



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y
AFINES “EL PROGRESO” DE LA PARROQUIA
JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: JESSICA MARGARITA LUCAS SORIANO

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y
AFINES “EI PROGRESO” DE LA PARROQUIA
JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: JESSICA MARGARITA LUCAS SORIANO
TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La libertad, Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** elaborado por la Srta. **JESSICA MARGARITA LUCAS SORIANO**, egresada de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
TUTORA

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría, perseverancia y paciencia para realizar este trabajo tan importante para mí.

A mis padres, porque con su ejemplo y aliento me motivan a seguir adelante.

A mis hermanos, por el apoyo que me dieron en todo momento.

A mi novio, que con su amor me impulsa a lograr mis metas y que incondicionalmente siempre está junto a mí.

A Bruno, que me enseñó a ser paciente, factor primordial para hacer éste trabajo de gran importancia.

Jessica

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la salud y dicha de culminar éste trabajo para poder graduarme.

A la Econ. Karina Bricio Samaniego, mi tutora de tesis por guiarme con sus conocimientos los mismos que fueron de gran ayuda para realizar éste trabajo, muchas gracias por su paciencia y consejos.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por acogerme y a los docentes que me impartieron sus conocimientos para poder formarme como profesional.

A la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” por brindarme la información y facilidades para elaborar éste trabajo de titulación.

Jessica

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR - TUTOR

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR DE ÁREA

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y
AFINES "EL PROGRESO" DE LA PARROQUIA
JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

Autora: Srta. Jessica Margarita Lucas Soriano.
Tutora: Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se lo realizó a la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” de la parroquia José Luis Tamayo, Provincia de Santa Elena con el objetivo de dar solución a la problemática existente y que no cuenta con un diseño organizativo lo cual dificulta la realización de las funciones de los directivos de forma adecuada, además su carencia causa confusión en ellos porque no tienen bien definidas sus tareas debido a la inexistencia de un organigrama donde se planteen las jerarquías existentes dentro de la asociación, por eso se propone la implementación del diseño organizacional para encaminar a la entidad al logro de sus objetivos institucionales, mejorar la gestión administrativa, fortalecer las funciones administrativas, originar un buen clima organizacional donde los integrantes de la institución realicen las actividades motivados aplicando los valores institucionales dando lugar a una cultura organizacional . En el presente estudio de investigación se estudiaron varias teorías y conceptos de los diferentes modelos de estructura organizacional para tener un conocimiento cabal de cómo funciona la organización y articular sus procesos administrativos, además se evaluó la situación actual de la asociación por medio de instrumentos metodológicos como encuestas dirigidas tanto a socios como a los clientes y entrevistas a los directivos, los resultados que éstos expresaron permitieron establecer estrategias para dar solución a la problemática existente. Todo el proceso desarrollado concedió la elaboración del Diseño Organizacional, el cual contiene los diferentes parámetros para que los integrantes de la asociación realicen sus funciones administrativas mejorando la gestión ya que se establecerá un control en las tareas, comportamiento de los socios y en el recurso económico con respecto a las entradas y salidas de dinero, las estrategias definidas conducirán a la asociación a convertirse en un ente competitivo, los socios podrán desarrollar sus capacidades mejorando en lo profesional y personal.

ÍNDICE GENERAL

	Pág. #
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	
TEMA	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
HIPÓTESIS	12
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	12
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. ANTECEDENTES.....	15
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
1.2.1. Diseño Organizacional.....	16

