organizacional?</p>	<p>- Observación</p> <p>- Encuestas</p> <p>- Entrevistas</p>

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

CUADRO No. 1 – Variable Dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTO
Variable Dependiente: Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael.	Para lograr en una organización (empresa) una eficiente gestión administrativa es importante contar con recursos que contribuyan al logro de este objetivo, rigiéndose por leyes constitucionales para evitar contratiempos con el estado.	Empresa	- Crecimiento Organizacional	¿Está de acuerdo que la implementación de un nuevo modelo organizativo mejore la situación actual de la Asociación?	Encuestas Entrevistas
		Gestión Administrativa	- Planeación - Organización - Dirección Control	¿Cree usted que la forma en que se lleva la administración es la adecuada?	
		Recursos	- Materiales - Tecnológicos - Financieros	¿Cree usted que la Asociación debe hacer una reestructuración total?	
		Aspectos Constitutivos	- Leyes Constitución	¿La Asociación cumple con sus políticas y reglamentos?	

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

La Asociación de trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, dedicada a la explotación y comercialización de grava, recurso mineral autóctono y de riqueza natural de este sector peninsular, se caracteriza por ser pionera en la producción de este mineral, constituyéndose en una fuerza de trabajo local que impulsa no tan solo el desarrollo de esta comunidad y sus alrededores sino también a la de nuestra provincia.

Al transcurrir de los años, mejorando sus herramientas y conocimientos de producción han logrado mejorar sus procesos de producción lo cual ha conllevado a diversificar la grava producto principal de esta asociación, exponiendo una serie de alternativas para el consumidor, satisfaciendo sus necesidades, lo cual ha conllevado a mostrar sus productos a otros sectores del país captando nuevos mercados, lo cual es beneficioso para esta asociación.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Podemos decir que la estructura organizacional, consiste en la división estructural del trabajo o tareas dentro de una organización, los mismos pueden ser divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos, la estructura organizacional es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o

partes de la organización, podemos culminar diciendo que la estructura organizacional determina la comunicación corporativa, y la jerarquía ejecutiva y de gestión. Según el criterio de (Robbins, 2005) “Es la distribución formal de los empleados dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional.” Pág. # 234.

1.2.1. Concepto de organización

En la administración la organización es fundamental en todo su contexto de estudio, hasta el punto que toda organización se ve afectado por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento, en la actualidad una organización logra ser eficiente y eficaz cuando está preparada para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

El concepto de organización ha sido ampliamente estudiado y hoy se cuenta con múltiples alternativas para su descripción, casi todas concentradas en características similares. Así por ejemplo: “como una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (Robbins, 2005, pág. 16). Para (Reyes Ponce, 2002) cita a Terry quien define a la organización:

Como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, mientras que Sheldon la considera como: el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. Pág. #211.

Para (Daft, 2007) “son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno”. Pág. # 11.

1.2.1.1 Importancia de la organización

Sin duda alguna la organización es la base para la obtención de excelente resultados, ya que con ellos se logra eficiencia en los procesos empresariales, con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante y para lograr los objetivos. (Daft, 2007), considera a la importancia de las organizaciones:

Que las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

- 1) Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados
- 2) Producir bienes y servicios con eficiencia
- 3) Facilitar la innovación
- 4) Utilizar tecnologías de información y manufacturas modernas
- 5) Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en este
- 6) Crear valor para propietarios, clientes y empleados
- 7) Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados. Pág. # 12.

1.2.1.2 Principios de organización

De acuerdo a (Reyes Ponce, 2002), propone los siguientes principios:

Principio de la especialización. Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

Principio de la unidad de mando. Para cada función debe existir un solo jefe. En este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. La autoridad sin responsabilidad es, no solo odiosa sino que trastorna gravemente la organización.

Principio de equilibrio dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando Pág. # 213 a 216.

1.2.1.3 Elemento de organización (formal e informal)

Organización formal: Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

A propósito de la definición de estructura formal, (Hintze, 2008) plantea:

La estructura llamada “formal” surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces, hasta la configuración de los organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias). Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal. Pág. # 70.

Por su parte, (Gil, 2007) establece que “la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de

dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización”. Pág. # 237.

Organización Informal: Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real. La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización. (Hintze, 2008) establece que además de las estructuras formales:

Existen estructuras reales (estén o no respaldadas por normas vigentes). La estructura real sustentada en normas vigentes es la estructura formal-real, mientras que aquella parte que sólo figura en las normas pero no se ha aplicado (o ha dejado de aplicarse) constituye la estructura “sólo formal”. Pág. # 70.

1.2.2. Análisis organizacional

El Diagnóstico organizacional es la actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución, donde el interés consiste en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que permitirá establecer un plan de acción concreto que conlleven a solucionar la situación problemática. (Hellriegel, 2009), describe al diagnóstico organizacional:

Como el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar, implican recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras. Pág. # 510.

La base del diagnóstico son los exámenes periódicos que se pueden realizar con la finalidad de identificar posibles problemas antes de que estos se tornen en graves.

1.2.2.1 Matriz FODA

En mi criterio primero debemos empezar por definir qué significan las siglas FODA, antes sumergirnos en lo ella determina, pues bien, FODA, significan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una organización.

El FODA, consiste en la elaboración de un cuadro que permita resumir la información más relevante o importante de la situación actual en la que se encuentra la organización, para de este modo poder determinar un diagnóstico específico, que ayude a la toma de decisiones en momentos de cambios y turbulencias (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades que pueden afectar el nivel productivo y competitivo del objeto estudiado.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: se pueden definir como las capacidades especiales de una empresa, permitiéndole tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: se definen como aquellos factores que resultan, favorables, positivos, explotables, descubiertas el entorno en el que actúa la empresa, y permitiendo obtener ventajas competitivas.

Debilidades: provocan una posición desfavorable frente a la competencia, actividades que no se desarrollan adecuadamente, recursos y habilidades que no se poseen,

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La importancia del FODA consiste en que este proceso nos permite buscar y analizar, todas las variables que intervienen en el negocio, permitiendo de este modo obtener mayor y mejor información al momento de tomar decisiones. Según (Rodríguez, 2005) “La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización”. Pág. # 138

1.2.2.2 MEFI (Análisis interno de la organización)

Considerada como la Matriz de evaluación de Factores Internos, podríamos definir a la MEFI, como el instrumento que permite resumir la evaluación de las debilidades y fuerza dentro cada una de las áreas funcionales de una empresa, permitiendo así la formulación de estrategias, así como la determinación de las relaciones entre cada una de ellas.

Se debe de considerar la aplicación de criterios intuitivos, en la elaboración de la MEFI.

1.2.2.3 MEFE (Análisis de los factores externos de la organización)

El objeto de la MEFE es determinar el sector en donde será ubicada la empresa, permitiendo así la formulación de las variables ambientales decisivas y además del matriz perfil competitivo, consiguiendo de esta manera una planificación estratégica, que ayude a alcanzar los objetivos generales y específicos de la organización. Son las evaluaciones de los factores externos, entendiendo por tal como:

Factor económico.- Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores.

Factor social.- Afectan los elementos de los sistemas, políticos culturales y económicos.

Factor político.- Conformado por los grupos de gobierno y presión, además de la leyes vigente.

Factor cultural.- permite conocer los rasgos distintivos de la comunidad, tanto en costumbres como sus tendencias más distintivas.

Factor ambiental.- se define como el medio que rodea al individuo, es el lugar donde la infusión es servida; la atmósfera desde el punto de vista cultural, espiritual y emocional; como el individuo está siendo atendido; la cantidad de personas envueltas; el tipo de liderazgo aplicada en la experiencia.

Factor competitivo.- en este factor se considera el reconocimiento de las marcas de empresas en el mercado y su grado de aceptación y consumo de los individuos.

Factor demográficos.- es el estudio de las persona, en identidad, sexo, edad, ubicación, raza.

Según (Vidal, 2004) “La matriz de evaluación de los factores externos –EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”. Pág. # 99.

1.2.3. Diseño organizacional

El diseño organizacional representa la forma en que está estructurada la empresa o cualquier organización o simplemente el desarrollo o cambio de la estructura de la organización.

1.2.3.1 Concepto del diseño organizacional

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, así como de definir funciones acordes a las habilidades, destrezas y conocimientos de los involucrados que conforman la organización. También se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad, necesarios para alcanzar las metas de la organización. Según (Chiavenato, 2002), considera al diseño organizacional:

Como la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. Pág. # 444.

1.2.3.2 Importancia del diseño organizacional

La importancia del diseño organizacional es porque a través de este se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización, la estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Según (Hitt, 2006) “la importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprendan el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. Pág. # 262

1.2.3.3 Dimensiones del diseño organizacional

El siguiente paso para entender las organizaciones es determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y características físicas describen a una persona.

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: Estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos. Ellas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo. Para entender y evaluar a las organizaciones, uno debe examinar tanto las dimensiones

contextuales como las estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

1.2.3.4 Modelos de diseños organizacionales

1.2.3.4.1 Modelo de Richard L. Daft.

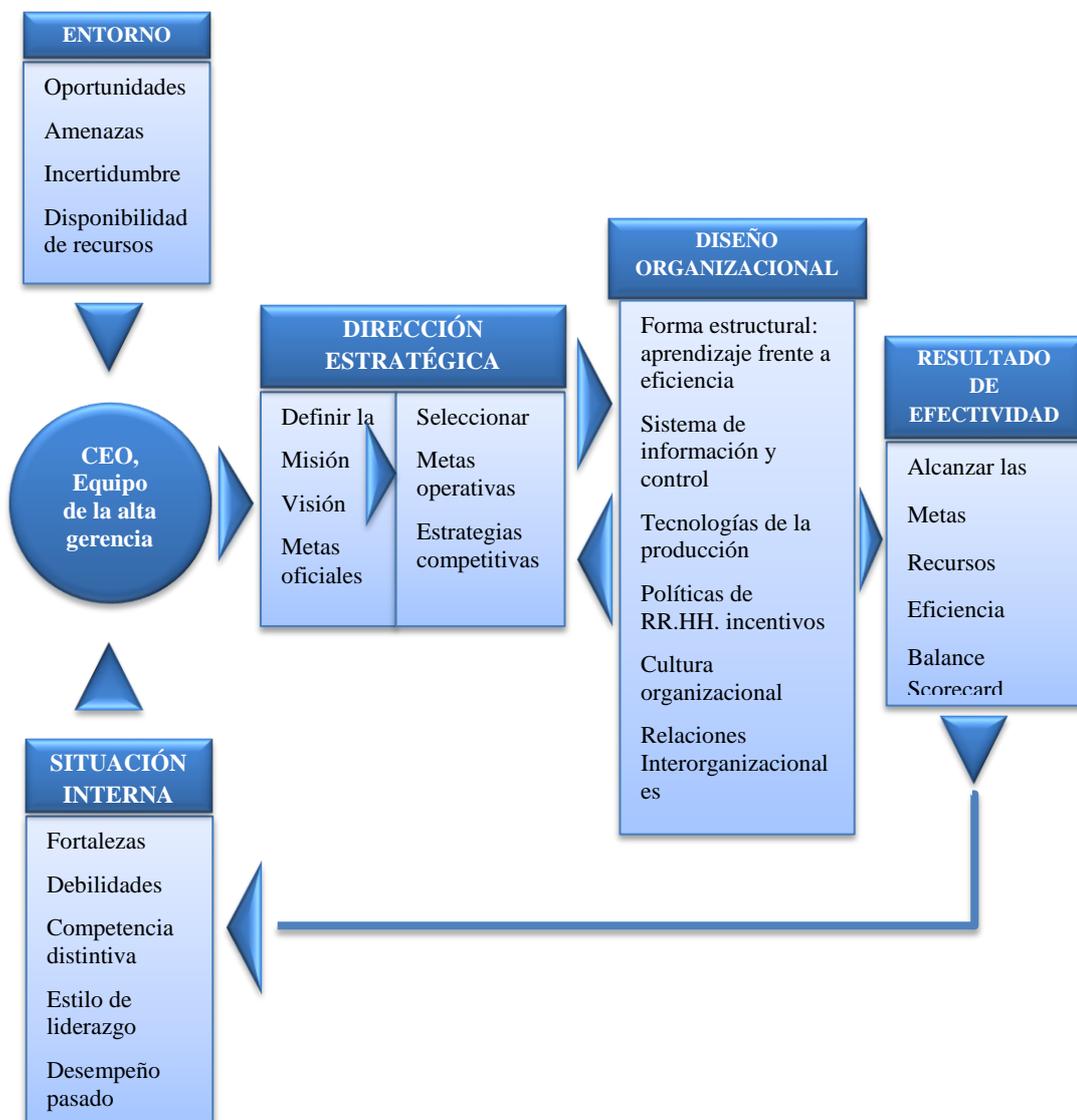
El Modelo de Richard Daft se basa en los análisis de los ambientes tanto externos como internos de la organización así como de los pasos a seguir para la consecución del desarrollo efectivo a nivel Institucional, este autor además de basarse en el estudio analítico de los entornos también menciona a la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Partiendo del ambiente externo se analizan oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, mientras que en el ambiente interno se analizan fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En tanto que con el estudio y aplicación de la Administración Estratégica, esta os ayuda a definir la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluyendo también a las estrategias competitivas a utilizar dentro de la aplicación de este modelo.

Otros componentes que se mencionan dentro de este modelo organizacional se refieren a la forma estructural, tecnologías de información, sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación. (Daft, 2007), hace alusión a la evolución de la teoría y el diseño organizacional:

Como la teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones está basada en patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. (pág. 22).

GRÁFICO No. 1 – Modelo de Richard Daft



Fuente: Richard Daft - 2007

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez

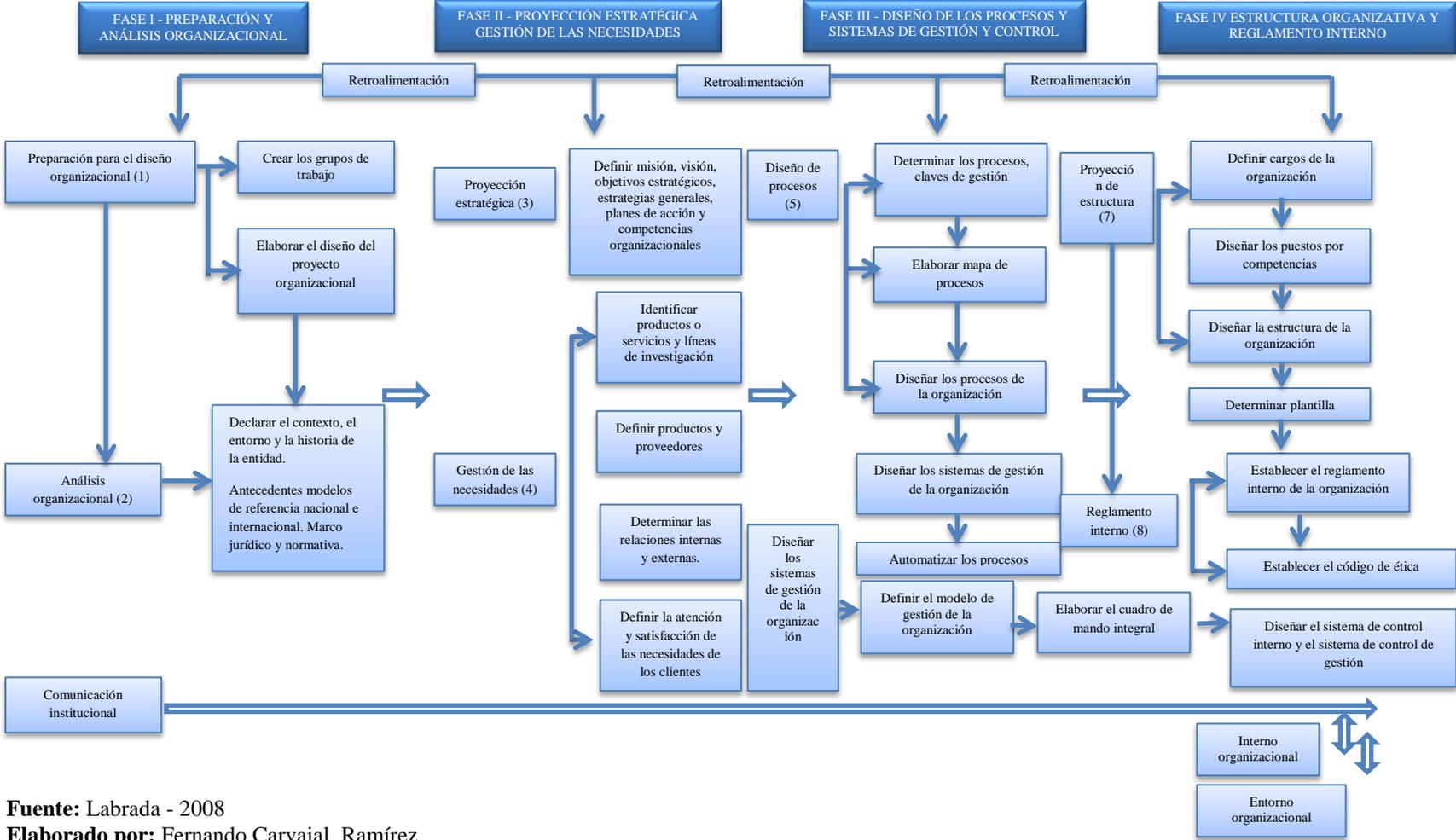
1.2.3.4.2 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa

Este modelo es un poco más amplio, y nos muestra cuatro fases que son de mayor importancia al momento de su aplicación en alguna organización: Preparación y análisis organizacional, Proyección estratégica y gestión de las necesidades, Diseño de los procesos y sistema de gestión y control y Estructura organizativa y el reglamento interno. En la primera fase se enmarca la preparación y análisis organizacional, donde se concibe la propuesta y sus etapas; así como la creación de los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia y se buscan modelos de referencia estableciendo el marco jurídico y normativo de la organización en desarrollo, creación y productividad.

En tanto la segunda fase se orienta a la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, donde se realiza un diagnóstico y se elabora el proyecto estratégico básico de la organización como: la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales. Además de definir las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas dejando como punto de referencia para su evaluación o retroalimentación el análisis de la satisfacción de los clientes entorno a sus necesidades.

Por su parte es en la tercera fase donde se define el diseño de procesos y sistemas de gestión y control, quedando establecidos y diseñados los procesos claves, estratégicos y de apoyo de la organización, quedando lista para la elaboración del modelo o estructura con el cual se aspira gestionar a la organización. Finalmente es en la cuarta fase donde se proyecta la estructura organizativa y el reglamento interno de la organización, obteniéndose como resultados la definición de los cargos, el diseño de los puestos por competencias, la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética, a aplicar para mejorar o desarrollar la estructura organizativa dentro de una organización.

GRÁFICO No. 2 – Modelo de Ailed Labrada



1.2.3.4.3 Modelo de las siete S

El modelo de las siete S, es considerado como uno de los primeros modelos de evaluación organizacional, de aplicación sencilla y directa en su esencia dado que no son conceptos nuevos, simplemente son herramientas que algunas organizaciones no emplean o dejan de aplicar y lamentablemente fracasan.

Las "Siete S" de la estructura organizativa de McKinsey es una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en la cual una corporación opera.

Los gerentes deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

El Modelo de las 'Siete-S', como el nombre lo implica, considera las siguientes siete variables (N.T.: Todas ellas inician con la letra "s" en el término original en inglés):

- **Estructura:** la designación formal e informal de tareas y responsabilidades
- **Estrategia:** la construcción de la misión organizacional y su nicho de mercado
- **Habilidades:** las habilidades individuales y organizacionales

- **Estilo:** la cultura y el comportamiento de la organización
- **Personal:** la naturaleza de la gente en la organización
- **Valores compartidos:** el sistema de creencias abrazadas y reales
- **Sistemas:** los procesos al interior de la organización

Se lo menciona dentro de este estudio por sus razones netamente históricas y de conocimiento sobre la dirección y el diseño que seguían los marcos de referencia más tempranos.

GRÁFICO No. 3 – Modelo de McKinsey



Fuente: McKinsey

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez

Luego de haber estudiado y analizado estos tres modelos, se utilizará el modelo de Daft en el presente trabajo investigativo.

1.2.3.5 Visión organizacional

Podríamos decir que la visión organizacional, significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposibles, es considerada como un horizonte, aquello que la organización desea llegar a ser, estas son propuestas por los directivos y se esperan que sean parte de la filosofía organizacional. La visión dentro de una organización es la razón de existencia de la organización con miras al futuro.

Según (IICA, 2012) “La visión organizacional es concebida como la situación ideal que se pretende a largo plazo (diez o más años)” Pág. # 62.

1.2.3.6 Misión organizacional

Es la descripción detallada del futuro de nuestra organización, es aquello que le da sentido y orientación a las actividades; más explícitamente es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del usuario, del personal, y de la comunidad.

Para (Daft, 2007) “La visión describe a la misión de la organización, sus valores y creencias compartidas, y su razón de ser, puede tener un impacto poderoso en una organización” Pág. # 58.

1.2.3.7 Objetivo organizacional

Estos son los fines hacia donde se dirige toda acción organizacional, es la imagen que la organización desea para el futuro pero cuando lo hace o es actual o siempre se busca un nuevo logro u objetivo, estos constituyen un requisito para determinar políticas, procedimientos, métodos y reglas eficaces. Según

(Rodríguez, 2010) “Son un condición futura deseada y planeada por la dirección general hacia la cual se orientan los esfuerzos.” Pág. 41

1.2.3.8 Principios y valores organizacionales

Los principios, se las consideran como normas primordiales de la conducta humana de los involucrados de un grupo de personas que se interrelacionan entre sí, mientras que los valores es el resultado del comportamiento en base a los principios que la organización se plantee, delimitando de esta manera sus valores prioritarios. Los Principios de relevancia que se desarrollan en las diferentes organizaciones son, respeto, eficiencia, innovación, cumplimiento, trabajo en equipo entre otros; considerando a los valores como, responsabilidad, honestidad, lealtad, entrega y compromiso.