1.2.2.	Organización	17
1.2.2.1.	Principio de Organización.....	17
1.2.2.2.	Organización formal e informal	19
1.2.2.2.1.	Organización Formal.....	19
1.2.2.2.2.	Organización Informal	19
1.2.3.	Comportamiento Organizacional	20
1.2.4.	Importancia del Diseño Organizacional.....	20
1.2.5.	Beneficios del diseño organizacional.....	21
1.2.6.	Modelos del diseño organizacional.....	21
1.2.6.1.	Modelo de Richard Daft.....	22
1.2.6.2.	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	24
1.2.7.1.	Diagnóstico Situacional	27
1.2.7.1.1.	Matriz del Marco Lógico (MML)	27
1.2.7.1.2.	Matriz FODA	32
1.2.7.1.3.	Matriz de evaluación de factor externo MEFE	33
1.2.7.1.4.	Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	34
1.2.7.1.5.	Matriz del perfil competitivo (MPC)	36
1.2.7.1.6.	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	37
1.2.7.1.6.1.	Negocios o productos estrella	37
1.2.7.1.6.2.	Negocios o productos signo de interrogación	38
1.2.7.1.6.3.	Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows).....	38
1.2.7.1.6.4.	Negocios o productos perro	38
1.2.7.2.	Dirección Estratégica	39
1.2.7.2.1.	Misión organizacional.....	39
1.2.7.2.2.	Visión	40
1.2.7.2.3.	Objetivo organizacional	40
1.2.7.2.4.	Valores y principios	41
1.2.7.2.5.	Estrategias organizacionales.....	41
1.2.7.2.6.	Plan de Acción	42
1.2.7.3.	Proyección del diseño organizacional.....	43
1.2.7.3.1.	Estructura Organizacional.....	43

1.2.7.3.1.1.	Tipos de Estructura Organizacional.....	44
1.2.7.3.1.2.	Elementos de la estructura organizacional.....	44
1.2.7.3.1.3.	Objetivo de la estructura organizacional.....	45
1.2.7.3.1.4.	Estructura orgánica.....	46
1.2.7.3.1.5.	Orgánico Funcional.....	46
1.2.7.3.1.6.	Manuales Organizacionales.....	46
1.2.7.3.1.7.	El Proceso de la Administración.....	49
1.2.7.3.1.8.	Sistemas de información y control.....	52
1.2.7.3.1.9.	Comunicación en la organización.....	53
1.2.7.3.1.10.	Políticas Organizacionales.....	54
1.2.7.3.1.11.	Cultura Organizacional.....	54
1.2.7.3.1.12.	Vínculos Interorganizacionales.....	55
1.2.7.4.	Resultados de efectividad.....	55
1.2.7.4.1.	Dependencia de Recursos.....	55
1.2.7.4.2.	Eficiencia organizacional.....	56
1.2.7.4.3.	Logros de Objetivos.....	56
1.2.7.4.4.	Evaluación.....	57
1.3.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	58
1.3.1.	Gestión.....	58
1.3.1.1.	Recursos de la Gestión Administrativa.....	59
1.3.1.2.	Importancia de la Gestión.....	59
1.3.1.3.	Objetivo de la Gestión.....	60
1.3.1.4.	Proceso del Análisis de Gestión.....	60
1.3.2.	Administración.....	61
1.3.2.1.	Los Principios Generales de la Administración.....	62
1.3.2.2.	La administración y sus funciones.....	64
1.4.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	65
1.4.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	65
1.4.2.	Plan Nacional de Desarrollo.....	66
1.4.3.	Plan Nacional del Buen Vivir.....	69
1.4.4.	Ministerio de inclusión económica y social. (MIES).....	70

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	77
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	78
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
2.4.1.	Método inductivo	79
2.4.2.	Método deductivo.....	80
2.4.3.	Técnicas de Investigación	80
2.5.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	81
2.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	83
2.6.1.	Población.....	83
2.6.2.	Muestra.....	84
2.7.	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	88
2.7.1.	Procedimiento	88
2.7.2.	Procesamiento	89

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN.	90
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	96
3.3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS.....	108
3.4.	CONCLUSIONES	122
3.5.	RECOMENDACIONES	123

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS
COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO” DE LA
PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1.	PRESENTACIÓN.....	124
4.2.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO”.	125
4.3.	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN.....	126
4.3.1.	Diagnóstico Situacional	126
4.3.1.1.	Análisis Externo	126
4.3.1.2.	Análisis Interno	127
4.3.1.3.	Matriz de marco lógico	128
4.3.1.4.	Matriz FODA	129
4.3.1.5.	Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	131
4.3.1.6.	Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).....	132
4.3.1.7.	Matriz de competitividad	133
4.3.1.8.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	134
4.3.2.	Administración estratégica.....	135
4.3.2.1.	Misión	135
4.3.2.2.	Visión	135
4.3.2.3.	Objetivo.....	135
4.3.2.3.1.	Objetivo General	135
4.3.2.3.2.	Objetivos Específicos.....	136
4.3.2.4.	Valores y Principios	136
4.3.2.4.1.	Valores corporativos	137
4.3.2.4.2.	Principios	137
4.3.2.5.	Estrategias	138
4.3.2.5.1.	Estrategias para el mejoramiento	138
4.3.2.5.2.	Estrategias de desarrollo institucional.....	138
4.3.2.6.	Plan de acción	143
4.3.3.	Diseño organizacional.....	144
4.3.3.1.	Estructura organizacional.....	144
4.3.3.2.	Elementos de la estructura organizacional.....	145

4.3.3.3.	Objetivos de la estructura organizacional	146
4.3.3.4.	Estructura orgánica.....	147
4.3.3.5.	Orgánico funcional.....	154
4.3.3.6.	Procedimientos.....	164
4.3.3.7.	Sistemas de información y control.....	166
4.3.3.8.	Políticas de recursos humanos e incentivos	167
4.3.3.9.	Cultura organizacional	168
4.3.3.10.	Vínculos interorganizacionales	169
4.3.4.	Resultados de la efectividad.....	171
4.3.4.1.	Recursos	171
4.3.4.2.	Eficiencia.....	173
4.3.4.3.	Logro de objetivos.....	174
4.3.4.4.	Evaluación.....	175
4.3.5.	Presupuesto	176
4.3.5.1.	Presupuesto del proyecto 1.....	176
4.3.5.2.	Presupuesto del proyecto 2.....	177
	CONCLUSIONES	178
	RECOMENDACIONES	179
	BIBLIOGRAFÍA	180
	ANEXOS	185

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág. #
CUADRO # 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	13
CUADRO # 2: Operacionalización de la Variable Dependiente.....	14
CUADRO # 3: Población.....	83
CUADRO # 4: Muestra.....	87
CUADRO # 5: Género.....	96
CUADRO # 6: Edad.....	97
CUADRO # 7: Nivel de instrucción.....	98
CUADRO # 8: Clima organizacional.....	99
CUADRO # 9: Diseño organizacional.....	100
CUADRO # 10: Comunicación.....	101
CUADRO # 11: Funciones.....	102
CUADRO # 12: Satisfacción.....	103
CUADRO # 13: Derechos y obligaciones.....	104
CUADRO # 14: Evaluación.....	105
CUADRO # 15: Recursos materiales y tecnológicos.....	106
CUADRO # 16: Diseño organizacional.....	107
CUADRO # 17: Género.....	108
CUADRO # 18: Edad.....	109
CUADRO # 19: Nivel de instrucción.....	110
CUADRO # 20: Clima organizacional.....	111
CUADRO # 21: Diseño organizacional.....	112
CUADRO # 22: Objetivos de la asociación.....	113
CUADRO # 23: Planificación de actividades.....	114
CUADRO # 24: Organigrama.....	115
CUADRO # 25: Comunicación.....	116
CUADRO # 26: Documento que describe las funciones.....	117
CUADRO # 27: Manual de funciones.....	118
CUADRO # 28: Control de actividades.....	119
CUADRO # 29: Recursos materiales y tecnológicos.....	120

CUADRO # 30: Diseño organizacional.....	121
CUADRO # 31: Matriz de marco lógico MML.....	128
CUADRO # 32: FODA.....	129
CUADRO # 33: FODA Estratégico.....	130
CUADRO # 34: Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	131
CUADRO # 35: Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).....	132
CUADRO # 36: Matriz de competitividad	133
CUADRO # 37: Plan de acción estratégica	143
CUADRO # 38: Recursos Humanos.....	172
CUADRO # 39: Recursos Tecnológicos	172
CUADRO # 40: Recursos Materiales	173
CUADRO # 41: Implementación del diseño organizacional.....	176
CUADRO # 42: Equipamiento de la oficina para el directorio	177