1.2.3.9 Estrategias organizacionales

1.2.3.9.1 Estrategia de Competitividad

La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los gerentes de una organización y se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y el entorno que rodea a la organización.

Esta estrategia tiene como finalidad la satisfacción de las demandas y por ende del mercado, y como resultado el vencimiento de la competencia, esto mediante productos de alta calidad y con precios muy competitivo, para alcanzar un porcentaje alto frente a la amplia complejidad del mercado, en donde se desarrollara el producto.

1.2.3.9.2 Estrategia Operativa

Esta estrategia consiste en las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros), es decir, consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

La estrategia operativa a utilizar consiste en la delimitación de funciones de cada área, permitiendo el avance en los procesos, lo que se verá demostrada en la calidad del producto ofertado, además se incorporara el criterio de los clientes, lo que será incluido en las actividades durante el proceso productivo que se desarrolla en la empresa.

1.2.3.9.3 Estrategias de Mercadotecnia

Esta estrategia, no es otra cosa que el conjunto de acciones que se llevan cabo para lograr alcanzar un determinado objetivo relacionado con el marketing, podríamos decir, que esta estrategia está encaminada a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios, con un grado mayor de eficiencia que la competencia, y que provocará en el usuario la lealtad hacia la empresa. Es por ello que esa estrategia debe de ser practicada mediante cinco factores ya conocidos como: precio, promoción, producto, plaza y distribución

1.2.3.9.3.1 Estrategia de Precios

En esta estrategia la empresa determina un marco de fijación de precios a medio y largo plazo, en donde se establecerá el precio inicial para un producto y las

variaciones que tendrá a lo largo de su ciclo de vida. La empresa proyecta y comunica una imagen perceptible y clara para que sea percibida. Las empresas para el desarrollo e implementación de la estrategia de precios, podrán elegir cualquiera de sus tres sub clasificaciones la misma que consisten en lo siguiente:

Estrategia de Penetración.- consiste el ofrecimiento de precios inferiores a los de la categoría.

Estrategia de Alineamiento.- consiste en ofrecimiento de productos a u precio que es igual al valor medio del mercado.

Estrategia Selección.- se da cuando el precio corresponde con el valor que los compradores dan al producto pero es muy superior al valor medio de mercado.

1.2.3.9.3.2 Estrategias de Promoción

Esta estrategia es comúnmente utilizada por las empresas, para lograr crear en los consumidores el deseo de consumir el producto en un determinado tiempo, esto conlleva a la creación promoción u ofertas que son las estrategias más utilizadas a medio, corto y largo plazo, y que hasta la actualidad ha dejado muy buenos resultado, dentro de la producción y venta de una empresa, y con ello el índice de crecimiento económico.

1.2.3.9.3.3 Estrategias de Plaza

Es la estrategia que consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos

lugares o puntos de venta, esto puede ser, telefónicamente, vía internet, arrendar un local, etc., en fin aquello que nos permita tener un mejor contacto con los usuarios.

1.2.3.9.3.4 Estrategias de Producto

La implementación de esta estrategia es la más importante dentro del desarrollo de una empresa, y es que la misma consiste en que los encargados deben entender las ramificaciones de la estrategia de producto en otras áreas de mercadeo como el precio, la distribución y la promoción.

1.2.4. Elementos de la estructura organizacional

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves estos seis elementos de la estructura organizativa se unen para crear el plan de cómo está diseñada la organización, y determinar cómo el personal directivo realiza los cambios en la organización. (Robbins, 2005), menciona a estos seis elementos:

La estructura organizacional es un proceso que involucra seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

Especialización del trabajo.- Consisten en la división del trabajo en tareas y departamentos específicos lo que conlleva a la productividad de los empleado, y a la vez conlleva a la mejor utilización y distribución de los recursos organizacionales.

Departmentalización.- es el segundo paso luego de la división de los trabajadores por especialización, este segundo paso se define como el proceso mediante el cual se agrupan las tareas, este puede ser cinco formas: departmentalización funcional, departmentalización de producto, departmentalización geográfica, departmentalización de procesos, departmentalización de clientes.

Cadena de mando.- es la línea que se extiende de los niveles más altos (autoridades) hacia los niveles más bajos (empleado).

Centralización.- Se define como la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización, es decir, si estas son tomadas por parte de los gerentes en una mayoritaria votación, sin la intervención de los empleados de niveles inferiores.

Descentralización.- La descentralización se refiere a la información proporcionada por los niveles inferiores o cuando las decisiones sean tomadas por los niveles inferiores.

Formalización.- esta es considerada como el grado de estandarización de los empleados dentro de una organización y en la cual las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Pág. # 234 – 236.

1.2.5. Objetivo de la estructura organizacional

La finalidad de una estructura organizacional tiene como objeto establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una organización para el efecto de trabajar en equipo de forma eficaz para la consecución de las metas y objetivos propuestos en la planificación.

1.2.6. Tipos de estructura organizacional

Las organizaciones utilizan a menudo tres tipos comunes de estructuras organizativas, cabe mencionar que el tipo de estructura que elijan debe de basarse en sus metas, estrategias, objetivos, etc. que persiga la organización. Según (Daft, 2007) “Las actividades de trabajos la creación de departamentos que buscan desempeñar tareas y que se consideran de vital importancia para la compañía. Mediante el tipo de estructura que se aplique como son: Estructura Funcional, Estructura Divisional, Estructura Matricial.” Pág. # 215

Estructura Funcional: Este tipo de estructura agrupa en una misma unidad de la organización todas las funciones similares que se realizan mediante el direccionamiento jerárquico. (Daft, 2007), menciona la estructura funcional de esta manera:

En la actualidad, hay una tendencia hacia estructura más horizontales y planas a causas del ambiente incierto. Muy pocas de las compañías exitosas de hoy pueden mantener una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales, como ya se describió antes. Los gerentes mejoran, a coordinación horizontal empleando sistemas de información, contrato directo entre departamentos integradores de tiempo completo o gerentes de proyectos de fuerzas de tareas o equipos. Las organizaciones no lucrativas también están reconociendo la importancia de los enlaces horizontales. Pág. # 216.

Estructura Divisional: Las organizaciones con estructuras divisionales han empleado esta estructura por dos razones básicas consideradas claves en un negocio, estas son sus productos o unidades de negocios. (Daft, 2007), menciona a la estructura divisional:

Como término genérico para lo que algunas veces se ha llamado estructura de producto o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura las

divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de una estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización. Pág. # 217.

Estructura Matricial: Estas suelen ser estructuras funcionales, pero con proyectos, con atribuciones superiores a las funciones y en todo o en gran parte autosuficientes en recursos y personal. Este tipo de estructura se creó originalmente para resolver complejos problemas de coordinación y realización de grandes proyectos. Para (Daft, 2007), menciona a la estructura Matricial:

Como la interdependencia reciproca de entre departamentos precisa una comunicación Y coordinación sustancialmente mayores de lo que se necesita en la interdependencia agrupada. De manera que la organización debe diseñarse para estimular el flujo de información – tanto en dirección vertical como horizontal, necesario para alcanzar las tareas globales de la organización. Pág. # 488.

1.2.7. Políticas organizacionales

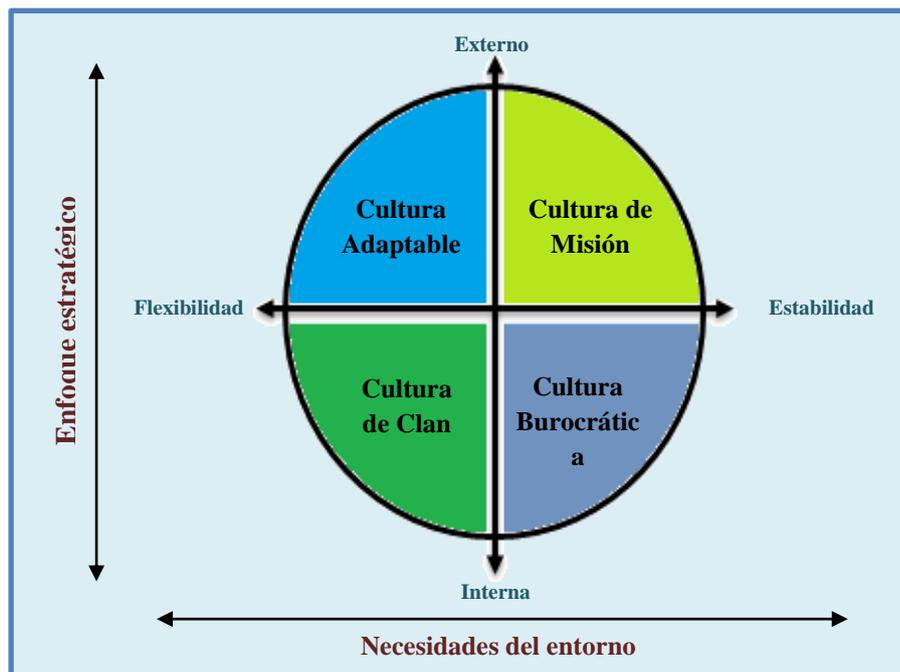
Las políticas organizacionales tienen como objeto facilitar la creación o el desarrollo de una organización la misma que suele afectar a más de un área funcional, permitiendo contribuir al logro de los objetivos. (Hellriegel, 2009) “las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren”. Pág. # 48

Se consideran a las políticas como reglas que se establecen para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean enmarcadas de acuerdo con los objetivos planeados, las mismas que funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionar marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas que demarquen las áreas dentro de las cuales se desarrolle una acción administrativa.

1.2.8. Cultura organizacional

Es la que designa un sistema de significado común entre los miembros de una organización, dando como resultado la distinción de la misma de otra organización, considerada también como el conjunto de ideas importantes, esas ideas se componen de normas, valores y actitudes y son practicadas por los individuos de una organización, es un sistema de significados compartidos entre sus miembros. (Daft, 2007), propone cuatro tipos de culturas basadas en necesidades del entorno:

GRÁFICO No. 4 – Tipos de Cultura Organizacional



Fuente: Richard Daft - 2007.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez

Cultura Adaptable, Se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente.

Cultura de Misión, Se caracteriza por un énfasis en una misión clara del propósito, y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito.

Cultura de Clan, tiene un enfoque primordial en el interés y la

participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo.

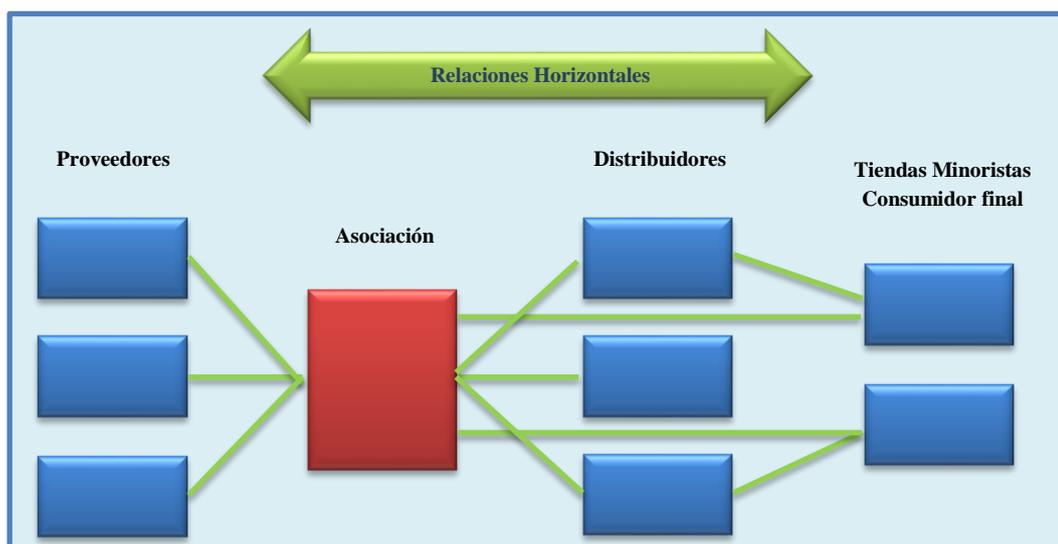
Cultura Burocrática, tiene un enfoque interno una orientación congruente hacia un entorno estable. Pág. # 382-384

Para (Amorós, 2007) “La cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa.” Pág. # 240.

1.2.9. Vínculos interorganizacionales

Los vínculos interorganizacionales considerados como relaciones o redes estratégicas que las organizaciones desarrollan para ser más competitivas. Para (Daft, 2007), “las relaciones interorganizacionales son transacciones de recursos, flujos y vínculos relativamente perdurables entre dos o más organizaciones. Por tradición, estas transacciones y relaciones se consideraban un mal necesario para obtener lo que la organización necesitaba” Pág. # 176.

GRÁFICO No. 5 – Vínculos Interorganizacionales



Fuente: Richard Daft - 2007.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez

1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”

Para que podamos entender este concepto, debemos saber que el ser humano siempre ha tenido la necesidad de encontrar el éxito en cualquiera de sus actividades. Muchas veces no podemos lograr ese objetivo debido a nuestras propias limitaciones. Es por ello que se recurre a la colaboración o ayuda de otras personas, formando así una organización. Ésta puede estar conformada por dos o más personas que necesariamente se comunicarán y velarán en conjunto por alcanzar su propósito. Para (Robbins, 2005) “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. Pág. # 16

1.3.1. Datos históricos

La Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras Y Graveras “San Rafael”, es una entidad que representa al gremio de trabajadores artesanales dedicados a la extracción y explotación de recursos mineros (piedra redonda) trabajando en la defensa de los intereses de los asociados, con una filosofía y criterios orientados a brindar un mayor bienestar y fortalecimiento de la colectividad.

Desde sus inicios esta Asociación se encuentra ubicada en el Km. 103 de la vía Guayaquil – Salinas, sector “El Cerrito”, a 1km del acceso que conduce a la comuna San Rafael, es en este mismo lugar donde hace aproximadamente 30 años, empezó a efectuar labores de explotación y extracción de grava con la finalidad de obtener ingresos para mejorar el nivel vida y económico de sus familias y de la comunidad en general. Se constituye legalmente el 29 de septiembre de 1999 mediante Acuerdo Ministerial N°050, como Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

1.3.2. Marco situacional

Actualmente la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y graveras “San Rafael” cuenta con 15 socios activos, con una infraestructura no adecuada de 15 locales donde se expenden los diferentes productos que ofertan los socios, cuanta también con infraestructura propia dividida en dos áreas una considerada como oficina principal (Administrativa) en la que laboran el presidente junto al secretario y una sala donde sesionan una dos veces al mes para tratar asuntos inherentes al gremio.

Esta Asociación es considerada como un motor de desarrollo para la comunidad, debido a que emplea alrededor de 75 comuneros propios de la zona y de sus alrededores mejorando su calidad de vida e impulsando el desarrollo económico de nuestra provincia.

1.3.3. Actividad económica

Desde que la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, se acentuó para aprovechar este recurso minero, riqueza natural de esta zona, se ha dedicado a la actividad de negocio; es decir, a la extracción y explotación de grava (piedra redonda) convirtiéndolo en su principal producto, exponiéndolo para su venta al por menor y mayor, ofreciendo variedad, calidad y precios accesibles al alcance del bolsillo del consumidor. Cabe mencionar, que existen recursos materiales considerados como desechos del proceso de producción de la grava que a su vez se convierten en productos alternativos para su venta, generando ingresos extras para los asociados, estos son la arena de agua dulce y la arcilla con que se fabrican adoquines, productos que aún no han sido explotados en su totalidad y que los consumidores no los conocen como tales de esta Asociación.

1.3.4. Marco legal de la empresa u organización

MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

Acuerdo Ministerial 440

Registro Oficial 895 de 20-feb-2013

Estado: Vigente

Considerando:

Que los artículos 1, 317 y 408 de la Constitución de la República del Ecuador establecen que los recursos naturales no renovables son de propiedad inalienable, irrenunciable, inembargable e imprescriptible del Estado. En su gestión, el Estado priorizará la responsabilidad intergeneracional, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalías u otras contribuciones no tributarias y de participaciones empresariales; y minimizará los impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico;

Que el número 11 del artículo 261 de la Constitución de la República del Ecuador determina que, el Estado Central tendrá competencias exclusivas sobre los recursos energéticos, minerales e hidrocarbúricos;

Que el artículo 313 de la Constitución de la República del Ecuador manda que, el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia, considerando como tales a los recursos naturales no renovables;

Que el artículo 6 de la Ley de Minería determina que el Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del sector minero;

Que el artículo 7 letra a) y j) del mismo cuerpo normativo prescribe que, es competencia del Ministerio Sectorial el ejercicio de la rectoría de las políticas públicas del área geológico minera, la expedición de los acuerdos y resoluciones administrativas que requieran su gestión, así como el otorgamiento, administración y extinción de los derechos mineros;

Que el tercer párrafo del artículo 16 de la Ley de Minería, ordena que, la exploración y explotación de los recursos mineros estará basada en una estrategia de sostenibilidad ambiental pública que priorizará la fiscalización, contraloría, regulación y prevención de la contaminación y remediación ambiental; aquella que se efectúa mediante trabajo individual, familiar o asociativo, utilizando herramientas, máquinas simples y portátiles a fin de obtener minerales cuya comercialización cubre sus necesidades básicas;

Que la Ley de Minería en los artículos 138 y 139 hace referencia al régimen aplicable a la pequeña minería y el otorgamiento de concesiones mineras a favor de personas naturales y jurídicas;

Que en ejercicio de la potestad estatal de administrar, regular, controlar y gestionar el sector estratégico minero, es necesario definir el procedimiento que armonice la modificación de régimen de permisos artesanales por la modalidad de concesión de pequeña minería, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 del Reglamento del Régimen Especial de Pequeña Minería y Minería Artesanal; y, En ejercicio de las atribuciones que le confiere el número 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador; la letra a) del artículo 7 de la Ley de Minería; y, el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

INSTRUCTIVO QUE REGULA LA MODIFICACIÓN DE RÉGIMEN DE MINERÍA ARTESANAL A PEQUEÑA MINERÍA

TITULO I

DEL OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

Art. 1.- Objeto.- El presente Instrumento tiene por objeto determinar los requisitos y el procedimiento técnico, legal y administrativo para la modificación de régimen de permisos de minería artesanal por la modalidad de concesión prevista para la pequeña minería, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento del Régimen Especial de Pequeña Minería y Minería Artesanal.

Art. 2.- Ámbito de Aplicación.- Podrán efectuar el cambio de modalidad detallado en el artículo anterior, los titulares del Permiso para realizar labores de Minería Artesanal, que hayan obtenido los informes favorables emitidos por la Autoridad Ambiental Nacional, la Autoridad Única del Agua, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural; y, en lo que fuere pertinente, por las demás autoridades e instituciones previstas en la Ley de Minería.

Para la modificación de modalidad de minería artesanal a régimen especial de pequeña minería, los mineros artesanales deberán acumular las áreas de sus labores mineras con un mínimo de tres (3) permisos, cuyos polígonos que conforman las áreas deberán ser contiguos, además de que el mineral explotado y a explotarse deberá corresponder al mismo tipo (metálico, no metálico o materiales de construcción).

Art. 3.- Definiciones.- Para efectos de la aplicación del presente Instructivo, se entenderá por los siguientes términos:

Acumulación de área.- Área de la labor minera resultante de la sumatoria que se deriva de tres o más permisos para realizar labores de minería artesanal.

Modificación de la modalidad.- Proceso de administración del derecho minero, por medio del cual, los mineros artesanales adquieren todos los derechos y obligaciones del régimen especial de pequeña minería, incluyendo el de modificar sus permisos por concesiones.

Métodos de explotación.- Es la estrategia global que permite la excavación y extracción de un cuerpo mineralizado pudiendo ser: - Subterráneo.- Son los realizados bajo la superficie, por medio del franqueo de galerías, túneles, pozos, chimeneas, etc.

Cielo Abierto.- Son los realizados en superficie para la extracción de cuerpos mineralizados por medio de la construcción de tajos, que comprenden tanto rocas sueltas como consolidadas y placeres aluviales.

Placeres Aluviales.- Depósitos secundarios de concentración mecánica constituidos por residuos disgregados de rocas, transportados por la acción del agua, y caracterizados porque el límite inferior es la roca base (bed rock).

LEY ORGÁNICA DE LIBRE COMPETENCIA ECONÓMICA

Aprobada en octubre del 2011

Art. 3 Promoción de la libre competencia económica.- Es deber del Estado promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, para lo cual deberá impulsar la libre competencia económica en forma consistente y

sistemática, fomentará una cultura de leal y eficiente competencia, y coordinará la ejecución de planes para la difusión de tal cultura.

Art. 4 Garantía de libertad de empresa.- El Estado respetará y hará respetar el derecho a la libre empresa de los agentes económicos, en la medida que su ejercicio no origine prácticas monopólicas u otras formas que impidan o distorsionen la libre competencia.

Art. 19 Posición de dominio.- Es el poder de mercado que ejerce un determinado agente económico, de manera que actúe con independencia con relación a los demás agentes económicos, bien por ausencia de competidores, o por ejecución de actos que impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la libre competencia entre los agentes dedicados a una misma actividad. La existencia de una posición de dominio no atenta por sí sola contra la libre competencia; no obstante, el abuso de la misma constituye infracción, cuando un agente económico dominante, con el objeto de mantener o mejorar su posición de dominio, ejecute alguna de las prácticas monopólicas establecidas en el artículo anterior.

Art. 25 Mercado relevante.- Es el conjunto de productos dentro de un área geográfica determinada, sujeto al poder que pueden ejercer determinados agentes económicos, con el fin de influir de manera rentable en los precios de bienes y servicios, así como en otras condiciones de la competencia económica.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Vigencia desde el 20 de octubre del 2008.