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág. #
GRÁFICO # 1: Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.	23
GRÁFICO # 2: Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	25
GRÁFICO # 3: Matriz del marco lógico.....	28
GRÁFICO # 4: Matriz FODA	33
GRÁFICO # 5: Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).....	33
GRÁFICO # 6: Matriz de evaluación de factor interno (MEFI).....	36
GRÁFICO # 7: Matriz del perfil competitivo (MPC).....	37
GRÁFICO # 8: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	39
GRÁFICO # 9: Proceso administrativo	51
GRÁFICO # 10: Modelo general de un sistema	52
GRÁFICO # 11: Género	96
GRÁFICO # 12: Edad.....	97
GRÁFICO # 13: Nivel de instrucción.....	98
GRÁFICO # 14: Clima organizacional.....	99
GRÁFICO # 15: Diseño organizacional	100
GRÁFICO # 16: Comunicación.....	101
GRÁFICO # 17: Funciones.....	102
GRÁFICO # 18: Satisfacción.....	103
GRÁFICO # 19: Derechos y obligaciones.....	104
GRÁFICO # 20: Evaluación	105
GRÁFICO # 21: Recursos materiales y tecnológicos.....	106
GRÁFICO # 22: Diseño organizacional	107
GRÁFICO # 23: Género	108
GRÁFICO # 24: Edad.....	109
GRÁFICO # 25: Nivel de instrucción.....	110
GRÁFICO # 26: Clima organizacional.....	111
GRÁFICO # 27: Diseño organizacional	112
GRÁFICO # 28: Objetivos de la asociación	113
GRÁFICO # 29: Planificación de actividades	114

GRÁFICO # 30: Organigrama	115
GRÁFICO # 31: Comunicación.....	116
GRÁFICO # 32: Documento que describe las funciones	117
GRÁFICO # 33: Manual de funciones.....	118
GRÁFICO # 34: Control de actividades	119
GRÁFICO # 35: Recursos materiales y tecnológicos.....	120
GRÁFICO # 36: Diseño organizacional	121
GRÁFICO # 37: Modelo propuesto.....	125
GRÁFICO # 38: Matriz (BCG).....	134
GRÁFICO # 39: Organigrama	144
GRÁFICO # 40: Proceso administrativo	166

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág. #
ANEXO 1: Problemas.....	185
ANEXO 2: Carta aval	186
ANEXO 3: Guía de entrevista.....	187
ANEXO 4: Guía de encuesta a los socios.....	189
ANEXO 5: Guía de encuesta a los administrativos	191
ANEXO 6: Sistema de Información y Control	193
ANEXO 7: Sistema de Información y Control de Documentos	194
ANEXO 8: Matriz de Evaluación	195
ANEXO 9: Certificado de Gramatólogo.....	196
ANEXO 10: Fotografías de la Aplicación de los Instrumentos de Recolección de Información.....	197

INTRODUCCIÓN

La organización de una empresa debe funcionar de forma articulada y sistematizada para que los procesos se realicen de manera efectiva. Un factor importante para el crecimiento de una asociación es tener una dirección estratégica, componente importante del diseño organizacional donde se establece la razón de ser de la organización y la orientación de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un elemento necesario es la estandarización de los procesos los mismos que le permitirán controlar y coordinar las actividades teniendo como resultado la efectividad y reconocimiento.

Considerando estos factores, se elabora el diseño organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, tomando en cuenta que la gestión administrativa no brinda los resultados esperados, además las actividades e información no son controlados evitando constatar si éstas se realizan correctamente, no tiene un organigrama con las jerarquías existentes dentro de la institución, lo cual dificulta la correcta división del trabajo dando como resultado la delegación de funciones a personas que no les compete evitando los resultados efectivos en dichas tareas.

En la asociación no se ha establecido una misión, visión, objetivos, valores y principios institucionales, elementos principales de la dirección estratégica, su carencia evita que en la institución las actividades se realicen para conseguir un fin común, lo cual es preocupante ya que toda institución debe planificar, coordinar y ejecutar sus actividades para conseguir los resultados dispuestos.

El diseño organizacional se caracteriza por ofrecer soluciones concernientes al direccionamiento interno de las organizaciones en aspectos como la estructura, división del trabajo, control de las actividades e información, éstas especialidades brindan competitividad y resultados efectivos a los entes que lo aplican.

La investigación está relacionada con las actividades administrativas de la asociación, con los resultados obtenidos se elabora la propuesta. El presente estudio está compuesto por cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Es importante mencionar que antes de los capítulos citados se encuentra el Marco contextual que contiene el planteamiento, delimitación y formulación del problema, como también sistematización, evaluación, justificación, objetivo general y específicos, hipótesis con la respectiva operacionalización de las variables.

El Capítulo I, Marco Teórico contiene las consultas bibliográficas con los criterios de diferentes autores, los mismos que fundamentan el trabajo de investigación, todos los conceptos que contiene éste capítulo están coherentemente relacionados con la operacionalización de las variables. También se puede hallar la fundamentación legal con la que se sustenta la asociación.

En el Capítulo II, se encuentra la Metodología de la investigación, en ella se establecen los métodos, diseño, tipos, técnicas e instrumentos de investigación precisos para recopilar la información, la misma que tendrá su respectivo procedimiento siguiendo los pasos respectivos y su procesamiento.

El Capítulo III, llamado Análisis e interpretación de los resultados está compuesto por gráficos que reflejan los resultados obtenidos por la tabulación y su respectivo análisis.

Finalmente en el capítulo IV, se encuentra la Propuesta del Diseño Organizacional el mismo que está basado en el modelo de Richard Daft, conformado por el análisis externo e interno, administración estratégica, proyección del diseño y los resultados de efectividad. En esta parte también se establece el presupuesto del diseño, es relevante indicar que su aplicación mejorará la gestión administrativa.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

INCIDENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial, las empresas se administraban desde el punto de vista de la permanencia, donde la regla era la estabilidad en que ocurrían los eventos y la excepción eran los cambios que se producían, al principio el proceso del diseño organizacional giraba en torno al funcionamiento interno de la organización ya que se desconocía la gestión administrativa lo cual impedía la solución de los problemas que se presentaban a diario en las organizaciones. No hay empresa u organización en el mundo en la que no predomine el interés por el completo desarrollo de los procesos en el menor tiempo posible, ya que en algunas tareas se requiere que sean más rápidas, eficaces y eficientes.

En el Ecuador existen empresas que debido a las exigencias del mercado se ven obligadas a adoptar una estructura formal que le permita desarrollar de manera eficiente las actividades administrativas y operativas logrando alcanzar los resultados esperados, éste también es el caso de las asociaciones, gremios y agrupaciones que se conforman en éste país, las mismas que son afectadas por el mercado cambiante y tienen la necesidad de adoptar proyectos realizando los cambios necesarios para lograr su permanencia en él brindando numerosos beneficios para los socios.

La provincia de Santa Elena correspondiente a la número 24 del territorio ecuatoriano en la que se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, asociaciones de diversas índole y empresas que generan grandes ingresos, por el turismo es muy conocida a nivel internacional el cantón Salinas.

Salinas está dividida en las siguientes parroquias: Enríquez Gallo, Carlos Espinoza Larrea, Anconcito, Santa Rosa, Vicente Rocafuerte y José Luis Tamayo. Esta última es un lugar poblado que se encuentra a una altitud de un metro sobre el nivel del mar, su población es de 22.064 en la cual 11054 son hombres y 11.010 son mujeres, esta parroquia está ubicada a 1 km de Ecuasal, 2 km de Santa Paula, 2 km de la ciudadela costa de oro, 3 km de la ciudadela la carolina, 4 km del cantón La Libertad. En la parroquia se efectúan las siguientes actividades: elaboración y comercialización de bloques, helados, pan, extracción de sal, turismo, confecciones y otras labores comerciales.

En la parroquia se han conformado varias asociaciones debido a las diferentes actividades productivas que se realizan en la misma, la mayor parte de los habitantes pertenecen a una asociación por los beneficios que estas conceden y las necesidades de cada uno de ellos, es por esto que se crea la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, integrada para acoger a los vendedores ambulantes los cuales se dedican a la venta de artículos de bazar, a la producción de helados ideal, granizados, corviches, encebollado, bollos y demás comidas rápidas para comercializarlos en Salinas y Muey, estas personas se han integrado para cumplir un objetivo en común que es aumentar su productividad e ingresos y ser uno de los más competitivos del cantón contribuyendo con el desarrollo del mismo.

La institución tiene cerramiento y cuenta con un espacio para las asambleas sin embargo no posee ninguna oficina para los directivos ni equipos de computación con sus respectivos suministros y muebles de oficina, se ha evidenciado que durante las reuniones y fuera de ellas hay conflictos porque ciertos integrantes de

la directiva y demás socios realizan actividades que no le competen, no respetan los cargos de los demás porque no existe un organigrama lo cual dificulta la organización, el desarrollo de los procesos administrativos y comunicación efectiva en la asociación.