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

Numeral 5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

Art. 59.- Se reconocen los derechos colectivos de los pueblos montubios para garantizar su proceso de desarrollo humano integral, sustentable y sostenible, las políticas y estrategias para su progreso y sus formas de administración asociativa, a partir del conocimiento de su realidad y el respeto a su cultura, identidad y visión propia, de acuerdo con la ley.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR,

Vigencia desde marzo del 2010.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio en el Ecuador, para la presente propuesta se estipulan dos objetivos:

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.- “Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad.

Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.- “Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo, la metodología se orienta a la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, con la finalidad de emplear métodos, procedimientos, estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de un Diseño Organizacional partiendo desde lo descriptivo, el cual permitirá detectar a ciencia cierta los problemas y deficiencias de la asociación, del mismo modo que permitirá aprovechar tanto los ambientes internos como externos para una correcta toma de decisiones, considerando la recolección de información que permitirá un análisis sobre los datos obtenidos para conseguir una propuesta que beneficie a toda la asociación y su entorno.

En el diseño de la investigación se adoptan estrategias para responder al planteamiento del problema, donde se desarrollan características especiales, como la investigación cuantitativa y cualitativa, utilizadas en este proceso investigativo metodológico.

El desarrollo de la investigación cuantitativa nos permitió recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas, vale decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados y probar hipótesis establecidas previamente.

Dentro de este tipo de investigación podemos observar los diseños experimentales donde interviene la variable independiente sobre la dependiente, aunque en este trabajo de investigación se utilizó la investigación cuantitativa con datos secundarios mediante la utilización de datos ya existentes que corroboraron al desarrollo de la investigación y la utilización de encuestas con el objeto de recoger, procesar y analizar características con la finalidad de obtener datos confiable que aportaron al desarrollo de la investigación.

En tanto que la investigación cualitativa que se desarrolló, estuvo enmarcada mediante una categoría de diseños de investigación donde se extrajo descripciones mediante técnicas como la observación y la entrevista, lo cual permitió facilitar y ampliar la investigación a un ámbito metodológico distinto, incluso como forma de mejorar la aplicación de las mismas técnicas de investigación con el fin de obtener un diagnóstico referente a la falta de implementación de un Diseño Organizacional para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades de investigación son procesos rigurosamente sistematizados, teniendo los cuidados necesarios, dado que se busca resolver problemas, y a través de estos producir conocimientos o la viabilidad de las alternativas de solución, de forma que podamos recabar la información adecuada para la resolución del problema de estudio en un tiempo determinado, con la finalidad de alcanzar el objetivo de la investigación.

Para (Ramos, 2007) “el proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta viable para buscar una solución posible a un problema de tipo práctico y así satisfacer las necesidades de una institución o un grupo social”. Pág. # 143.

Como este estudio es factible, la investigación conllevará a la solución de los procesos administrativos en los diferentes niveles de la Asociación de trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Investigación documental.

Son todos los documentos que fueron estudiados para el desarrollo de la presente investigación, como libros, tesis similares al planteamiento propuesto, publicaciones técnicas, entre otros, con el fin de determinar la existencia formal de la información con que cuenta la asociación para este tipo de investigación.

Según (Bernal, 2006) “consiste en un análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del objeto de estudio”. Pág. # 110.

2.3.2. Investigación de campo.

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, en esta modalidad se tomó contacto en forma directa con la realidad, la misma que permitió diagnosticar los problemas que abordan a la asociación obteniendo información relevante de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Para (De La Mora, 2006) “es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas”. Pág. # 96.

2.4. MÉTODOS

En este trabajo investigativo se aplicaron los métodos Analítico, Sintético y Descriptivo los mismos que sirvieron como guía para alcanzar el fin propuesto y obtener una tendencia significativa en cuanto a los problemas que presenta la Asociación en torno a su gestión administrativa.

2.4.1. Método analítico.

Consiste en la desmembración de un todo, en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método fue aplicado a la investigación porque nos permitió conocer más del objeto de estudio, mediante el cual se pudo explicar, hacer analogías y comprender mejor las causas y efectos que conlleva la falta de la existencia de un modelo de diseño organizacional dentro de la Asociación objeto de estudio.

2.4.2. Método sintético.

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades como la carencia de una estructura organizativa dentro de la organización conociendo todos sus efectos y características.

2.4.3. Método descriptivo.

Consiste en desarrollar una caracterización de las situaciones y eventos de cómo se manifiesta el objeto de investigación, ya que éste busca especificar las propiedades importantes del problema en cuestión, mide independientemente los conceptos y también puede ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean muy rudimentarios. Este método fue de gran importancia puesto que ayudó a plantear los problemas presentados a lo largo de esta investigación, con la probabilidad de que el diseño sea ejecutado en beneficio de la Asociación.

2.5. TÉCNICAS

Las técnicas nos sirvieron para detectar de forma directa las opiniones de los involucrados, las mismas que se aplicaron con la finalidad de recopilar información de manera directa con los directivos, socios, empleados, clientes y proveedores a través de entrevista y encuestas. Se utilizó documentos que permitieron dar una mejor aclaración de los temas teóricos o científico para el desarrollo de este trabajo de investigación. Para determinar estas técnicas se estructuraron los hechos, realidades sociales de forma fácil y acorde a las operaciones de las variables.

2.5.1. Observación

Esta técnica permitió recolectar acertadamente información directa del rudimentario y escaso proceso administrativo que posee la Asociación, sin la mayor intervención del investigador, para esto se visitó varias veces las instalaciones de la asociación, presenciando las sesiones, procesos productivos y administrativos que se desarrollan dentro de esta organización, el mismo que nos proporcionó información de primera mano para el desarrollo de la propuesta.

2.5.2. Entrevista

La entrevista es una técnica de interrogatorio que se caracteriza por su aplicación interpersonal con la finalidad de recabar información de forma detallada a los involucrados inmersos en la investigación.

Considerado como un medio probo y manejable se estableció un diálogo directo con uno de los miembros de la directiva de la asociación, para lo cual se consideró un cuestionario sencillo, claro y concreto con el acontecimiento real del problema ha investigado lo que permitió tener una información más profunda y confiable sobre la realidad del estudio.

2.5.3. Encuestas

Mediante el progreso de esta técnica se utilizó un formulario de encuesta estructurada con preguntas cerradas que respaldaron la formulación de los objetivos, arrojando resultados que sustentarán el diseño organizacional, puesto que se encuestó a todos los involucrados de la agrupación, recabando información del entrono interno y extorno que afecta a la gestión administrativa de la asociación.

2.6. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se manejaron sirvieron para estudiar todos los aspectos negativos o positivos de la Gestión Administrativa en la búsqueda de información necesaria de forma clara y precisa, mediante el manejo de datos históricos de la Asociación, los cuales permitieron medir efectivamente lo métodos considerados para este tipo de investigación. Es decir los instrumentos sintetizaron en si toda la labor previa de la investigación.

2.6.1. Registro de observación

Para el registro de observación se utilizó, el registro de tipo no estructurado, donde se categorizó de acuerdo a lo observado, los procesos administrativos y de producción que se desarrollan dentro de la asociación con la finalidad de obtener información de primera mano, esto facilitó el desarrollo de las entrevistas y encuestas.

2.6.2. Guión de entrevista

Para la entrevista realizada a uno de los directivos de la asociación, se aplicaron preguntas abiertas para conocer a profundidad lo que falta, sus problemas o expectativas que tienen los involucrados de la agrupación en torno a sus procesos administrativos.

Para definir las respuestas nos enfocamos en hacer preguntas desde sus inicios como asociación, la administración actual, filosofía, y por supuesto la de implementar un modelo organizativo que mejore la situación actual de la asociación, esto ayudó a determinar con seguridad cuales podrían ser nuestros problemas futuros.

2.6.3. El cuestionario

El cuestionario se aplicó para obtener información necesaria de forma clara y precisa, mediante el manejo de datos históricos de la Asociación, donde se planteó un cuestionario para mejorar los procesos de cambio e identificar los movimientos defectuosos existentes dentro de la Asociación.

Para esto se utilizó la escala de Likert categorizándola de los siguientes niveles:

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Esta escala se aplicó tanto para las encuestas realizadas a los involucrados internos como externos de la Asociación objeto de estudio.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

La población es un grupo de personas u objetos que poseen algunas características en común que por su similitud son miembros de un grupo particular.

La población objeto de este estudio está comprendida por los directivos, socios, empleados, clientes y proveedores, en cuanto a los clientes se determinó a los moradores de la comuna San Rafael por ser la población donde se encuentra asentada esta asociación, este dato poblacional se tomó del blog “parroquia ancestral Chanduy”,

Toda esta información sobre nuestra población de estudio se describe y caracteriza por estrato en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 3 - Población

No.	ELEMENTOS	Ni
1	Directivos	7
2	Socios	15
3	Empleados	75
4	Población San Rafael	2.300
5	Proveedores	25
TOTAL		2.422

Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

2.7.2. Muestra

Para el estudio, la muestra representa a toda la población que será incidida directamente mediante el desarrollo de esta investigación, y que será la que permita su validación. Es importante destacar que toda muestra debe ser representativa y suficiente en cuanto a la cantidad de elementos seleccionados, para que puedan presentar las mismas características de la población y estar libre de errores.

2.7.3. Muestreo

Es un procedimiento por medio del cual se estudia una parte de la población llamada muestra, con el objetivo de inferir con respecto a toda la población. Según (Rodríguez E. , 2005) “todo procedimiento de selección de individuos, procedentes de una población objetivo, que asegure, a todo individuo componente

de dicha población una probabilidad conocida, de ser seleccionado; esto es, formar parte de la muestra sometida a estudio”. Pág. # 82. Se divide en dos tipos:

2.7.3.1 Muestreo Probabilístico

Los métodos de muestreo probabilístico son aquellos que se basan en el principio de equi-probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas.

2.7.3.2 Muestreo No Probabilístico

El muestreo no probabilístico depende del juicio personal del investigador. El investigador debe decidir de manera arbitraria que elementos va a incluir en la muestra. Las muestras pueden producir estimados de las características de la población, pero no permiten una evaluación objetiva de la precisión de los resultados de la muestra. Las técnicas de muestreo de este tipo que se utilizan con frecuencia son: muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo por cuota.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se desarrolló muestreo de tipo probabilístico, considerando las características mencionadas anteriormente.

2.8. CALCULO DE LA MUESTRA

Mediante la utilización de la siguiente fórmula se obtuvo la muestra que determinó el número total de instrumentos que fueron aplicados en este proceso

investigativo, considerando la simbología que se describe para su entendimiento y desarrollo como se muestra a continuación.

Fórmula de la muestra

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

Simbología

n = tamaño de la muestra

N = población

e = margen de error

Desarrollo

$$n = \frac{2.422}{(0,05)^2 (2.422 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2.422}{0,0025 (2.421) + 1}$$

$$n = \frac{2.422}{7,0525}$$

$$n = \mathbf{343}$$

Obteniendo un total de 343 instrumentos, para lo cual se aplicó la fracción muestral donde se determinó la cantidad de instrumentos correspondientes a cada grupo de la población.

Fórmula

$$Fm = \frac{n}{N}$$

Simbología

n = tamaño de la muestra

N = población

Fm = Fracción muestral

Desarrollo	
$Fm =$	$\frac{343}{2.422}$
$Fm =$	0,14179369

Dando una fracción de 0,14179369, valor que se procede a multiplicar por cada uno de los elementos considerados para la investigación delimitando los instrumentos utilizados para cada grupo como se muestra en siguiente cuadro.

CUADRO No. 4 – Muestra

ELEMENTOS	Ni
Directivos	1
Involucrados Internos	12
Involucrados Externos	330
Total	343

Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Considerando los resultados finales de la muestra se aplicaron:

- 1 encuestas a los directivos,
- 12 a los Involucrados Internos,
- 330 a los Involucrados Externos.

Además se consideró realizar una entrevista a uno de los directivos de la Asociación, específicamente al vicepresidente de esta agrupación.

2.9. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

2.9.1. Procedimientos

Se desarrollaron estudios de proyecciones y conjuntos de estrategias técnicas, capacidades, conocimientos, habilidades entre otros aspectos que se tomaron en cuenta para llegar a la determinación de los procesos aplicados. En este caso se eligieron las fases importantes que lograrían obtener los resultados oportunos y precisos como:

- Planteamiento del problema.
- Búsqueda de la información y revisión bibliográfica.
- Estudio de campo.
- Diseño y validación de las técnicas e instrumentos de recopilación de información.

- Definición de la población.
- Recolección de información.

2.9.2. Procesamiento

Se efectuaron cálculos exactos y concretos de acuerdo con la secuencia determinada en cuanto a las operaciones establecidas, se utilizó un sistema poco complicado pero muy importante para obtener la información necesaria y precisa.

El tratamiento de la información obtenido se desarrolló de acuerdo al siguiente orden:

- Ordenamiento de datos e información obtenida.
- Selección de herramientas y técnicas para tabular e interpretar la información.
- Elaboración de tablas y gráficos.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Preparación y redacción del informe final.
- Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Para el progreso de esta actividad se fijó netamente al tema investigativo de un modelo organizativo de aplicación para la Asociación, para esto el investigador estuvo presente en dos sesiones con la finalidad de observar cómo se desarrollan las funciones en torno al campo administrativo, tanto aplicativo como de conocimiento por parte de la Directiva de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

Se pudo constatar los problemas que conlleva la falta de un modelo organizativo en la Asociación, siendo una de las mayores falencias la inexperiencia en cuestiones administrativas y contables, esto debido a que no se tenía la capacitación y la formación necesaria para conformar una asociación como tal, a esto se agrega la rotación de los cambios directivos que han liderado con el pasar de los años, direccionándola a la no consecución de una buena administración empírica notable como en otras asociaciones, la diferencia entre esta y las que sí han logrado éxito es simplemente que se encontraban preparadas para esta transición.

Considerando al problema anterior como una raíz esta desprende, la rivalidad entre los socios y con esto el desinterés por mejorar la situación de la asociación, lo que da como resultado que no existe de una cultura organizacional establecida que ayude a un proceso de cambio.

Mediante este proceso de observación se pudo visualizar una desventaja que se presenta cuando se utiliza un modelo administrativo empírico, la cual se direcciona a que toda la carga laboral lo lleva una sola persona, esto a pesar que todos los problemas son debatidos entre los socios llegando perennemente aún consenso, pero como en la mayor parte de las asociaciones siempre la responsabilidad recae sobre el presidente por lo tanto no todas las veces las decisiones tomadas son las esperadas o de agrado de los asociados, creando conflictos entre ellos mismos. En torno a esto, modificar la estructura organizacional actual se convertiría en una necesidad fundamental para la asociación, donde se aprovecharía una serie de factores, internos y externos que enmarquen un giro notable hacia una nueva administración.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Con la finalidad de recabar información que facilite la delimitación de los problemas que tiene la asociación, se estableció realizar una entrevista al presidente de la misma, donde se analizó lo siguiente:

1. ¿Por qué nace la idea de asociarse?

Nace bajo la premisa de organización, la misma que se dio debido al incremento de nuevos competidores en la zona, por lo cual se buscó establecer beneficios de igualdad para cada uno de los involucrados, siendo la asociatividad la solución a esta problemática, esto facilita mejorar la estructura organizativa establecida con la cual se ha desarrollado esta Asociación.

2. ¿Cómo ha cambiado la Asociación después de su constitución?

Ha cambiado de manera significativa, puesto que ahora las decisiones se toman en

conjunto, beneficiando los intereses de los asociados más no de manera independiente como se hacía antes de ser constituida como Asociación, existe más compañerismo lo cual ha desplazado en cierta manera la rivalidad y sobre todo la competencia que existía antes de darse este proceso de constitución.

3. ¿La Asociación cuenta con una filosofía solida?

Desde su constitución la asociación como tal, no ha definido misión o visión alguna que genere una filosofía a seguir la cual se oriente a un fortalecimiento tras el cambio administrativo de nuevas directivas al mando de esta asociación.

4. ¿Cree usted que la forma en que se lleva la administración es la adecuada?

Desde el punto de vista profesional o académico esta se consideraría como una falencia para la asociación, puesto que los procesos administrativos que se realizan son de manera empírica y sistemática basadas en las administraciones de directorios anteriores.

5. ¿Está de acuerdo que la implementación de un nuevo modelo organizativo mejore la situación actual de la Asociación?

En palabras textuales por parte del entrevistado: “Todo lo que sea en beneficio de nuestra asociación es bienvenida”. La implementación de nuevos procesos, división del trabajo en diferentes tareas logrando la coordinación efectiva de las mismas, y todo lo que demanda utilizar un diseño organizacional acorde a las necesidades de cualquier tipo de organización, sería un aporte significativo para la misma.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.3.1. Encuesta aplicada a los involucrados internos

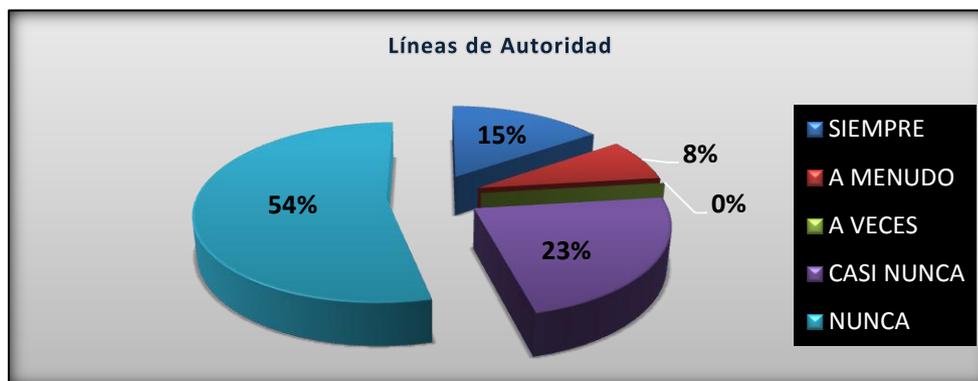
1. ¿Existen rígidas líneas de autoridad y establecimiento formal de mandos en los distintos niveles de la organización?

CUADRO No. 5 - Líneas de Autoridad

Líneas de Autoridad			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
1	SIEMPRE	2	15
	A MENUDO	1	8
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	3	23
	NUNCA	7	54
	TOTAL		13

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 6 - Líneas de Autoridad



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

De la interrogante planteada a los involucrados de la asociación, podemos observar que no existe una figura de máxima autoridad dentro de la misma y mucho menos niveles jerárquicos, lo que conlleva a que no exista una correcta delimitación de funciones en cada involucrado, donde el riesgo de amenazas vs respuesta inmediata de mandos altos estaría propenso por la toma de decisiones erróneas en el momento oportuno ante alguna amenaza o por falta de acuerdos entre sí.

2. ¿Conoce la visión, misión, objetivos, metas o estrategias de la Asociación?

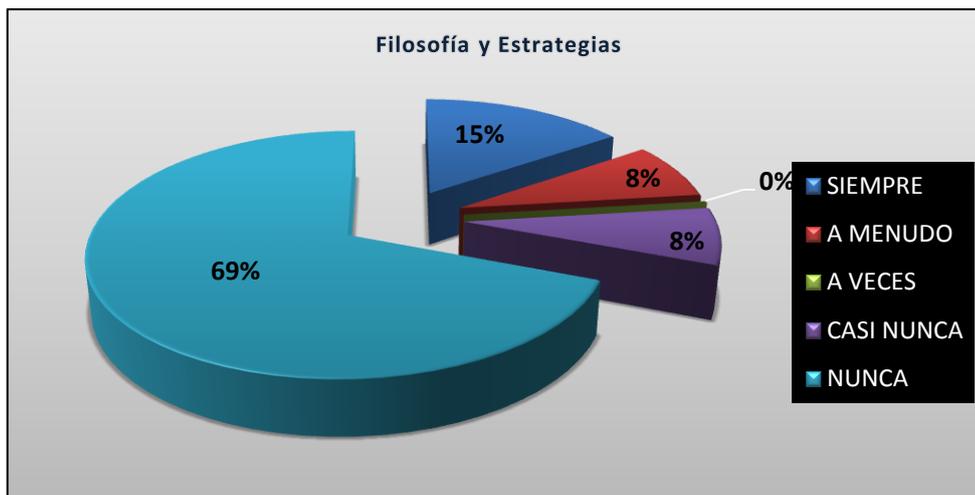
CUADRO No. 6 - Filosofía y Estrategias

Filosofía y Estrategias			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
2	SIEMPRE	2	15
	A MENUDO	1	8
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	1	8
	NUNCA	9	69
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 7 - Filosofía y Estrategias



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

En esta interrogante se reflejó un 77% (casi nunca + nunca) de negatividad, se puede observar que no existe conocimiento por parte de los involucrados, acerca de la razón de ser (misión) y hacia dónde quiere llegar (visión) la asociación, así como también sus objetivos y estrategias, diferente sería conocer esos parámetros institucionales convirtiéndose en una guía para todos quienes conforman la asociación y así buscar el bienestar en conjunto no el individual.

3. ¿Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos?

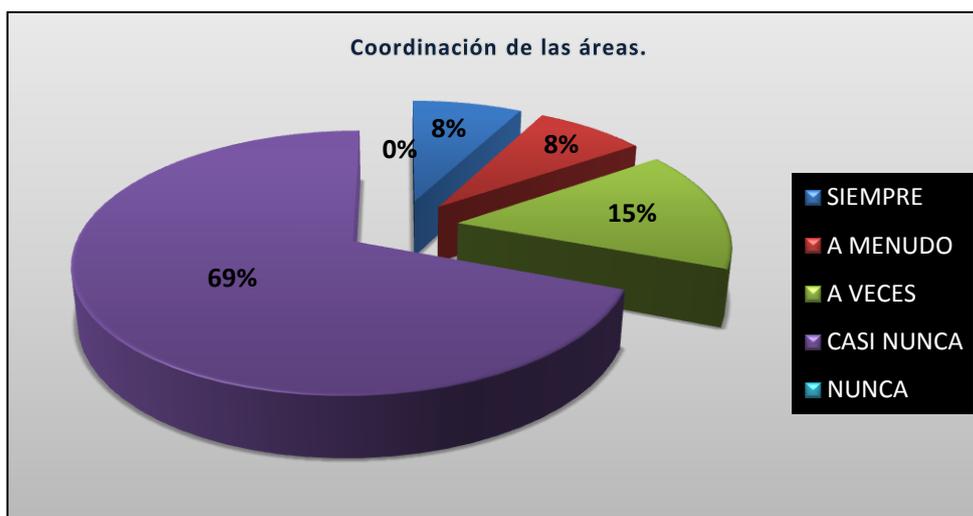
CUADRO No. 7 - Coordinación de las áreas

Coordinación de las áreas.			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
3	SIEMPRE	1	8
	A MENUDO	1	8
	A VECES	2	15
	CASI NUNCA	9	69
	NUNCA	0	0
	TOTAL		13

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 8 - Coordinación de las áreas



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

De la pregunta inmersa dentro de la misma encuesta relacionada con que si “están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos, se pudo verificar que existe una respuesta del (69%) en el ítem de casi nunca, y es que si no se conoce cuál es el objetivo de la asociación, menos se sabrá si existes mecanismo o no para poder alcanzarlos, ya que todo forma parte de una secuencia.

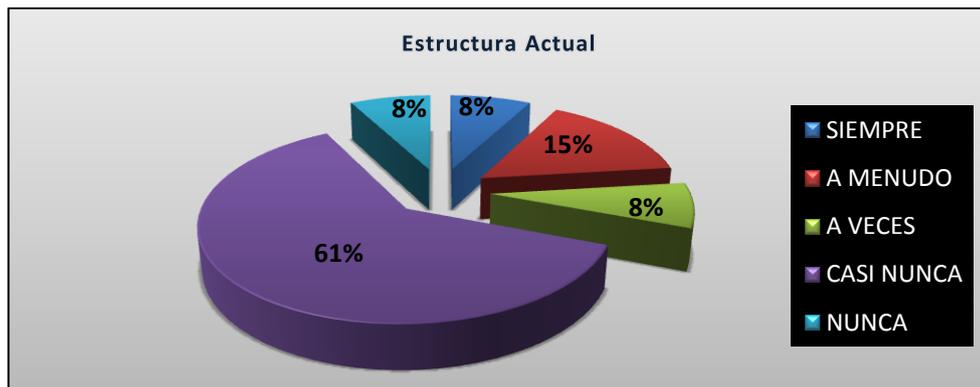
4. ¿La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la Asociación?

CUADRO No. 8 - Estructura Actual

Estructura Actual			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
4	SIEMPRE	1	8
	A MENUDO	2	15
	A VECES	1	8
	CASI NUNCA	8	62
	NUNCA	1	8
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 9 - Estructura Actual



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

De la encuesta acerca de que si la estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la Asociación, en ella se tuvo una respuesta que de acuerdo a la tabulación, se reflejó de la siguiente manera un 69% negatividad (nunca + casi nunca) y un 31% de positivismo (siempre + a menudo + a veces), lo que demuestra la falta de análisis crítico al momento de la implementación de la estructura de la asociación, y lo que influye en el no avance y mejoramiento de la misma, puesto que si no existe una adecuada división de departamentos y por consiguientes sus jerarquías, las misma no sabrán a quien dirigirse al momento de presenta su informes o quejas para el mejoramiento de la asociación.

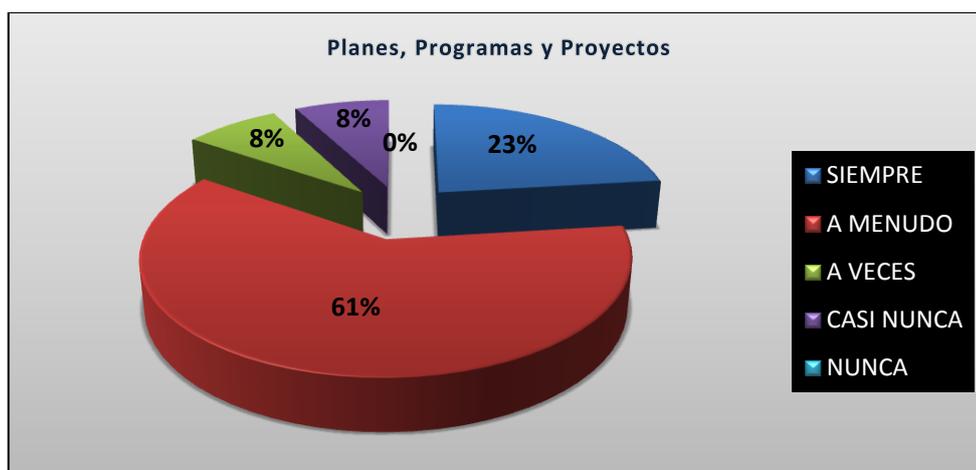
5. ¿Contribuyen los planes, programas y proyectos al cumplimiento y fortalecimiento del objetivo de la Asociación?

CUADRO No. 9 - Planes, Programas y Proyectos

Planes, Programas y Proyectos			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
5	SIEMPRE	3	23
	A MENUDO	8	62
	A VECES	1	8
	CASI NUNCA	1	8
	NUNCA	0	0
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 10 - Planes, Programas y Proyectos



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

En la encuesta realizada la pregunta quinta, genero buenos porcentajes, ya que los trabajadores manifestaron su conformidad, en un 92% (siempre + a menudo + a veces), y es que todo proyecto bien elaborado, formulado y ejecutado, siempre tendrá excelentes resultado, y aún más sin son en benéficos de la asociación. Pero ello implica contar con análisis, críticos, revisión de mercado, ámbito de aplicación, en fin la revisión de todo aquello que pueda considerarse amenaza u oportunidad para la asociación.

6. ¿Existen mecanismos o herramientas que permitan la presentación de informes de avance de resultados?

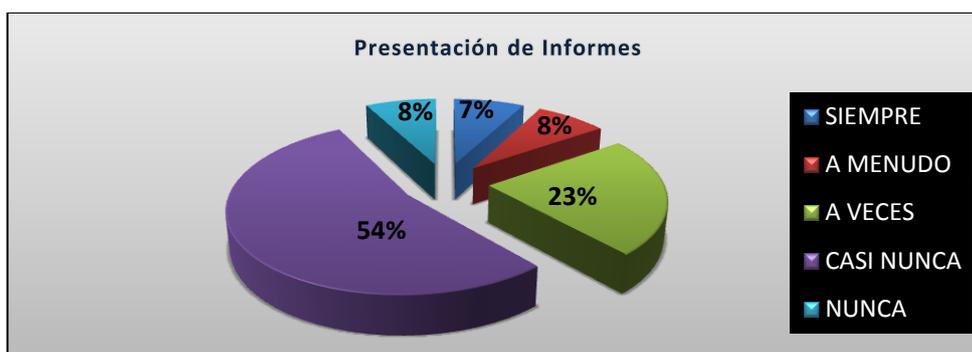
CUADRO No. 10 - Presentación de Informes

Presentación de Informes			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
6	SIEMPRE	1	8
	A MENUDO	1	8
	A VECES	3	23
	CASI NUNCA	7	54
	NUNCA	1	8
	TOTAL		13

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 11 - Presentación de Informes



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Dentro del mundo del emprendimiento y cooperativismo, suele ser en sus inicios dificultoso la forma de organización, así como también la implantación de sistemas informáticos, es por ello que en esta encuesta se incluyó la pregunta de que si ¿Existen mecanismos o herramientas que permitan la presentación de informes de avance de resultados?, lo que me permitió conocer el grado de utilización de la tecnología y equipos informáticos por parte de la asociación, lo cual reflejo un 38% (siempre + a menudo + a veces) de utilización, frente a un 62% (casi nunca + nunca) de no utilización. El implementar o adecuarse a un sistema tecnológico y por consiguientes a equipos, toma su tiempo, tal vez es el caso de la asociación de la Comuna San Rafael, pero todo lo bueno toma su tiempo, si queremos que su resultado sea beneficioso.

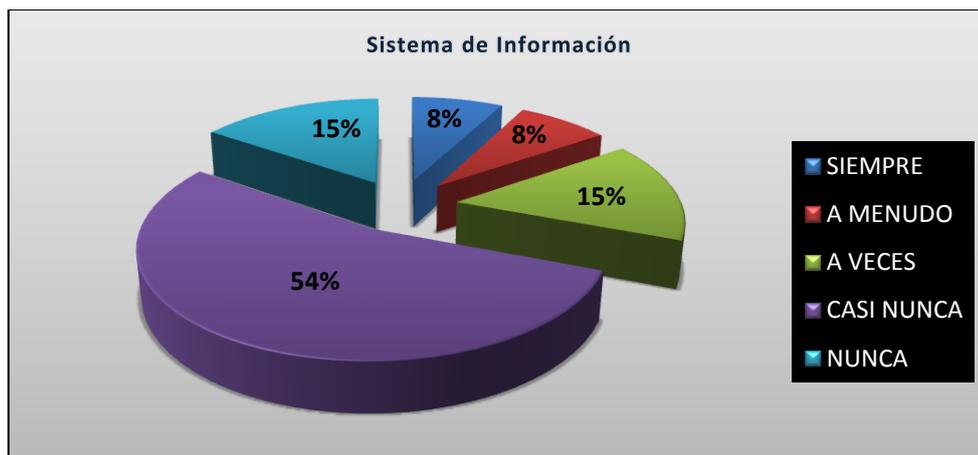
7. ¿El Sistema de Información de la Entidad es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones?

CUADRO No. 11 - Sistema de Información

Sistema de Información			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
7	SIEMPRE	1	8
	A MENUDO	1	8
	A VECES	2	15
	CASI NUNCA	7	54
	NUNCA	2	15
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 12 - Sistema de Información



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Explícitamente en esta pregunta, se mide el nivel de sistema de comunicación utilizado por la asociación, el mismo que fue evaluado mediante la siguiente pregunta: ¿El Sistema de Información de la Entidad es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones?, y que de acuerdo a la encuesta realizada en un 69% (casi nunca + nunca) no es tan bueno y un 31% (siempre + a menudo + a veces) si lo es. Tomemos en cuenta que el lugar donde se encuentra nuestro objeto de estudio es un comuna denominado “San Rafael”, por lo puede influir mucho la conectividad de las redes, así como también el técnico que la maneje.

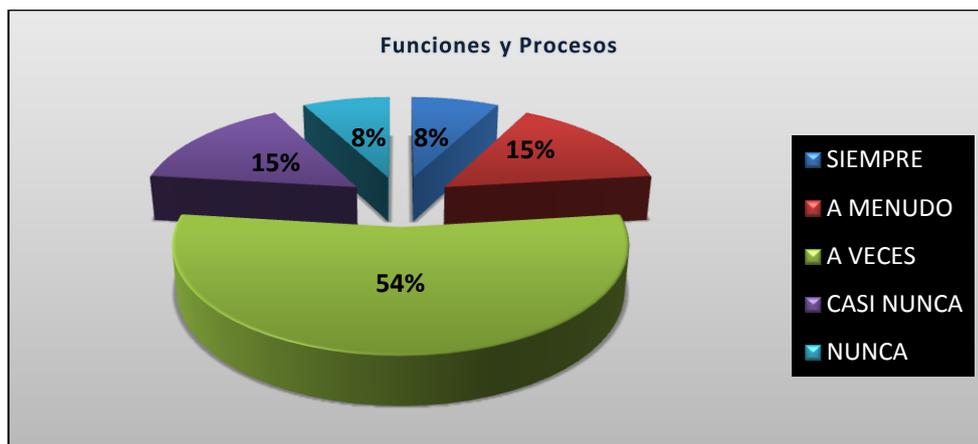
8. ¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos?

CUADRO No. 12 - Funciones y Procesos

Funciones y Procesos			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
8	SIEMPRE	1	8
	A MENUDO	2	15
	A VECES	7	54
	CASI NUNCA	2	15
	NUNCA	1	8
	TOTAL		13

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 13 - Funciones y Procesos



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Es imprescindible que dentro de cualquier, empresa, organización, o asociación, exista una adecuada segregación de funciones y procesos, puesto que ello forma parte fundamental del crecimiento de la misma, y por ello se incluyó esta inquietud dentro de la encuesta realizada, y a lo que los trabajadores y socios respondieron con un 54% de que a veces esta forma de administración es implementada dentro de la asociación. Haya que tomar en cuenta que al no existir segregación de funciones y procesos, sería muy difícil logara resultado que favorezcan a la asociación, ya que posiblemente se estaría cometiendo subrogación de funciones y cada área no sabría a quién reporta sus solicitudes y quejas, en pro de mejoras de la asociación.

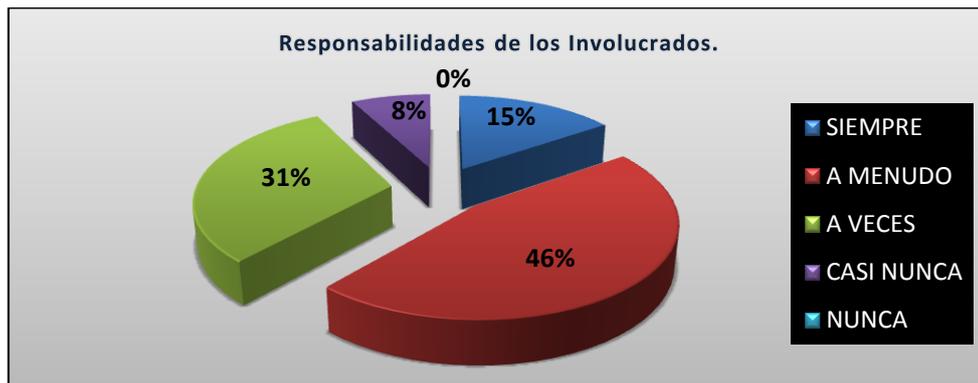
9. ¿La estructura de la Asociación define claramente las responsabilidades de cada uno de los involucrados?

CUADRO No. 13 - Responsabilidades de los Involucrados

Responsabilidades de los Involucrados			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
9	SIEMPRE	2	15
	A MENUDO	6	46
	A VECES	4	31
	CASI NUNCA	1	8
	NUNCA	0	0
	TOTAL		13

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 14 - Responsabilidades de los Involucrados.



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

La implementación de un estructura funcional en la asociación, es fundamental, pero que tan representativa y funcional puede llegar a ser cuando no define claramente las funciones de cada área o persona dentro de una empresa, pues bien, esto fue lo que respondieron los trabajadores de la asociación, objeto de estudio, en base a la pregunta ¿La estructura de la Asociación define claramente las responsabilidades de cada uno de los involucrados?, y a lo cual respondieron con un 46% a menudo, 31% a veces, 15% siempre 8% casi nunca. Lo que nos lleva a pensar que es necesaria que la estructura organizacional de la asociación sea elaborada, en base a las necesidades y responsabilidades actuales, con el fin de mejorar el funcionamiento de la misma.

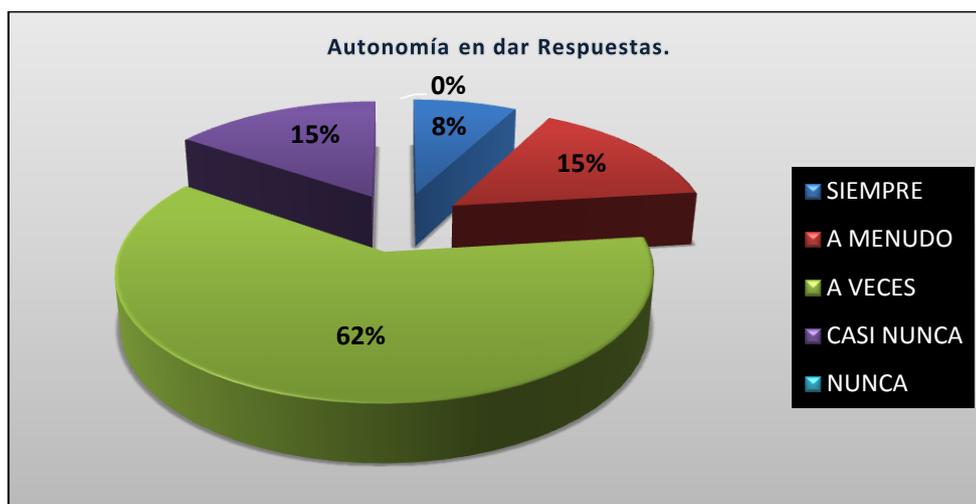
10. ¿Cada socio tiene autonomía para dar respuestas a las solicitudes de los usuarios?

CUADRO No. 14 - Autonomía en dar Respuestas

Autonomía en dar Respuestas			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
10	SIEMPRE	1	8
	A MENUDO	2	15
	A VECES	8	62
	CASI NUNCA	2	15
	NUNCA	0	0
	TOTAL		13

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 15 - Autonomía en dar Respuestas.



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Cada uno de los socios está facultado para responder cualquier inquietud o novedad a los usuarios, pero de acuerdo a ciertos parámetros, puesto que de ser casos de solicitudes de crédito y otros donde pueda ser afectado el presupuesto de la asociación, la decisión deberá ser consultada con los demás socios. En la encuesta realizada a los socios de la asociación, respondieron que a veces ellos se toman es atribución, lo que en la tabulación se reflejó en un 62%.

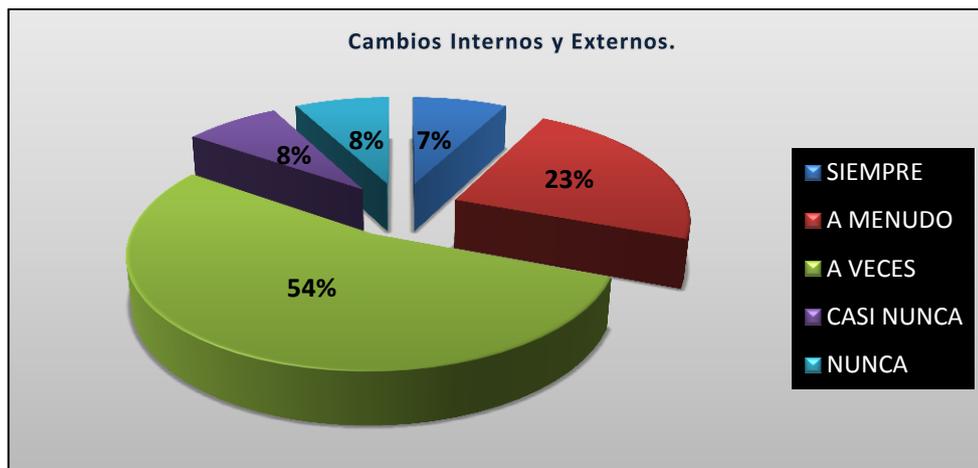
11. ¿La entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?

CUADRO No. 15 - Cambios Internos y Externos

Cambios Internos y Externos			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
11	SIEMPRE	1	8
	A MENUDO	3	23
	A VECES	7	54
	CASI NUNCA	1	8
	NUNCA	1	8
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 16 - Cambios Internos y Externos.



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Explícitamente en esta pregunta los trabajadores responden con un 54% que a veces, la entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos, ya que hay que tomar en cuenta que a veces el esfuerzo humano no logra prevenir las amenazas que puedan presentarse en el recurrir de los tiempos de la asociación, por ello el análisis del ámbito de aplicación así como las debilidades y fortalezas de la asociación se deben de elaborar cada cierto tiempo, así como también planes de contingencias aplicables en momentos de emergencias institucionales.

12. ¿Cree usted que la motivación del personal es importante para el desempeño de las funciones?

CUADRO No. 16 - Motivación

Motivación			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
12	SIEMPRE	10	77
	A MENUDO	1	8
	A VECES	1	8
	CASI NUNCA	1	8
	NUNCA	0	0
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 17 - Motivación.



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

En esta pregunta los trabajadores y socios respondieron que la motivación sí influye en el desempeño de las actividades de la asociación, lo que se reflejó con un 77% (siempre + a menudo + a veces), el sentirse cómodo en un espacio influye mucho en tu desempeño, el estar bien emocionalmente permite un mejor desenvolvimiento en cada una de las actividades realizadas diariamente. Y esto se verá reflejado, en cada actividad ejecutada, lo que llevara al éxito a la asociación de la que se forme parte.

13. ¿Cree usted que la implementación de un Diseño Organizacional mejore la gestión administrativa en la Asociación?

CUADRO No. 17 - Diseño Organizacional

Diseño Organizacional			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
13	SIEMPRE	10	77
	A MENUDO	1	8
	A VECES	1	8
	CASI NUNCA	1	8
	NUNCA	0	0
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 18 - Diseño Organizacional.



Fuente: Encuestas Involucrados Internos.
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Y por último pero no menos le preguntamos a los trabajadores y socios lo siguiente: ¿Cree usted que la implementación de un Diseño Organizacional mejore la gestión administrativa en la Asociación?, a lo que ellos respondieron con un 77% de conformidad, y es que al implementarse un mejor sistema tanto el nivel productivo, como económico aumentara para la asociación. Es por ello que el mismo debe contar con amplia acogida, y sobre todo estrictamente funcional, para que sea fácil su implementación y por consiguiente aplicación.

3.3.2. Encuesta aplicada a los involucrados externos

1. ¿Cree Ud. que tienen definido el grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realizan los empleados, socios y directivos en la Asociación?

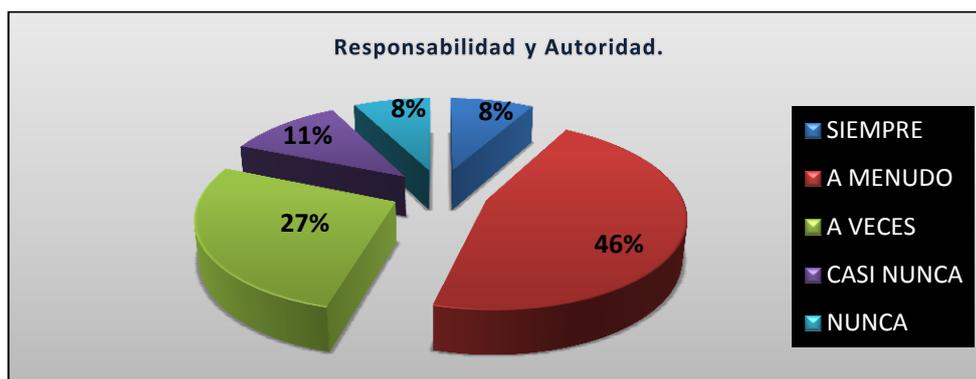
CUADRO No. 18 - Responsabilidad y Autoridad

Responsabilidad y Autoridad			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
1	SIEMPRE	27	8
	A MENUDO	152	46
	A VECES	89	27
	CASI NUNCA	37	11
	NUNCA	25	8
	TOTAL	330	100

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 19 - Responsabilidad y Autoridad.



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

En la implementación de la encuesta realizada a proveedores y usuarios de la asociación, así como a la población de la comuna San Rafael, se pudo evidenciar que en un 81% (siempre + a menudo + a veces), ellos creen que sí existe lineamiento en cuanto a parámetros que deben ser aplicados en las actividades que realiza cada una de las personas que forman parte de la asociación, lo cual es muy favorable ya que de no exigir directrices o parámetros de cómo debe realizarse cada actividad, no se podría conocer las obligaciones o responsabilidades que el no cumplimiento de las mismas generaría, lo que provocaría la inestabilidad del negocio, y como resultado de ello la pérdida de recursos económicos y humano.

2. ¿En algún momento ha realizado el trabajo que le corresponde a uno de los empleados de la Asociación?

CUADRO No. 19 - Actividades realizadas por Terceros

Actividades realizadas por Terceros			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
2	SIEMPRE	1	0
	A MENUDO	2	1
	A VECES	32	10
	CASI NUNCA	45	14
	NUNCA	250	76
	TOTAL		330

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 20 - Actividades realizadas por Terceros



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Esta pregunta fue establecida para obtener información de cuanto es lo que conocen los proveedores, usuarios y población, de la actividad que realizan las personas que laboran dentro de la asociación, y por consiguiente el esfuerzo físico que implica realizarlas, a lo cual ellos respondieron con un (76%) de que nunca habían realizados actividades semejantes, esto nos lleva a un análisis que de acuerdo a la tabulación dada, el trabajo realizado por los empleados de la asociación no es practicado de forma popular.

3. ¿En algún momento usted ha recibido indicaciones erróneas por parte del personal que labora en la Asociación?

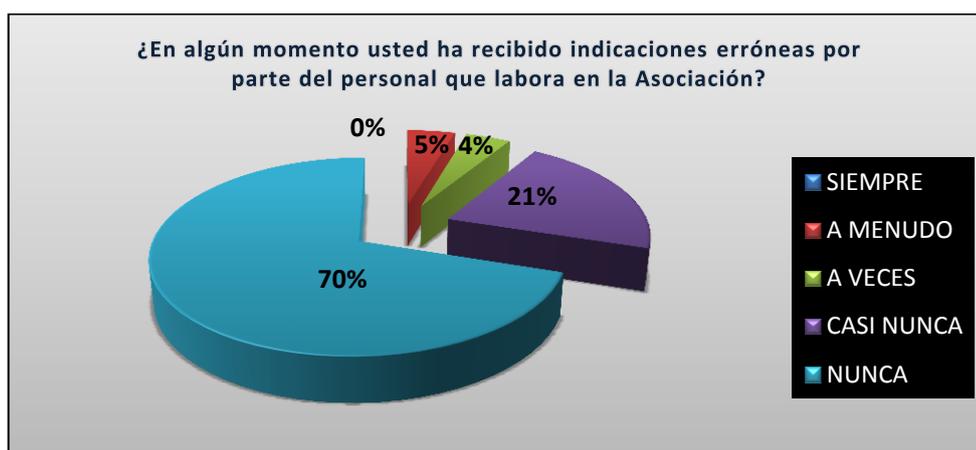
CUADRO No. 20 - Indicaciones Erróneas

Indicaciones Erróneas			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
3	SIEMPRE	0	0
	A MENUDO	15	5
	A VECES	14	4
	CASI NUNCA	70	21
	NUNCA	231	70
	TOTAL	330	100

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 21 - Indicaciones Erróneas.



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Cuando un proveedor busca una empresa, para la adquisición de un producto o servicio, lo único que desea es ser bien atendido y asesorado de manera correcta, por lo que se incluyó la implementación de esta interrogantes, en donde hubo una respuesta favorable por parte de los usuario, en donde los mismos respondieron con 70% de que nunca habían sido mal asesorados por parte de los empleados de la asociación, cabe recalcar que un usuario satisfecho influye mucho en el desarrollo y evolución de la misma, dado que este sin que se dé cuenta, al emitir buenos comentarios de la asociación generara más clientela, y como resultado de esto la demanda de productos ira en aumento.

4. ¿Cree usted que el personal que labora en la Asociación requiere de un curso de atención al cliente y relaciones humanas?

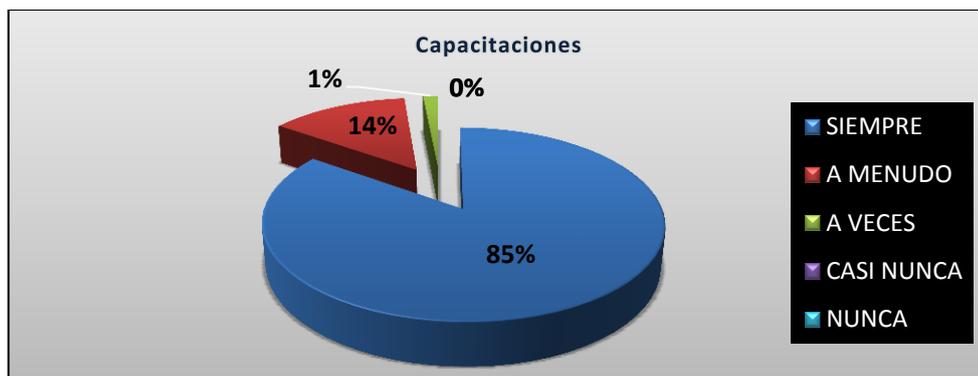
CUADRO No. 21 - Capacitaciones

Capacitaciones			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
4	SIEMPRE	280	85
	A MENUDO	45	14
	A VECES	5	2
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	330	100

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 22 - Capacitaciones



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

En el siglo actual se habla mucho de que una organización debe de contar personal activos, y con buenas relaciones humanas para que el servicio prestado sea de calidad, es por ello que se incluyó la interrogante de si es necesario brindar capacitación a los empleados de la asociación, y a lo que los usuarios y proveedores respondieron con un (85%), de que siempre es necesario que el personal se mantenga en capacitación y cursos de actualización, tanto de relaciones humanas como de conocimiento en el área que se desempeñan, ello no implica que el servicio se malo, sino que unos empleados capacitados, sabrán actuar de manera correcta, frente a posibles percances o problemas dentro de la asociación, así como de saber de qué manera actuar con los cliente, teniendo en cuanto que cada persona tiene un carácter diferente.

5. ¿La Asociación atiende a sus requerimientos de manera oportuna?

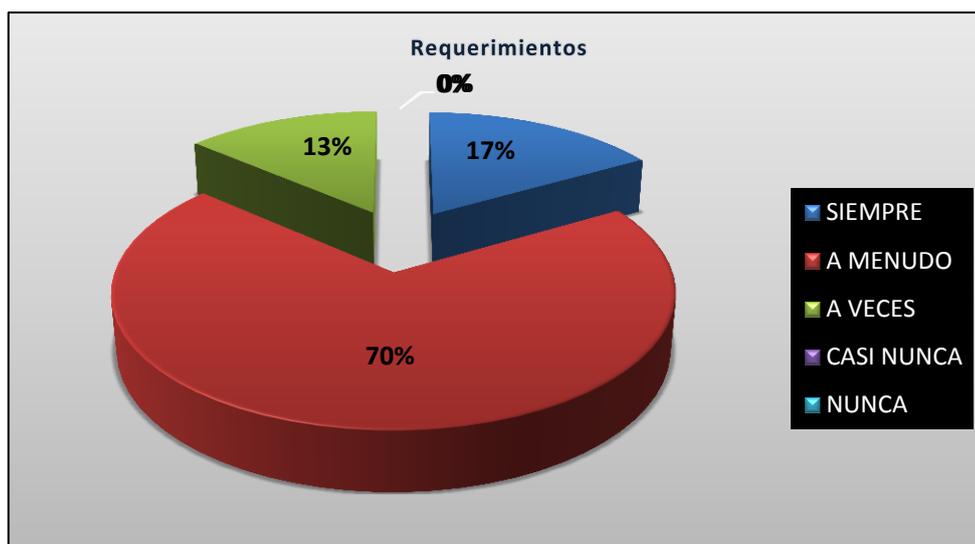
CUADRO No. 22 - Requerimientos

Requerimientos			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
5	SIEMPRE	55	17
	A MENUDO	230	70
	A VECES	45	14
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL		330

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 23 - Requerimientos.



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

El grado de conformidad por parte de los usuarios, es el indicador más veraz, de cuál podría ser el futuro de nuestro objeto de estudio (asociación), al preguntar sobre la atención brindada en la asociación, los usuarios respondieron con un (70%), de conformidad, que de acuerdo a nuestro análisis crítico esto no es suficiente, aunque si es favorable contar con ese porcentaje de aceptación, por lo que se debería implementar mayores estrategias de mercado para la satisfacción en un 100% las demandas generadas por causa del mercado.

6. ¿La Asociación oferta productos de calidad satisfaciendo sus expectativas?

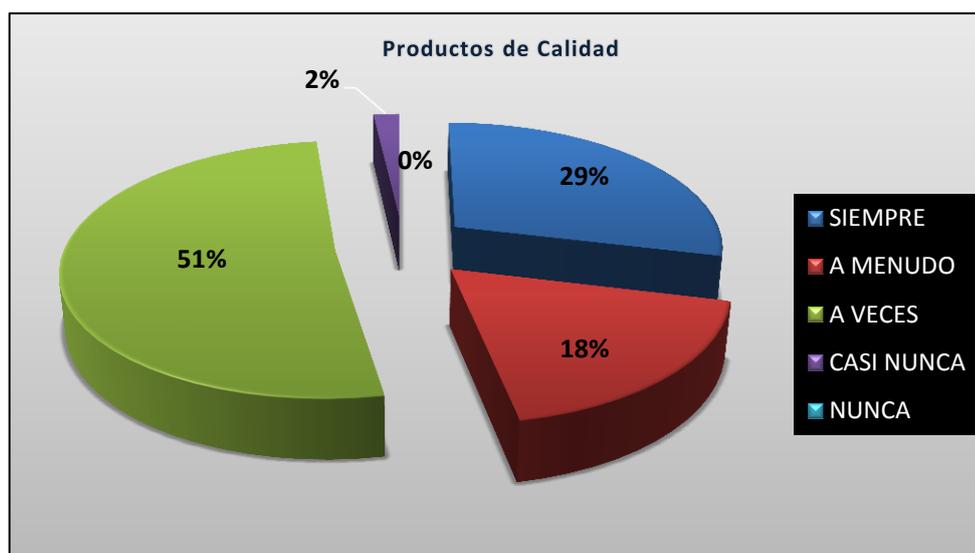
CUADRO No. 23 - Productos de Calidad

Productos de Calidad			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
6	SIEMPRE	95	29
	A MENUDO	60	18
	A VECES	169	51
	CASI NUNCA	6	2
	NUNCA	0	0
	TOTAL	330	100

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 24- Productos de Calidad



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Los clientes en esta pregunta responden de acuerdo a la calidad del producto ofertado por la asociación, así como de su materia prima o elaboración y lo que tuvo como resultado en nuestra tabulación una conformidad del (51%) lo que nos demuestra que la asociación, presenta un déficit en sus productos pero que los mismos podrían mejorar, si se implementa estrategias de mercado y aprovechara aún más su materia prima.

7. ¿Está usted de acuerdo con la forma de despacho de los materiales en la Asociación?

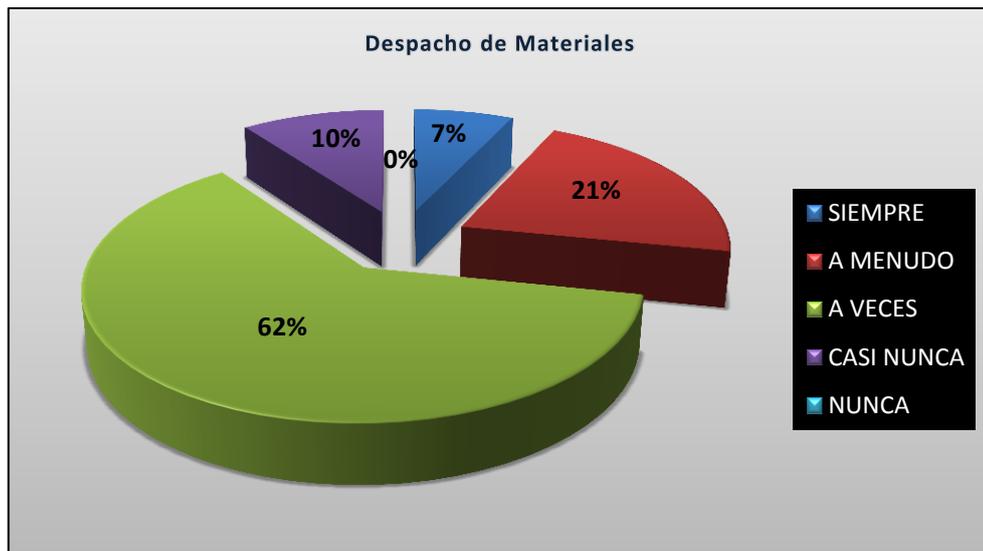
CUADRO No. 24 - Despacho de Materiales

Despacho de Materiales			
ÍTEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
7	SIEMPRE	23	7
	A MENUDO	70	21
	A VECES	204	62
	CASI NUNCA	33	10
	NUNCA	0	0
	TOTAL		330

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 25 - Despacho de Materiales



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Explícitamente los clientes en esta pregunta responden con un (62%) de aceptación, demostrando que la asociación no cuenta con un mecanismo que permita que sus despachos sean de forma oportuna y de marea rápida, la implantación de personal o maquinaria, ayudaría de seguro a una mayor agilidad en los procesos de embarque y despacho, lo que ayudaría al no sobrecargo de tareas en las distintas áreas por consiguiente el crecimiento económico.

8. ¿Cree usted que la Asociación debe hacer una reestructuración total?

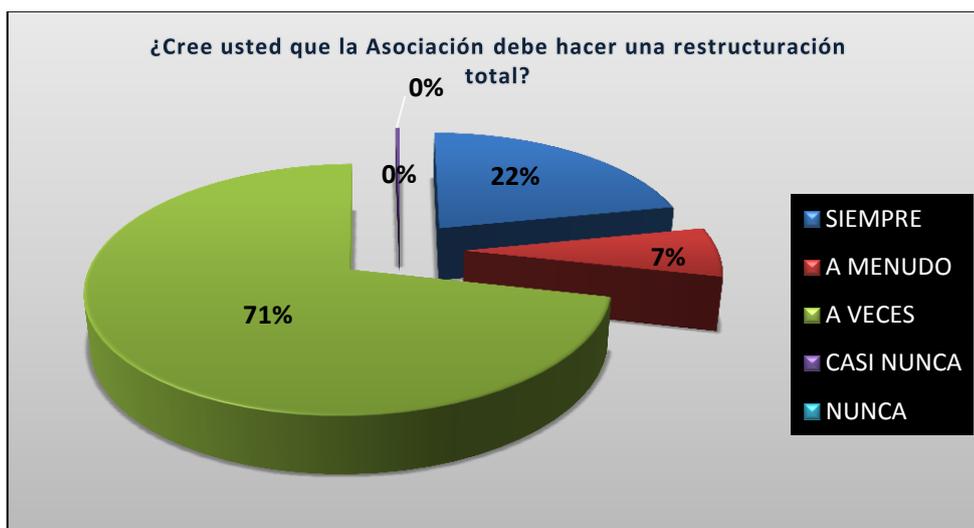
CUADRO No. 25 - Reestructuración

Reestructuración			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
8	SIEMPRE	72	22
	A MENUDO	22	7
	A VECES	235	71
	CASI NUNCA	1	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL		330

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 26 - Reestructuración



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Dentro de una organización un empleado no es irremplazable, pero se debe de tener en cuenta que complicaciones y desventaja puede causar el cambio de un empleado o directivo, al realizarle esta interrogante a los usuarios y proveedores, los mismos respondieron con un (71%) de que a veces es necesario, lo que nos lleva a pensar de a veces el cambio puede ser necesario o incensario, dependiendo del nivel de rapidez que tenga la empresa para la toma de decisiones en momentos de cambios dentro de la asociación.

9. ¿Cree usted que la Asociación será una de las mejores en la Provincia después de rediseñar su organización y gestión?

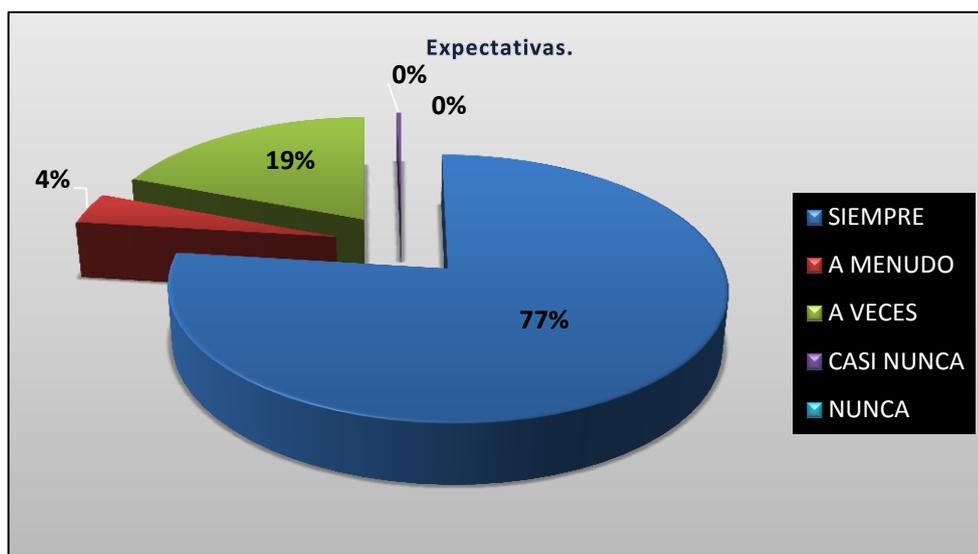
CUADRO No. 26 - Expectativas

Expectativas			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
9	SIEMPRE	254	77
	A MENUDO	13	4
	A VECES	62	19
	CASI NUNCA	1	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	330	100

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 27 - Expectativas



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

A esta pregunta los usuarios y proveedores respondieron con un (77%) de aceptación, hecho que nos lleva a seguir teniendo el espíritu de emprendimiento en pro de mejoramiento de las asociaciones y micro empresas en la Provincia de Santa Elena, ya que si existe un alto nivel de productividad de los habitantes así, como excelencia de productos y materias primas habrá, una mayor evolución productiva y económica en la Provincia.

10. ¿Cree usted que la implementación de un Diseño Organizacional mejore la gestión administrativa en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael?

CUADRO No. 27 - Diseño Organizacional

Diseño Organizacional			
ÍTEM	VALORACIÓN	f	%
10	SIEMPRE	234	71
	A MENUDO	38	12
	A VECES	45	14
	CASI NUNCA	13	4
	NUNCA	0	0
	TOTAL	330	100

Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

GRÁFICO No. 28 - Diseño Organizacional.



Fuente: Encuestas Involucrados Externos.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

A esta interrogantes los usuarios respondieron con el (77%) de aceptación, y es que es lógico que una empresa, asociación, o negocio cuando cuenta con un diseño organizacional bien estructurado e implementando, influirá en gran manera sobre la evolución y progreso de la misma, y por consiguiente habrá una mayor retribuciones ingresos y aprovechamiento de utilidades.

3.4. CONCLUSIONES

1. Indiscutiblemente en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, se evidencia la falta de implementación de una Estructura Organizacional, lo que provoca ineficiencia en la Gestión Administrativa, en ocasiones retardo en la producción y despacho del producto al no delimitar las funciones de cada área o empleado.
2. Se evidenció que la Administración que se desarrolla dentro de la Asociación es de manera empírica e ineficiente.
3. Además las centralizaciones en las tomas de decisiones, es uno de los factores que afecta a la asociación, lo que conlleva a la falta de comunicación y toma de decisiones erróneas, dificultando el progreso económico y empresarial de la asociación.
4. La carencia de capacitación a los involucrados internos de la Asociación, ha llevado a que cada una de las actividades, sean practicada de manera empírica, basándose en las tradiciones, lo cual resulta ambiguo y delimita su nivel de crecimiento empresarial.
5. En torno a las preguntas se midieron el conocimiento administrativo y operativo de directivos, socios y empleados sobre diseño organizacional y como mejoraría la asociación con su implementación, se concluyó que el diseño organizacional les permitirá establecer una correcta estructura organizativa acorde a sus necesidades, funciones y responsabilidades, etc. lo cual deriva a un mejor direccionamiento estratégico a actuar en función de sus fortalezas y oportunidades, contrarrestando su debilidades y amenazas.

3.5. RECOMENDACIONES

1. La aplicación de un diseño organizacional como el que se propone, proporciona a la asociación una estructura organizativa, lo que delimitara las funciones y mejorar el proceso operativo del despacho de su producto, satisfaciendo de una mejor manera las necesidades de los clientes.
2. Establecer criterios en torno a la administración actual, dando pautas para el crecimiento y desarrollo organizacional, beneficia a la consecución de los objetivos.
3. Elaborar programa de reuniones en donde intervengan los directivos así como representantes de cada área de la asociación, para así buscar o tomar decisiones en pro de mejoras de la asociación.
4. Establecer un cronograma de capacitación anual, en donde se dividan y aborden temas acordes a cada una de las áreas que conforman la asociación tales como: relaciones humanas, atención al cliente, contabilidad básica, computación, administración basada en procesos, etc. debiéndose hacer alianzas con entidades universitarias o buscar profesionales que faciliten este tipo de capacitaciones.
5. Cambiar la mentalidad de los involucrados internos de la Asociación específicamente de los Directivos y Socios es un reto que se puede lograr mediante la implementación de un diseño organizativo, puesto que cada uno de los procesos dentro de su implementación ayudaría a solucionar este inconveniente, por lo que deja a consideración la implementación de esta investigación para beneficio de la Asociación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL” DE LA COMUNA SAN RAFAEL, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

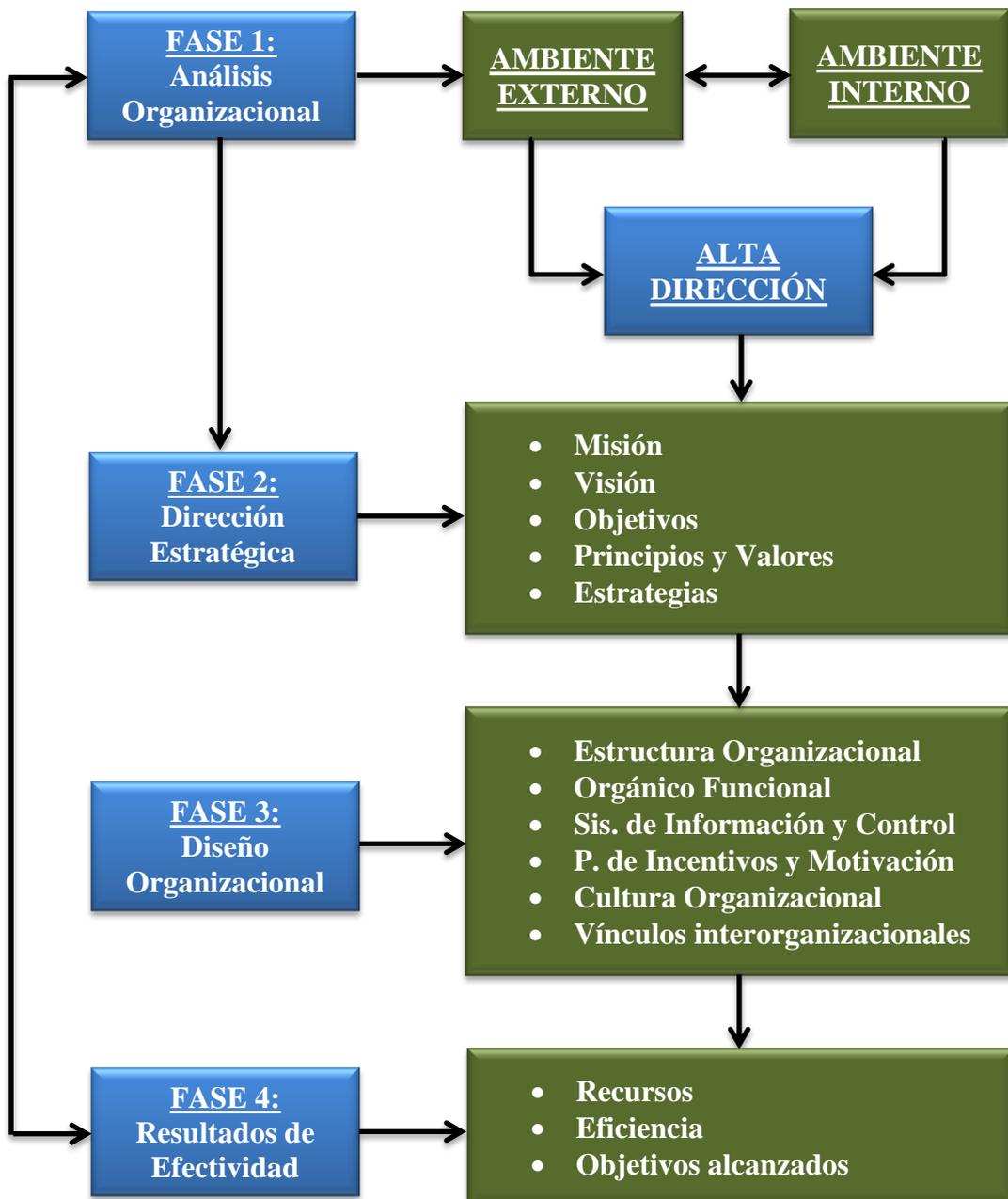
4.1. PRESENTACIÓN

El diseño organizacional que se ostenta como propuesta para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, se desarrolla con la finalidad de proporcionar una herramienta administrativa que contribuya a mejorar la gestión efectiva de esta Asociación, la misma que tiene como base fundamental los diferentes tipos de análisis y evaluación de los resultados obtenidos de la investigación realizada a lo largo de este estudio.

Considerando a la necesidad existente, el beneficio de esta investigación es conveniente; debido a que vivimos en una época competitiva de mercados globalizados y cambios frecuentes como se denota en la actualidad, esto hace de la administración una de las áreas más trascendentales dentro de una organización. Otro factor importante es la delimitación de funciones en cada uno de los involucrados crea deberes y responsabilidades que contribuyen al desarrollo efectivo de una sólida estructura funcional que conlleva a obtener calidez en los procesos e incrementar la producción, lo cual garantiza ser competitivos en mercados exigentes, satisfaciendo los requerimiento de los clientes, generando plazas de trabajo e incentivando lo producción local.

4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”

GRÁFICO N° 29 – Modelo de Diseño Organizacional



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional
Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

4.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.3.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, el cual nos permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos, para el presente caso de la Asociación de Trabajadores Artesanales “San Rafael”, por lo que se procede a diseñar la matriz que permita afrontar las amenazas y disminuir las debilidades mediante la integración de estrategias.

Fortalezas:

- Estabilidad en el mercado
- Prestigio de la asociación
- Personal antiguo con más de años de servicio
- Diversificación del producto (grava)
- Buen ambiente de trabajo
- Aprovechamiento de residuos para nuevos productos

Oportunidades:

- Ser reconocidos localmente
- Comercialización de nuevos productos
- Precios accesibles al consumidor

- Crecimiento del sector de la construcción
- Excelentes relaciones comerciales
- Procesos internos con eficiencia administrativa y operativa

Debilidades:

- Deficiente explotación de la imagen institucional o marca
- Toma de decisiones erróneas
- Falta de un orgánico de funciones
- No existe una estructura definida formalmente
- Carencia de una filosofía sólida
- Carencia en la formación y entrenamiento del personal

Amenazas:

- Nuevos productos sustitutos
- Cambio de tendencias
- Competencia agresiva de productos sustitutos existentes
- Conocimientos administrativos deficientes
- Resistirse o adaptarse al cambio
- Desinterés por parte de los socios por crecer como Asociación

4.3.2. Matriz de evaluación de factor interno – MEFI

Una vez concluida la matriz FODA, donde se hace referencia a los factores que intervienen en los entornos internos como externos que inciden en el desempeño de la asociación, se procede a profundizar y ampliar la situación interna de la organización, para esto se desarrolla la matriz de evaluación de los factores internos – MEFI, para conocer como inciden directamente estos factores en este tipo de entorno.

Para el desarrollo de esta matriz se consideran las fortalezas y debilidades de resultantes de la matriz FODA, evaluando de esta manera internamente a la asociación considerando los siguientes aspectos evaluativos:

1. Se asignan pesos que van de 0.0 hasta 1.0, considerando al primero como no importante, mientras que al segundo valor como muy importante, cabe mencionar que la sumatoria total asignada a cada factor interno es de 1.0. midiendo de esta manera su importancia.
2. En torno a la calificación a asignar a cada factor interno, esta va entre un rango de 1 a 4, considerando al primer valor irrelevante sobre un segundo valor considerado como importante.
3. Para el porcentaje de ponderación se multiplica los dos aspectos antes mencionados, es decir peso por calificación.
4. Para concluir esta matriz se suman los porcentajes ponderados de cada factor, se analizan e interpretan los resultados, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO No. 30 - Matriz MEFI –Asociación de Trabajadores Artesanales
en Canteras y Graveras “San Rafael”**

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Estabilidad en el mercado	0.15	4	0.60
Prestigio de la asociación	0.12	4	0.48
Personal antiguo con más de años de servicio	0.08	3	0.24
Diversificación del producto (grava)	0.05	2	0.10
Buen ambiente de trabajo	0.08	3	0.24
Aprovechamiento de residuos para nuevos productos	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Deficiente explotación de la imagen institucional o marca	0.07	2	0.14
Toma de decisiones erróneas	0.08	2	0.16
Falta de un orgánico de funciones	0.07	3	0.21
No existe una estructura definida formalmente	0.09	4	0.36
Carencia de una filosofía sólida.	0.06	3	0.18
Carencia en la formación y entrenamiento del personal	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00	37.00	3.21

Fuente: Asociación de Trabajadores Artesanales “San Rafael”

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Interpretación: El desarrollo de la matriz MEFI da como resultado un 3,21, donde las fortalezas están enmarcadas a contribuir con las estrategias a proponer, la misma que se desarrollará bajo la premisa de mantener una estabilidad en el mercado cumpliendo así los objetivos trazados por la Asociación bajo una estructura definida formalmente.

4.3.3. Matriz de evaluación de factor externo - MEFÉ

Este tipo de matriz MEFÉ permite el análisis de las estrategias, donde se resume y evalúa la información proporcionada como la política gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultural, demográfica y ambiental, con lo que se permite cuantificar los resultados en base a las oportunidades y amenazas identificadas que se encuentran en el entorno, donde la Asociación de trabajadores Artesanales “San Rafael” deberá responder de manera ofensiva como defensiva a estos factores.

CUADRO No. 31 - Matriz MEFÉ –Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Ser reconocidos localmente	0.15	4	0.60
Comercialización de nuevos productos	0.09	4	0.36
Precios accesibles al consumidor	0.08	3	0.24
Crecimiento del sector de la construcción	0.07	2	0.14
Excelentes relaciones comerciales	0.08	3	0.24
Procesos internos con eficiencia administrativa y operativa	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Nuevos productos sustitutos	0.08	3	0.24
Cambio de tendencias	0.06	2	0.12
Competencia agresiva de productos sustitutos existentes	0.08	2	0.16
Conocimientos administrativos deficientes	0.10	3	0.30
Resistirse o adaptarse al cambio	0.05	3	0.15
Desinterés por parte de los socios por crecer como Asociación	0.06	4	0.24
TOTAL	1.00	36.00	3.09

Fuente: Asociación de Trabajadores Artesanales “San Rafael”

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Interpretación: Mediante este análisis de la matriz de evaluación de los factores externos la suma de los mismos denota que las oportunidades son mayores que las amenazas dando un 3,09 de ponderación total, esto nos indica que el éxito para esta asociación de trabajadores artesanales con relación a las estrategias radican en su reconocimiento que esta ha logrado obtener en el mercado local, donde la explotación de sus productos nuevos encajarían en incrementar notablemente su cartera de clientes lo cual haría frente a la amenaza del ingreso de nuevos productos sustitutos.

Cabe indicar que fortaleciendo los conocimientos administrativos, transformaría la mentalidad de los socios, puesto que hoy en día el desinterés por parte de los socios en forjar un crecimiento asociado, crea una barrera para que una estrategia se desarrolle eficazmente. Por ello es necesario siempre tener en cuenta que se debe aplicar estrategias enfocadas en las oportunidades externas para contrarrestar, transformar o evitar las amenazas.

4.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.4.1. Misión

La misión de la Asociación de trabajadores Artesanales en canteras y Graveras “San Rafael” deja en claro sus objetivos organizacionales de superación y desarrollo:

“Somos una asociación dedicada a la explotación y comercialización de grava, recurso minero rico de esta zona que aporta al embellecimiento urbano de nuestra provincia y a su desarrollo socioeconómico; encaminada a satisfacer la demanda potencial de nuestros comerciantes y clientes finales”

4.4.2. Visión

Toda aspiración o meta futura de una organización se ve plasmada en su misión:

“Consolidarnos como una organización líder en la explotación y comercialización de grava mediante la aplicación de tecnologías innovadoras, que garanticen al cliente una óptima calidad de su producto, seguridad y atención personalizada”.

4.4.3. Objetivos

4.4.3.1 Objetivo General

Promover el desarrollo de un ambiente de trabajo favorable mediante la aplicación de nuevas herramientas administrativas basadas del diseño organizacional, para que promueva la gestión administrativa donde los involucrados desarrollen sus habilidades de manera eficiente y eficaz en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

4.4.3.2 Objetivos Específicos

- Ofertar un producto autóctono de esta localidad peninsular, bajo premisas de calidad, que cumplan con las necesidades y expectativas de mercados locales y regionales, satisfaciendo a cada uno de los involucrados tanto internos como externos.
- Desarrollar y consolidar una filosofía sólida que favorezca el proceso regenerativo dentro de la Asociación.

- Desarrollar una eficiente gestión administrativa y climas organizacionales, donde todos los involucrados se sientan identificados con la asociación.
- Establecer líneas de comunicación formal que fortalezca las relaciones interpersonales y comerciales entre cada uno de los involucrados.
- Evaluar los procesos administrativos y de producción que faciliten la toma de decisiones.

4.4.4. Principios y valores

El compromiso como Asociación de explotar y comercializar productos de excelencia, calidad, durabilidad y garantía, crea un valor agregado transmitido a cada uno de los involucrados que va desde la alta dirección hasta el último de los operarios sin distinción o denominación alguna y así poder brindar un producto competitivo en el mercado.

Los valores que rigen dentro de esta Asociación involucran a cada uno de sus miembros en actividades y tareas efectuadas en equipo, creando en ellos una mentalidad de superación y responsabilidad haciéndoles partícipes del éxito o fracaso de la Asociación

Los valores y principios corporativos para esta asociación se describen a continuación:

Principios.- Considerados como elementos éticos que al aplicarlos guían las decisiones y definen el liderazgo de la asociación y considerados para la misma son los siguientes:

- a. Respeto y cordialidad tanto a los involucrados internos como externos, sin importar el nivel jerárquico o grado de responsabilidad dentro de la Asociación.
- b. Eficiencia en cada uno de los procesos administrativos y de producción.
- c. Innovación para estar a la par con la competencia y los mercados cambiantes.
- d. Cumplimiento tanto a clientes, proveedores y empleados de la Asociación considerados la razón de ser de una organización.
- e. Trabajo en equipo que facilite el logro de los objetivos creando un ambiente laboral satisfactorio para el desarrollo óptimo de las actividades.

Valores.- Considerados como descriptores de responsabilidad, ética y moral de una organización se han considerados los siguientes valores:

- a. Responsabilidad hacia la Asociación, la comunidad y el medio ambiente hace de una organización su propio reconocimiento y aceptación en el mercado.
- b. Honestidad en la realización de cada una de las actividades, procurando defender los intereses de la asociación.
- c. Lealtad a la asociación frente a situaciones adversas que trastoquen los objetivos y metas planteadas.

- d. Entrega y compromiso con la asociación en cada uno de los procesos administrativo y de producción que se desarrollen en beneficio de los involucrados.

4.4.5. Estrategias

4.4.5.1 Estrategia de Competitividad.

En esta estrategia se aplicara un plan de análisis de mercado cada cierto tiempo programado, mediante mecanismos que nos permita obtener cuales son las ofertas y precios estándares de la competencia, para sí implementar estrategias, tales como:

Calidad del producto.- El análisis de lo que resalta a nuestro producto, así como lo que afecta en su producción, además de la inclusión de nuevas formas de despacho.

Análisis de precio.- Se analizará aumento o rebajas de precios acorde a la competencia, así como las ofertas a promocionar.

Buzón de Quejas y Sugerencias.- La recopilación tanto de quejas como de sugerencias por parte de los involucrados tanto internos como externos.

Contratación de camiones.- Se realizará un convenio con camionetas o camiones donde se trasladará el producto, los cuales deberán contar con la documentación correspondiente, además de que la asociación les proporcionará el logo, el cual deberá ser pegado en un lugar visible.

Esto provocará por ende la satisfacción de los compradores o usuarios, y con ello nuestro triunfo o ventaja frente a la competencia.

4.4.5.2 Estrategia Operativa.

La estrategia operativa a utilizar será la de capacitación integral a los socios, empleados y directivos de la asociación.

Esto permitirá que cada uno de ellos tengan amplio conocimiento administrativo y operativo de que lo que deben de realizar en cada una de sus áreas, para así mejorar el nivel productivo, ya sea por la forma de despacho, así como de la interacción con el comprador, delimitando funciones tanto, administrativas, financieras.

4.4.5.3 Estrategias de Mercadotecnia.

Después de haber analizado las estrategias de competitividad y operativa, es hora de analizar una de las más importantes y es que la estrategia de mercadotecnia tiene su sub clasificación que consiste en cinco factores ya conocidos como son: precio, promoción, producto, plaza y distribución.

4.4.5.3.1 Estrategia de Precios.

Se desarrollará el análisis de precios mediante la estrategia de competitividad, ya indicada anteriormente, luego con la información obtenida se analizará la modificación en los precios, es decir, promover la compra del producto a un menor costo que la competencia, ofertando para ello un producto de mayor calidad.

4.4.5.3.2 Estrategias de Promoción.

Para promocionar a la asociación se contratará personal que una vez por semana se traslade a las compañías o micro empresa, en donde se vendan productos de construcción para ofrecerles nuestro producto, el mismo que consistirá en que la asociación le proporcionará la grava, dejándola en sus instalaciones estableciendo los respectivos mecanismos de pago, para lo cual la compañía tendrá una comisión, por cada metro vendido. También se ofertará el servicio vía internet, mediante la página web, correo electrónico y redes sociales, que deben de ser implementadas con la finalidad de ofertar nuestro producto y promover la marca de la asociación.

4.4.5.3.3 Estrategias de Producto.

Para la ampliación de esta estrategia se determinará una comisión técnica que consiste en involucrar a los encargados de cada comisión, las cuales deberán tener amplio conocimiento de la grava a vender, estos deberán proceder a sus fiscalización y análisis del estado en que se encuentran antes de sus comercialización, así como la capacitación a los vendedores, de cómo es la manera correcta de utilizarla, para que su acabado en cada uno de los trabajos se más llamativos.

De igual manera esta estrategia busca su diferenciación del producto a través de su empaque que conste el respectivo logo y nombre de la asociación, el cual se convertirá en el valor agregado con el que el cliente se identifique.

4.4.5.3.4 Estrategias de Plaza.

La asociación tendrá su matriz en la comuna San Rafael, sector los Cerritos, pero

abrirá un local en la cabecera cantonal de Santa Elena, en donde los clientes tengan una mayor interacción con la asociación, sin tener que trasladarse a la matriz, y para el traslado de la graba se contará con camiones en buen estado, quienes portaran el logo de la asociación, para su identificación y mayor reconocimiento de esta Asociación por parte de la comunidad.

4.4.6. Cursos de acción

Con la finalidad de establecer nuestro plan de acción, acorde a los objetivos planteados, se ha diseñado el curso de acción basado en las estrategias propuestas mediante la aplicación de la Matriz FODA - Estrategias integrando fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas:

1. Poseer variedad de un mismo producto - Ser reconocidos localmente.

- Trabajo de campo investigativo delimitando cada uno de los factores internos como externos.
- Encuestas a los involucrados internos y externos.

2. Establecer una filosofía acorde a las necesidades.

- Establecer una Misión y Visión acorde al objeto general de la Asociación.
- Delimitar Principios y Valores que aporten a su desarrollo y consecución.

3. Desarrollo de la estructura organizativa - Diseño del orgánico funcional.

- Delimitar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la Asociación donde se vean reflejados sus elementos.
- Implementar políticas de incentivos y Motivación.
- Establecer un orgánico funcional delimitando funciones a cada uno de los empleados.

4. Conservar el ambiente de trabajo incrementa las relaciones interpersonales y comerciales.

- Establecer un correcto sistema de información y control acorde al flujo de información que se desarrolla dentro de la Asociación.

5. Valorar cada proceso interno, para la buena toma de decisiones.

- Análisis de los procesos por parte de los directivos, para la correcta toma de decisiones.

4.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL

GRÁFICO No. 30 - Propuesta de Estructura Organizacional de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

4.5.1. Estructura organizacional

Como se visualiza en la gráfica No. 27, para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, se propone un organigrama donde se representa una estructura bajo un esquema formal, orientado a desarrollar una organización jerárquica y funcional. Es decir, la Asociación a través de una asamblea general, elige un directorio, delimitando de esta manera su

nivel jerárquico y con ello sus atribuciones, responsabilidades y líneas de comunicación, esto permitirá un vínculo entre cada uno de los puestos, mejorando notablemente la gestión administrativa de esta Asociación.

4.5.1.1 Elementos de la estructura organizacional

Para lograr una eficiente gestión administrativa dentro de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”. Se consideran los siguientes elementos:

División del trabajo: Es la base del trabajo en equipo, donde se procede a separar las operaciones de producción, delimitando una actividad específica para cada empleado de esta manera se alcanzará un resultado común en beneficio de la Asociación.

Departamentalización: En base al organigrama planteado se procede a realizar la departamentalización de la asociación, para lo cual se utilizará una de tipo funcional, con la finalidad de que se coordinen las tareas comunes.

Jerarquización: Se utilizará una jerarquía directiva acorde al organigrama planteado, compuesta desde su mayor nivel por la Asamblea General, nivel medio la Directiva y nivel bajo las comisiones y los empleados.

Amplitud de mando: Todos y cada uno de los miembros de la asociación deben rendir cuentas de sus actividades y responsabilidades asignadas cada vez que se realiza una reunión. Cabe mencionar que la directiva de la asociación coordina los diferentes recursos que se utilizan para el buen desarrollo de las actividades de la agrupación.

4.5.1.2 Orgánico funcional

4.5.1.2.1 De la Asamblea General.

Es el organismo decisorio y directorio superior mediante el cual se expresa la voluntad de la asociación, la misma que se constituye por el directorio y los socios activos a través de reuniones, donde se ejerce liderazgo y se toman decisiones en beneficio de la organización.

Son funciones de la Asamblea General:

- Establecer cronogramas de reuniones tanto ordinarias como extraordinarias;
- Convocar a reuniones y actividades previamente establecidas bajo cronogramas aprobados por la asamblea;
- Convocar a elecciones al finalizar cada proceso administrativo, eligiendo cada una de sus dignidades;
- Elegir mediante votación a los miembros del Directorio;
- Desarrollar, reformar y aprobar los reglamentos internos de la asociación cumplirlos y hacerlos cumplir;
- Preparar planes anuales bajo proformas presupuestarias que sustenten cada una de las actividades propuestas;
- Presentar y aprobar informes periódicos y anuales de la situación financiera de la asociación al término de cada periodo o proceso administrativo que se desarrolle;

- Presentar y aprobar informes periódicos y anuales de las actividades realizadas por el directorio activo;
- Tomar en cuenta ideas y opiniones vertidas por los asociados haciendo prevalecer las de mayor importancia;
- Tomar decisiones descentralizadas por parte del directorio, acordes a opiniones manifestadas de los involucrados que vallan en beneficio de la asociación;
- Velar por los beneficios de sus asociados sin distinción alguna, ya sea por el cargo que se ostente o por su condición dentro de esta asociación.

4.5.1.2.2 Del Directorio

Considerado como el organismo ejecutivo de la Asociación, el mismo que estará integrado por las siguientes dignidades, elegidas por los socios activos mediante Asamblea General convocada por el directorio en función de sus actividades antes mencionadas:

- Presidente.
- Vicepresidente.
- Asesor Legal.
- Secretario.
- Tesorero.
- Vocales (Comisiones).

4.5.1.2.3 Del Presidente

Considerado como el representante legal de la asociación, elegido bajo votación y posesionado bajo juramento mediante asamblea general, es quien administra y está al frente de la organización velando por sus beneficios y desarrollo empresarial y económico.

Perfil:

- Ser socio activo.
- Don de liderazgo.
- Trabajar en equipo.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Tener iniciativa.

Funciones:

- Representar a la asociación legal, judicial y extrajudicialmente;
- Presidir y convocar reuniones establecidas bajo cronograma por la asamblea general;
- Cumplir y hacer cumplir ordenanzas, reglamento, estatutos y sanciones emitidas bajo asamblea general;
- Legitimar actas, oficios y demás documentación emitida por la asociación, mediante el respaldo de su firma y rúbrica;

- Conformar comisiones designando a un representante (vocal) que corrobore con el desarrollo de la asociación, supervisando que estas cumplan con sus actividades y funciones establecidas;
- Establecer juntamente con su directorio puntos a tomar en consideración previo a convocarse una asamblea;
- Supervisar las actividades de su directorio y demás involucrados internos que conforman esta asociación;
- Administrar, supervisar y controlar los movimientos y desembolsos de los recursos financieros;
- Elaborar informes periódicos y anuales de las actividades y procesos realizados bajo su administración;
- Velar por los beneficios de sus asociados sin distinción alguna, ya sea por el cargo que se ostente o por su condición dentro de esta asociación.

4.5.1.2.4 Del Vicepresidente

Perfil:

- Ser socio activo.
- Don de liderazgo.
- Trabajar en equipo.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Tener iniciativa.

Funciones:

- Cumplir con las comisiones, funciones y actividades delegadas;
- Subrogar funciones del presidente cuando amerite el caso por ausencia temporal, suspensión o destitución del cargo.

4.5.1.2.5 Del Asesor Legal

Este puede ser desempeñado por un miembro de la asociación en calidad de síndico que ayude a resolver problemas jurídicos de manera interna, aunque lo recomendable es contar con un profesional en este campo para que desarrolle todas las actividades y atribuciones que demanda esta profesión y cargo como tal (asesor legal).

Perfil:

- Abogado.
- Experiencia en el libre ejercicio.

Funciones:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la asociación en temas coherentes a su formación profesional;
- Asesorar al directorio jurídicamente y brindar apoyo a quien solicite de sus conocimientos para resolver inconvenientes internos que puedan presentarse.

4.5.1.2.6 Del Secretario

Este puede ser desempeñado por un miembro de la asociación, aunque lo recomendable es contar con un profesional en este campo que desarrolle todas las actividades y atribuciones que demanda esta profesión y cargo.

Perfil:

- Experiencia en cargos similares o afines.
- Tener retentiva.
- Habilidad para realizar resúmenes.
- Don de liderazgo.
- Trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.
- Alto grado de responsabilidad y honorabilidad.
- Comunicación fluida.

Funciones:

- Desempeñar su cargo tanto en las diferentes asambleas como en el directorio;
- Elaborar actas al finalizar cada asamblea o reunión interna del directorio;

- Respalda documentos hábiles de la asociación mediante el uso de su firma cuando el presidente lo considere necesario;
- Dar trámite correspondiente para su fiel cumplimiento a resoluciones emitidas por la asamblea y directorio activo;
- Ordenar y mantener con cuidado bajo protección los documentos y archivos, así como certificar copias que sean solicitadas bajo autorización del presidente;
- Mantener y actualizar una base de datos con información verás de los miembros de la asociación;
- Receptar solicitudes por motivos de ingresos o renunciaciones de socios respaldando y sustentando la petición solicitada;
- Elaborar informes periódicos y anuales de las actividades desarrolladas por el directorio cuando este lo amerite, difundiendo esta información a cada uno de los involucrados.

4.5.1.2.7 Del Tesorero

Este puede ser desempeñado por un miembro de la asociación, elegido bajo votación, el mismo que tiene derecho a voz y voto en asamblea o sesiones internas del directorio.

Perfil:

- Experiencia en cargos similares o afines;
- Conocimientos básicos en contabilidad y matemáticas;

- Disponibilidad de tiempo para ejercer el cargo;
- Don de liderazgo.
- Trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.
- Alto grado de responsabilidad y honorabilidad.
- Velar por los intereses de la Asociación.

Funciones:

- Desarrollar de manera correcta las operaciones contables que maneja la Asociación;
- Realizar o mantener el inventario actualizado de los bienes que posee la Asociación, constituyéndose en el responsable de los mismos en conjunto con el presidente;
- Recaudar cuotas o fondos establecidos por la asociación, depositando estos rubros en la cuenta bancaria que sostiene la organización para estos fines;
- Cancelar, plantillas, facturas y además obligaciones de la asociación, adjuntando recibos de respaldos que sustenten estos tipos de transacciones; siempre y cuando estuvieren autorizados por el presidente , directorio, o la asamblea general;
- Presentar trimestralmente y por escrito al Directorio, y anualmente a la Asamblea General, un informe completo del movimiento económico y estado de situación financiera de la Asociación;

- Firmar vales o cheques girados en forma conjunta con el Presidente dado legitimidad a veracidad a estos documentos;
- Presentar de manera oportuna los listados de los socios que incumplieren con sus pagos u obligaciones de cuotas establecidas en asamblea general, dejando un precedente para conocimiento del directorio;
- Entregar por inventario a su sucesor todos los documentos contables hábiles y en archivos físicos de los movimientos y desembolsos realizados por la directiva saliente de las actividades realizadas durante el desarrollo de sus funciones;
- Responsabilizarse por los valores recaudados que fueron objeto de pérdidas por su negligencia en el desarrollo de sus funciones, indistintamente de la fuente que estos provengan, es de su responsabilidad el movimiento financiero de la asociación.

4.5.1.2.8 De Los Vocales

Corresponden a los vocales principales, en el orden de su elección previa notificación del Directorio, presidir las comisiones permanentes que les fueren encomendadas por la Asamblea General.

Perfil:

- Capacidad de organización.
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- Capacidad de adaptación a los cambios.

Funciones:

Son atribuciones y obligaciones de los vocales:

- Presidir las Comisiones para las que fueren designadas por el Directorio;
- Remplazar a los demás miembros del Directorio en el orden de elección;
- Cooperar por todos los medios para el engrandecimiento de la Asociación.

4.5.1.2.9 De Las Comisiones**Perfil:**

- Iniciativa propia
- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de adaptación a los cambios.
- Disposición para trabajar en equipo.

Funciones:

Se establecen las siguiente Comisiones con el carácter de permanentes:

- Comisión Organizativa,
- Comisión Social, y
- Proyectos

Comisión Organizativa

- Acudir cumplidamente a las sesiones del directorio y asamblea general de socios.
- Procurar el fortalecimiento de la organización, logrando el ingreso de nuevos socios o socias y evitar renunciadas injustificadas;
- Colaborar estrechamente con el presidente, en el momento que hubiere discrepancias o conflictos organizativo en el interior de la asociación, a fin de buscar soluciones a las mismas.
- Colaborar y coordinar con las demás comisiones en la planificación y desarrollo de toda actividad organizativa, tendiente al mejoramiento del socio.

Comisión de Asuntos Sociales

- Coordinar todos los programas y proyectos, en relación con aspectos sociales, para el bien común de los socios.

- Organizar cursos, conferencias y cualquier otro acto que permita a los socios en el mejoramiento al cumplimiento de sus obligaciones;
- Asistir a todos los actos relacionados con los objetivos de la asociación, cuando fueren designados para el presidente.
- Organizar campañas tendientes a lograr que la asociación sea conocida su existencia, para lograr prestigio ante la opinión pública y otras instituciones.
- Cumplir con las demás obligaciones que establezca el estatuto, reglamentarios internos y resoluciones de la asamblea general.

Comisión de Proyectos Autogestionarios

- Elaborar el programa anual de su comisión, ponerlo a consideración del directorio y de la asamblea general para su aprobación.
- Gestionar los recursos para la ejecución de sus proyectos ante instituciones públicas y privadas.
- Responsabilizar en la ejecución y evaluación en materia, de proyectos de autogestión económica.
- Informar al directorio y a la asamblea general, las actividades desarrolladas por la comisión.

A criterio del Directorio pueden crearse otras Comisiones temporales que pueden ser ocupadas por socios que no necesariamente sean miembros del Directorio. Una vez que han sido electos los vocales, la Asamblea General les asignara una Comisión, para lo cual se consultara con ellos sobre su preferencia, quienes las presidirán en calidad de Presidentes.

4.5.2. Sistema de información y control

El sistema de información para la coordinación y el control a utilizar dentro de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” es un Sistema de Control Administrativo el mismo que medirá la planeación, el cálculo del presupuesto, la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y la recompensas de los empleados, esto en base a los objetivos planteados donde los resultados de cada proceso o ciclo de producción obtenidos se reportará a la alta gerencia (Presidencia de la Asociación) con la finalidad de compararlos y emprender una acción correctiva si esta lo amerita en caso de no estar cumpliendo con los objetivos, y de esta manera mejorar las toma de decisiones y la gestión administrativa dentro de la Asociación.

4.5.3. Políticas de incentivos y motivación

Mediante el Sistema de información a implementar dentro de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, existen dos variables importantes para establecer una correcta política de incentivo y motivación las mismas que están enmarcadas al logro de los objetivos como se mencionó en el punto anterior, estas son:

- Evaluación del desempeño, y
- Recompensas a los empleados

Donde una evaluación exhaustiva del desempeño sobre los objetivos, la alta gerencia podrá evaluar si los involucrados están cumpliendo con los objetivos organizacionales, donde los resultados de procesos anteriores facilitarán esta

evaluación para medir el grado de compromiso que cada uno desarrolla en torno a sus funciones, valorándolas en altas, medias o bajas, dependiendo de esta evaluación la alta gerencia brindará las debidas atenciones a sus colaboradores para que estos puedan gozar de los beneficios que ofrece la Asociación como capacitaciones (motivación) y valor monetario extra al término de cada ciclo de producción (incentivo).

4.5.4. Cultura organizacional

Para lograr una organización más competitiva, es necesario cambiar o fortalecer su cultura, para esto la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” implementará una Cultura de tipo Misión, enmarcada a un entorno externo basada en su misma misión organizacional consecuentemente abarca:

- Logro de las metas

- Embellecimiento Urbano

- Desarrollo Socioeconómico

- Satisfacer demandas potenciales (participación de mercado)

Cabe mencionar que este tipo de cultura crea en los empleados responsabilidad de un nivel específico de desempeño, a cambio de eso, la Asociación promete recompensas específicas, es decir, la cultura organizacional va ligada del sistema de información y políticas de incentivos.

4.5.5. Vínculos interorganizacionales

La Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, entorno a sus vínculos interorganizacionales, basará su atención en la administración de la cadena de suministro, con la finalidad de operar con eficiencia y promover un producto de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, motivo por el cual la asociación espera cultivar estrechas relaciones con los principales proveedores y compradores, para tener el control de los recursos necesarios, abarcando todas las etapas del proceso producción, desde obtener las materias primas hasta la distribución del producto terminado.

Además de establecer vínculos interorganizacionales con:

Ministerio de Industrias y Productividad.

La misión del MIPRO - Ministerio de Industrias y Productividad establece: Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas, proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno, permita su inserción en el mercado interno y externo.

Mediante esta premisa que plantea este ministerio, se puede impulsar a la asociación hacia el logro de sus objetivos organizacionales, debido a que este ministerio vela por el desarrollo productivo de las industrias artesanales que cumplan con lo estipulado en su misión.

Ministerio de Recursos Naturales no Renovables

Este vínculo se generaría como un frente de desarrollo puesto que el Ministerio de Recursos Naturales no renovables, brinda una luz de cómo se debe desarrollar o establecer una organización que se dedique a la explotación de los recursos mineros, para lo cual benéfica a lo que considera:

Minería artesanal y de sustento aquella que se efectúa mediante trabajo individual, familiar o asociativo de quien realiza actividades mineras autorizadas por el Estado y que se caracteriza por la utilización de herramientas, máquinas simples y portátiles destinadas a la obtención de minerales cuya comercialización en general sólo permite cubrir las necesidades básicas de la persona o grupo familiar que las realiza y que no hayan requerido una inversión superior a las ciento cincuenta remuneraciones básicas unificadas.

4.6. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD

4.6.1. Recursos

Los recursos con los cuenta la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” que contribuyen a su funcionamiento adecuado, los cuales son necesarios para que pueda lograr sus objetivos propuestos son los siguientes:

Recursos Humanos: Son todos los involucrados internos de la Asociación, donde implican los servicios que ellos ofrecen relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidades, para administrar, dirigir, producir, etc.; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Recursos Físicos o Materiales: Estos son bienes tangibles con que cuenta la asociación para poder ofrecer sus productos, considerando a las instalaciones de la cede, muebles y enseres, terrenos donde se explota el recurso minero, herramientas, materia prima, productos terminados, entre otros, los mismos que carecen de complejidad.

Recursos Financieros: Son todos los recursos monetarios que tiene la asociación para su funcionamiento y producción, considerando, las ganancias que son los ingresos percibidos después de cada proceso de producción, inversiones, préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y capital como los aportes de los socios y rubros en bancos.

Recursos Tecnológicos: Son aquellos tangibles e intangibles con mayor grado de complejidad que los recursos físicos y que requieren de tecnología para su uso o utilización, es decir el uso de la tecnología que usa la asociación para sus procesos de producción y administración, como maquinarias, equipos de computación, vehículos y software para los sistemas de producción, ventas, finanzas o administrativos.

4.6.2. Eficiencia

El éxito que pueda lograr alcanzar la asociación depende de la habilidad que los directivos empleen para utilizar sus recursos, logrando satisfacción, integración y crecimiento así como una mayor productividad y competitividad, garantizando la supervivencia de la asociación. La eficiencia organizacional permite darle fiabilidad y validez al diseño propuesto, causantes de los cambios, desarrollo y mejora de la estructura organizativa, brindando un aporte significativo a la gestión administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”.

4.6.3. Objetivos alcanzados

En torno a los Objetivos planteados a alcanzar para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, se ha propuesto el siguiente plan de acción.

4.6.3.1 Plan de acción

CUADRO No. 32 – Plan de Acción

Problema Principal			
Deficiencia en la Gestión Administrativa de la Asociación			
Fin del proyecto:		Indicadores:	
Establecer lineamientos y alternativas organizacionales para fortalecer la productividad y competitividad de la asociación.		Coordinación efectiva de las actividades	
Propósito del proyecto:		Indicador:	
Elaborar una propuesta de un diseño organizacional adecuada para mejorar la Gestión Administrativa en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”		Eficiencia administrativa de la Asociación	
Coordinador del proyecto:			
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Ofertar un producto autóctono de esta localidad peninsular, bajo premisas de calidad, que cumplan con las necesidades y expectativas de mercados locales y regionales, satisfaciendo a cada uno de los involucrados tanto internos como externos.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad en el mercado. - Satisfacción de los involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poseer variedad de un mismo producto. - Ser reconocidos localmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo de campo investigativo delimitando cada uno de los factores internos como externos. - Encuestas a los involucrados internos y externos.

Fuente: Asociación de Trabajadores Artesanales “San Rafael”

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

Plan de Acción

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Desarrollar y consolidar una filosofía sólida que favorezca el proceso regenerativo dentro de la Asociación.	- Procesos regenerativos acorde a la filosofía a establecer.	- Establecer una filosofía acorde a las necesidades.	- Establecer una Misión y Visión acorde al objeto general de la Asociación. - Delimitar Principios y Valores que aporten a su desarrollo y consecución.
Desarrollar una eficiente gestión administrativa y climas organizacionales, donde todos los involucrados se sientan identificados con la asociación mediante un modelo de Diseño Organizacional.	- Evolución de la gestión administrativa. - Desarrollo organizado de las actividades delimitando funciones.	- Desarrollo de la estructura organizativa. - Diseño del orgánico funcional.	- Delimitar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la Asociación donde se vean reflejados sus elementos. - Implementar políticas de incentivos y Motivación. - Establecer un orgánico funcional delimitando funciones a cada uno de los empleados.
Establecer líneas de comunicación formal que fortalezca las relaciones interpersonales y comerciales entre cada uno de los involucrados.	- Sostenibilidad de procesos comunicativos.	- Conservar el ambiente de trabajo incrementa las relaciones interpersonales y comerciales.	- Establecer un correcto sistema de información y control acorde al flujo de información que se desarrolla dentro de la Asociación.
Evaluar los procesos administrativos y de producción que faciliten la toma de decisiones.	- Restablecimiento de procesos internos.	- Valorar cada proceso interno, para la buena toma de decisiones.	- Análisis de los procesos por parte de los directivos, para la correcta toma de decisiones.

Fuente: Asociación de Trabajadores Artesanales “San Rafael”

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

4.7. PRESUPUESTARIA Y FINANCIERO

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta de este diseño organizacional para la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, se elabora el presupuesto trimestral, tiempo considerado para el desarrollo de este estudio, donde se toma en consideración las operaciones y actividades a desarrollar en torno a modificar la estructura organizativa de la asociación objeto de estudio.

En este presupuesto se estiman los gastos referente a los recursos que se requieren para modificar la estructura organizativa con que se ha estado llevando la administración en la asociación, para esto se han considerados los siguientes recursos: institucionales, humanos, materiales y equipos.

De la misma manera se ha proyectado un presupuesto anual de los Ingresos y Gastos de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”, descrito en el cuadro 34, con el cual se da por terminado este estudio investigativo.

Dejando en consideración este presupuesto para conocimiento de los involucrados internos de los rubros desembolsados mensualmente previos al desarrollo de esta propuesta, cabe mencionar que para beneficio de la Asociación se ha considerado salarios para profesionales en el área de secretaría y asesoría legal, otro aspecto importante a considerar es que la sede donde funciona y sesiona la asociación no cuenta con los servicios básicos, y por último se consideran rubros por capacitaciones para los involucrados internos en torno a sus capacidades, habilidades y funciones.

CUADRO No. 33 – Presupuesto del proyecto

RECURSOS	INSTITUCIONALES			
	Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras "San Rafael"			
	HUMANOS			
	Investigador - Encuestadores			
	MATERIAL Y EQUIPOS			
	Laptop, Impresora, Cámara Fotográfica Digital, Grabadora, Cartuchos para Impresora, Resmas de Hojas A4, Esferográficos, Lápices, Marcadores, Copias, Anillados, Movilización y Telefonía Celular.			
ECONÓMICOS				
\$ 3.897,60				
PRESUPUESTO TRIMESTRAL				
RECURSOS HUMANOS				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Investigador	3 meses	\$ 200,00	\$ 600,00
3	Encuestadores	3 meses	\$ 120,00	\$ 1.080,00
SUBTOTAL				\$ 1.680,00
RECURSO MATERIALES Y EQUIPOS				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Laptop	3 meses	\$ 525,00	\$ 525,00
1	Impresora	3 meses	\$ 110,00	\$ 110,00
1	Cámara Fotográfica Digital	3 meses	\$ 125,00	\$ 125,00
1	Grabadora Digital	3 meses	\$ 260,00	\$ 260,00
4	Cartuchos para Impresora	4 meses	\$ 35,00	\$ 140,00
2	Resma de papel A4	3 meses	\$ 4,30	\$ 8,60
4	Esferográficos, Lápiz, Marcadores	3 meses	\$ 1,00	\$ 4,00
550	Copias	3 meses	\$ 0,02	\$ 11,00
3	Anillados	3 meses	\$ 2,00	\$ 6,00
SUBTOTAL				\$ 1.189,60
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Propuesta		\$ 120,00	\$ 120,00
1	Análisis Organizacional		\$ 250,00	\$ 250,00
1	Dirección Estratégica		\$ 150,00	\$ 150,00
1	Diseño Organizacional		\$ 250,00	\$ 250,00
1	Resultados de la Efectividad		\$ 200,00	\$ 200,00
SUBTOTAL				\$ 970,00
OTROS				
No	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Movilización	3 meses	\$ 80,00	\$ 80,00
1	Telefonía Celular	3 meses	\$ 36,00	\$ 36,00
SUBTOTAL				\$ 58,00
TOTAL				\$ 3.897,60

Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

CUADRO No. 34 – Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos

INGRESOS				
RECURSOS HUMANOS				
CANTIDAD	DENOMINACIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL	
7	Directivos	\$ 125.00	\$ 10,500.00	
15	Socios	\$ 125.00	\$ 22,500.00	
TOTAL				\$ 33,000.00
TOTAL EGRESOS				\$ 33,000.00

EGRESO				
RECURSOS HUMANOS				
CANTIDAD	DENOMINACIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL	
1	Secretaria	\$ 330.00	\$ 3,960.00	
1	Asesor Legal	\$ 350.00	\$ 4,200.00	
TOTAL				\$ 8,160.00
GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS				
1	Agua	\$ 792.00	\$ 9,504.00	
1	Luz	\$ 550.00	\$ 6,600.00	
1	Teléfono e Internet	\$ 75.00	\$ 900.00	
TOTAL				\$ 17,004.00
OTRO GASTOS				
1	Viáticos	\$ 100.00	\$ 1,200.00	
1	Movilización y Refrigerios	\$ 80.00	\$ 960.00	
1	Imprevistos	\$ 80.00	\$ 960.00	
TOTAL				\$ 3,120.00
GASTOS DE CAPACITACIÓN				
4	Capacitaciones (Atención al Cliente, Relaciones Humanas, Contabilidad Básica, Computación Básica) base \$40.00, Directivos y Socios		\$ 880.00	
TOTAL				\$ 3,520.00
TOTAL EGRESOS				\$ 31,804.00

Fuente: Datos de la Investigación.

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez.

CONCLUSIONES

1. La ineficiencia en la gestión administrativa de la Asociación resulta evidente, debido a la carencia de una estructura organizacional sólida acorde a las necesidades de la organización.
2. La Asociación desde sus inicios hasta la actualidad ha sido manejada empíricamente por cada uno de los directorios de turno, sin contar con un orgánico funcional que delimite las funciones de los involucrados, lo que ha causado en varios escenarios la duplicidad de funciones.
3. La carencia de una cultura organizacional definida, es reflejada en cada uno de los empleados, donde la imagen institucional de la asociación es desvalorada por sus integrantes e irreconocible por los consumidores.
4. La falta de canales de comunicación adecuada es el resultado de mala toma de decisiones por parte de la directiva, donde en la mayor parte de los escenarios se ve reflejada en los retrasos de los procesos administrativos y de producción.
5. La aplicación de un diseño organizacional como el que se propone, proporciona a la asociación una estructura organizativa acorde a sus necesidades y requerimientos contribuyendo significativamente a la eficiencia en la gestión administrativa de esta asociación objeto de estudio. Por lo que se deja en consideración la implementación de este estudio investigativo.

RECOMENDACIONES

1. Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades y requerimientos de la asociación, contribuye significativamente a la eficiencia en la gestión administrativa previo a una eficaz delimitación de funciones para cada uno de los involucrados, lo que conlleva a mejorar los procesos internos tanto administrativos como de producción.

2. Contar con un Orgánico Funcional establecido, delimita las funciones para cada cargo, garantizando el desempeño idóneo que el involucrado realiza dentro de la asociación a través de sus habilidades o destrezas, para el desarrollo eficiente de sus actividades o funciones.

3. Al establecer una Cultura Organizacional definida, esta impulsa la filosofía organizacional, creando un grado de compromiso significativo a cada uno de los involucrados internos y reconocimiento por parte de los involucrados externos hacia la asociación.

4. Desarrollar un eficiente sistema de información, facilita la buena toma de decisiones, además asegura facilitar información al alcance de todos los involucrados, lo cual resulta relevante debido a que mejora las relaciones interpersonales y con ello el ambiente organizacional que fortalezcan los vínculos interorganizacionales.

5. Desarrollar un modelo de diseño organizacional como el que se propone, facilita a la asociación establecer una estructura organizativa que corrija las deficiencias administrativas en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”. Por lo que se deja en consideración la aplicación de este estudio.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMORÓS, Eduardo, (2007) Comportamiento Organizacional, Primera Edición, Editorial USAT, Perú.
2. ANDA, Cuauhtémoc, (2004) Administración y Calidad, Octava Edición, Editorial Limusa, México.
3. BERNAL, César Augusto, (2006) Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda Edición, Pearson Educación, México.
4. BERNÁRDEZ, Mariano, (2007) Desempeño Organizacional, Primera Edición, Global Business Press, USA.
5. CHIAVENATO, Idalberto, (2002) Administración en los nuevos tiempos, Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia.
6. CEGARRA, José, (2011) Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica, Primera Edición, Ediciones Díaz de Santos, España.
7. CUMMINGS, Thomas, (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio, Octava Edición, Thomson Editores, México.
8. DAFT, Richard, (2007) Introducción a la Administración, Cuarta Edición, Thomson Editores, México.
9. DE LA MORA, Maurice, (2006) Metodología de la Investigación, Quinta Edición, International Thomson Editores, México.

10. DÍAZ, Víctor, (2009) Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística, Segunda Edición, Ril Editores, Chile.
11. Gil, María, (2007) Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Séptima Edición, ESIC Editorial, Madrid.
12. GILLI, Juan, (2007) Diseño Organizativo Estructura y Procesos, Primera Edición, Ediciones Granica, México.
13. GÓMEZ, Marcelo, (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, Primera Edición, Editorial Brujas, ARGENTINA.
14. Hellriegel, Don, (2009) Comportamiento Organizacional, Doceava Edición, Cengage Learning, México.
15. HERNÁNDEZ, Sampieri, (2006) Metodología De La Investigación, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
16. HITT, Michael, (2006) Administración, Novena Edición, Pearson Educación, México.
17. HURTADO, Darío, (2008) Principios de Administración, Primera Edición, Fondo Editorial ITM, Colombia.
18. MÉNDEZ, Carlos, (2006) Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos de Investigación, Cuarta Edición, Editorial Limusa S.A de C.V.
19. RAMOS, María, (2007) Educar en Valores, Segunda Edición, Paulinas Editorial, Venezuela.
20. REYES, Agustín, (2002) Administración de Empresas, Segunda Edición, Limusa, México.

21. ROBBINS, Stephen, (2005) Administración, Octava Edición, Pearson Educación, México.
22. RODRÍGUEZ, Ernesto, (2005) Metodología de la Investigación, Primera Edición, Colección Héctor Merino Rodríguez, México.
23. RODRÍGUEZ, Joaquín, (2007) Administración Moderna de Personal, Séptima Edición, Cengage Learning Editores S.A., México.
24. SUMMERS, Donna, (2006) Administración de la Calidad, Primera Edición, Pearson Educación, México.
25. RUIZ, José, (2012) Metodología de la Investigación Cualitativa, Quinta Edición, Deusto, España.
26. RUIZ, Héctor, (2009) Metodología de la Investigación, Primera Edición, Cengage Learning Latín América.
27. TAMAYO, Mario, (2007) Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Editorial Limusa, México.
28. TORO, Iván, PARRA, Rubén, (2006) Método y Conocimiento, Primera Edición, Fondo Editorial, Colombia.
29. VIDAL, Elizabeth, (2004) Diseño Organizacional, Segunda Edición, ECOE Ediciones, Colombia.
30. YUNI, José, (2006) Técnicas para Investigar, Segunda Edición, Editorial Brujas, Argentina.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

1. <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/13-dimensiones-del-diseno-organizacional.html>
2. <http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/05/06/las-aportaciones-las-siete-s-mckinsey>
3. <http://parroquiaancestralchanduy.blogspot.com/>
4. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
5. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>
6. <http://misapuntelaura.blogspot.com/2009/03/concepto-e-importancia.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1 – Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p align="center">Diseño Organizacional para mejorar la Gestión Administrativa en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013</p>	<p align="center">¿De qué manera incide la estructura organizacional en la Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013?</p>	<p align="center">Incidencia del Diseño Organizacional en la estructura organizativa que mejore la Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013.</p>	<p align="center">Determinar una Estructura Organizacional mediante estudios investigativos para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.</p>	<p align="center">La aplicación de una Estructura Organizacional adecuada mejorará la Gestión Administrativa en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” de la Comuna San Rafael, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.</p>	Estructura Organizacional.
					Gestión Administrativa de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael.

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Fernando Carvajal Ramírez

ANEXO No. 2 - Carta Aval

San Rafael, 15 de Mayo del 2013

**Sres.
DIRIGENTES DE LA CARRERA DE INGENIERIA
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UPSE**

De mis consideraciones:

Reciba usted un cordial saludo al mismo tiempo deseándole éxitos en la función que acertadamente dirige.

Por medio de la presente doy a conocer que como Presidente de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras "San Rafael" acepto y autorizo a que el Sr. **Carvajal Ramírez Fernando Alexander** con C.I. **092243535-9** efectuar su trabajo de titulación del Diseño Organizacional para la Asociación que presido.

De la misma manera me comprometo a otorgarle la detallada información para el desarrollo de dicho proyecto.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,



Sr. Vicente Camilo Quimi José.

C.I.:0917815482

Presidente de La Comuna San Rafael.

Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras "SAN RAFAEL"

Telf.: 3041262 - 0994815863



ANEXO No. 3 - Acta de Sesión de Trabajo

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS

“SAN RAFAEL”

CONSTITUIDA EL 29 DE SEPTIEMBRE DE 1999 – ACUERDO MINISTERIAL # 050
Km. 103 de la vía Guayaquil – Salinas, sector “El Cerrito”, a 1km del acceso que conduce a
la comuna San Rafael

ACTA DE SESIÓN

PARA TRABAJAR CON LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”

En la Comuna San Rafael a los 23 días del mes de septiembre de 2013, bajo esta acta, los afiliados a esta Asociación, se comprometen a trabajar en conjunto a fin de determinar la SITUACIÓN ACTUAL de la ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”, facilitando información que facilite el desarrollo de técnicas e instrumentos de investigación que contribuyan a mejorar la Gestión Administrativa de esta asociación, a través de la participación activa de sus involucrados.

No habiendo otro particular a tratar, se cierra la presente acta.



Sr. Vicente Quimi José
Presidente
Asociación de Trabajadores Artesanales
en Cantera y Graveras “San Rafael”



Sr. Fernando Carvajal R.
Estudiante UPSE
Egresado Carrera de Ingeniería
Administración de Empresas



ANEXO No. 4 - Acta de Aprobación

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”

CONSTITUIDA EL 29 DE SEPTIEMBRE DE 1999 – ACUERDO MINISTERIAL # 050
Km. 103 de la vía Guayaquil – Salinas, sector “El Cerrito”, a 1km del acceso que conduce a
la comuna San Rafael

ACTA DE SESIÓN

PARA APROBACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES, PRINCIPIOS, Y
ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la Comuna San Rafael a los 21 días del mes de octubre de 2013, bajo esta acta, se deja constancia la presentación, revisión, análisis y aprobación, de la MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES, PRINCIPIOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA, desarrollada para la ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL” la misma que contribuirá a mejorar la Gestión Administrativa de esta asociación.

No habiendo otro particular a tratar, se cierra la presente acta.



Sr. Vicente Quimi José
Presidente
Asociación de Trabajadores Artesanales
en Canteras y Graveras “San Rafael”



Sr. Fernando Carvajal R.
Estudiante UPSE
Egresado Carrera de Ingeniería
Administración de Empresas



ANEXO No. 5 - Acta de Compromiso

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”

CONSTITUIDA EL 29 DE SEPTIEMBRE DE 1999 – ACUERDO MINISTERIAL # 050
Km. 103 de la vía Guayaquil – Salinas, sector “El Cerrito”, a 1km del acceso que conduce a
la comuna San Rafael

ACTA DE COMPROMISO

En la Comuna San Rafael a los 01 días del mes de noviembre de 2013, bajo esta acta, se asienta un compromiso de trabajar y colaborar conjuntamente todos los involucrados de la ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL” para desarrollar el “Diseño Organizacional” el mismo que contribuirá a mejorar la Gestión Administrativa de esta asociación, a través de la participación activa de sus asociados y asesoramiento por parte del suscriptor.

Dejando como precedente que en caso de no aplicarse lo recomendado el suscriptor se eximen de responsabilidades subsecuentes de la situación de la empresa. U organización.

No habiendo otro particular a tratar, se cierra la presente acta.

x 

Sr. Vicente Quimi José
Presidente
Asociación de Trabajadores Artesanales
en Canteras y Graveras “San Rafael”



Sr. Fernando Carvajal R.
Estudiante UPSE
Egresado Carrera de Ingeniería
Administración de Empresas



ANEXO No. 6 – Guion de Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS "SAN RAFAEL".

El objetivo de esta encuesta, es conocer como está estructurada organizacionalmente la Asociación.

1. ¿Por qué nace la idea de asociarse?

2. ¿Cómo ha cambiado la Asociación después de su constitución?

3. ¿La Asociación cuenta con una filosofía sólida?

4. ¿Cree usted que la forma en que se lleva la administración es la adecuada?

5. ¿Está de acuerdo que la implementación de un nuevo modelo organizativo mejore la situación actual de la Asociación?

ANEXO No. 8 – Encuesta Involucrados Externos



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS INVOLUCRADOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”.

El objetivo de esta encuesta, es conocer como está estructurada organizacionalmente la Asociación.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- | | | | |
|---|-----------------|---|-------------------|
| 5 | Siempre | 2 | Casi nunca |
| 4 | A menudo | 1 | Nunca |
| 3 | A veces | | |

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

A. Información General (Condición del Informante)

1. **Sexo:** Hombre Mujer
2. **Condición:** Cliente Proveedor

B. Información Específica (Preguntas)

<i>ÁREAS E INDICADORES</i>	1	2	3	4	5
1. ¿Cree Ud. que tienen definido el grado de responsabilidad y autoridad de las actividades que realizan los empleados, socios y directivos en la Asociación?					
2. ¿En algún momento ha realizado el trabajo que le corresponde a uno de los empleados de la Asociación?					
3. ¿En algún momento usted ha recibido indicaciones erróneas por parte del personal que labora en la Asociación?					
4. ¿Cree usted que el personal que labora en la Asociación requiere de un curso de atención al cliente y relaciones humanas?					
5. ¿La Asociación atiende ha sus requerimientos de manera oportuna?					
6. ¿La Asociación oferta productos de calidad satisfaciendo sus expectativas?					
7. ¿Está usted de acuerdo con la forma de despacho de los materiales en la Asociación?					
8. ¿Cree usted que la Asociación debe hacer una reestructuración total?					
9. ¿Cree usted que la Asociación será una de las mejores en la Provincia después de rediseñar su organización y gestión?					
10. ¿Cree usted que la implementación de un Diseño Organizacional mejore la gestión administrativa en la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras San Rafael?					
Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:					
.....					
.....					
.....					
No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)					

Lugar y Fecha:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 9 – Fotos Asociación de Trabajadores Artesanales



Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael”



Canteras

Anexo No. 10 – Fotos Proceso de Producción



Proceso de Producción



Producto Terminado

Anexo No. 11 – Fotos Encuestas



Encuesta Involucrados Internos



Encuesta Involucrados Externos

ANEXO No. 12 – Reglamento Interno

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”

Constituida el 29 de septiembre de 1999 – acuerdo ministerial # 050
Km. 103 de la vía Guayaquil – Salinas, sector “El Cerrito”, a 1Km del acceso que conduce a la
comuna San Rafael

REGLAMENTO INTERNO

Afiliación

Para ser afiliado de la Asociación de Trabajadores Artesanales en Canteras y Graveras “San Rafael” se requiere:

- Ser mayor de 18 años,
- Ser comerciante minorista y haber sido aceptado como tal;
- Pagar la cuota de ingreso
- No tener antecedentes penales;
- Solicitar por escrito su afiliación y ser aceptado por el directorio;
- Estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía
- No pertenecer a otra organización similar a esta.

Deberes y Obligaciones de los Socios

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente estatuto y demás resoluciones determinadas por la asamblea general y de directiva.
- Coadyuvar en forma efectiva para el cumplimiento de los objetivos y fines de la asociación.
- Asistir puntualmente a la asamblea general ordinaria y extraordinaria que fueren legalmente convocados.
- Aceptar los cargos y misiones que le encomendaren la asamblea general, el directorio y su presidente, que se relacionen con asuntos que tengan que ver con la asociación, las mismas que se cumplirán a cabalidad y diligencia.
- Pagar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias dispuestas por la asamblea

general.

- Guardar respeto y consideración entre afiliados de la asociación.
- Participar en forma directa en todos los actos sociales, culturales, deportivos y otros, que la asociación realice.
- Presentar a consideración del directorio o de la asamblea, todo tipo de proyectos que permitan el cumplimiento de los objetivos y finalidades de la asociación.
- Defender con lealtad a la asociación así como la unidad de los asociados.
- Guardar absoluta reserva de los asuntos tratados dentro de la asamblea general, para no perjudicar los intereses de la asociación.

Derechos de los Socios

- Tener voz y voto en todas las asambleas, así como a elegir y ser elegidos para cualquier cargo directivo o comisión de la asociación.
- Solicitar los miembros de la directiva cualquier información que considere conveniente sobre los asuntos relacionados con la marcha administrativa y financiera de la asociación.
- Denunciar ante la asamblea general o de directorio los hechos graves que atente contra la buena, marcha de la asociación.
- Gozar de todos los beneficios que se establezca en provecho de sus asociados.
- Formular cualquier petición o reclamo sobre sus derechos ante el directorio o ante la asamblea general.
- Solicitar las reformas del estatuto en vigencia.
- Presentar al presidente, directorio o la asamblea general, sugerencias que creyeren de interés para la asociación.
- Demandar ante la directiva de la asociación, el cumplimiento de las disposiciones estatutarias y reglamentos.
- Los demás que determiné el estatuto y reglamentos interno.

El ingreso y salida de uno o más socios por cualquier circunstancia debe ser comunicado a la Subsecretaría Regional del Litoral del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES

Las Sanciones.

El socio que incumpliere las disposiciones del presente estatuto a las resoluciones de los órganos directivos, se harán acreedores según la gravedad de la falta a las siguientes sanciones:

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita
- Multa
- Suspensión temporal
- Expulsión

La amonestación verbal o escrita será privada o pública y su imposición le corresponde al directorio cuya sanción se aplicará por incumplimiento de las comisiones encomendadas, por violaciones leves a este estatuto, reglamentos o cualquier otra falta que pudiere ser calificada como tal.

- Los socios serán multados cuando faltaren a la asamblea general previamente convocadas, sin justificación alguna.
- Los socios serán suspendido hasta por noventa días cuando hubieren sido sancionados con multas, y continuaren en sus irregularidades, por difamaciones en contra de la entidad o de los asociados, cuando estuvieren atrasados en el pago de tres cuotas como máximo u otros actos debidamente comprobados conforme a derecho.

Los socios podrán ser expulsados por resolución de la asamblea general por los siguientes motivos:

- Por fraude, desfalco, malversación de fondos, dilapidación de los fondos de la asociación, sin perjuicio de la acción civil o penal correspondiente.
- Por reincidir en el incumpliendo del presente estatuto con premeditación y alevosía en contra de los intereses de la entidad.
- Cuando por sentencia ejecutoriada dictada por los tribunales penales de nuestro país, el socio hayan sido condenados a cumplir pena privativa de su libertad.

Para que la expulsión surta efecto legal, será necesario abrir un expediente en el que consten todos los agravantes y del mismo modo todos los atenuantes que pudieran presentar el o los implicados, en todo caso, esta sanción no podrá ejecutarse sin haberse dado la oportunidad del derecho a la defensa de el o los implicados que figuren como socios. Toda sanción será susceptible de apelación ante la asamblea general en el término de 8 días después de notificado legalmente, la última instancia será la que ratifique o rectifique la sanción, para ello se requiere de un dictame legal por parte del directorio y adoptada por lo menos de las dos tercera partes de los socios. El socio afectado podrá apelar la sanción que le afectare y en caso de ser absuelto recobrará sus derechos.

Infracciones del Directorio.

- Desarrollar actividades dentro y fuera de la institución que afecten al prestigio de ella.
- Infringir el estatuto y los reglamentos
- Irrespeto a los miembros del directorio de la asociación.
- Inasistencia sin justificación a asambleas ordinarias o extraordinarias que fueren legalmente convocadas.
- Negligencia o deficiencia en el cumplimiento de sus deberes, debidamente comprobados.
- Desarrollar dentro y fuera de la asociación actividades que afecten al prestigio de ella.
- Incumplimiento de las resoluciones del directorio.
- Usar el nombre de la asociación para fines ajenos a los objetivos que persigue la asociación.
- Las demás que contemple el estatuto y el reglamento.

Elecciones

- Faltando cuatro semanas antes de cumplir el periodo de la directiva saliente, la asamblea general elegirá el Tribunal Electoral.
- Las elecciones serán convocadas por el tribunal electoral.
- El tribunal electoral lo conformarán tres socios con voz y voto.
- El tribunal electoral en su primera sesión elegirá entre sus socios que lo integran, al presidente y secretario del mismo, el tercer miembro será vocal.

El reglamento de elecciones deberá ser elaborado por los miembros del tribunal electoral y dado a conocer a los socios por lo menos con diez días después de su designación y aprobado por la asamblea general.

ANEXO No. 13 – Certificado Gramatólogo

La Libertad, 12 de Noviembre de 2013.

CERTIFICACIÓN

La suscrita profesional, en calidad de **GRAMATÓLOGA**, procedió a la revisión y corrección pertinente en el trabajo de titulación: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES ARTESANALES EN CANTERAS Y GRAVERAS “SAN RAFAEL”, DE LA COMUNA SAN RAFAEL, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**, de autoría del Sr. **FERNANDO ALEXANDER CARVAJAL RAMÍREZ**.

CERTIFICO que el trabajo de titulación cumple con las normativas ortográficas, de redacción, sintaxis y estructura gramatical pertinentes a las exigencias del nivel superior, según lo estipulado en las Leyes Generales y en el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el interesado dar el uso que estime conveniente a este documento.

Atentamente,



Lcda. María del Pilar González Vera MSc.

C. I. # 0913241212

Reg. # 1006-12-1130613