Durante el proceso de investigación se encontraron varias problemáticas (Ver anexo 1), siendo el problema principal la incidencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa que origina que no se tenga una representación formal de cómo está compuesta funcionalmente la asociación, que el trabajo no esté dividido de forma adecuada y que la comunicación dentro de la organización sea informal, provocando que no se respeten las jerarquías y las actividades se deleguen a personas que no tienen competencia de una responsabilidad, desorden en el manejo de la asociación, inestabilidad e ineficiencia administrativa.

Conjuntamente el desconocimiento de la gestión administrativa no permite que el desarrollo de las actividades se realice siguiendo las fases pertinentes, tomando en cuenta que los directivos de la asociación tienen desconocimiento de la gestión administrativa lo que causa que la institución realice sus actividades administrativas y operativas de forma empírica es decir, con conocimientos adquiridos por la experiencia mas no realizan sus actividades con conocimiento científico provocando que no se brinde un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la entidad, sin permitir el logro de los resultados efectivos.

Además las funciones dentro de la organización no se encuentran formalmente definidas esto se debe a que no cuentan con un manual de funciones donde se detalle todas y cada una de las actividades de cada socio, obligándolos a realizar sus procesos de manera deficiente sin producir resultados que los encaminen al logro de los objetivos, las tareas se ejecutan de forma improvisada, las decisiones no son acertadas y provocan desconformidad de los socios.

La mala comunicación dentro de la asociación no es de carácter jerárquico, causando la inaceptación de órdenes, mandatos, políticas, etc., incitando a que no se destaque la importancia de la relación y la cooperación entre directivos-socios, evitando la efectividad y buen rendimiento dentro de la institución.

Existe desinterés por conocer la misión y visión de la entidad lo cual ocasiona ausencia del sentido de pertenencia mermando el deseo por lograr los objetivos institucionales, además de incitar a un alto nivel de delegación de funciones, desfase en los procesos administrativos, dudas en la toma de decisiones, bajo nivel de liderazgo y poco conocimiento de la cultura organizacional.

Todos los niveles organizacionales no asumen el compromiso de la consecución de objetivos comunes de la empresa. Los principios y valores institucionales no son conocidos por todos los miembros de la organización, de igual forma las políticas administrativas.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Es por esto que se propone la implementación del diseño organizacional para la asociación, el mismo que logrará mejorar la gestión administrativa con la integración de disciplinas para el incremento de la efectividad y competitividad de los socios mejorando de tal manera la satisfacción de los clientes cumpliendo sus objetivos y metas institucionales logrando su reconocimiento a nivel local. Para dar formalidad del compromiso se presenta la carta aval. (Ver anexo 2).

2.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

AREA: Administrativa

ASPECTO: Diseño Organizacional

TEMA: Incidencia de una Estructura Organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional. Diseño organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso" de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas Provincia de Santa Elena, año 2013.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide una Estructura Organizacional en la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas provincia de Santa Elena, año 2013?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿En qué entorno se desenvuelve la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”?
- ❖ ¿Qué factores inciden en la institución al no contar con una estructura organizacional?
- ❖ ¿Qué efectos produce la descoordinación de las actividades en la gestión administrativa?

- ❖ ¿Cómo afecta a la gestión administrativa que los integrantes realicen las actividades de una manera informal e ineficiente dentro de la asociación?
- ❖ ¿Qué impacto provocará la implementación de una estructura organizacional en la institución?

2.4. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Los aspectos que se tomarán en cuenta para el análisis respectivo de la evaluación del problema de la Asociación son los siguientes:

Delimitado: Necesidad de un diseño organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, de la parroquia José Luis Tamayo Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

Claro: La propuesta contesta a la necesidad de crear el diseño organizacional para optimizar la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

Evidente: La propuesta se dirige a mejorar la calidad de los procesos administrativos de la Asociación empleando las herramientas adecuadas y actualizadas para un buen direccionamiento en la toma de decisiones dando como resultado beneficios para los socios.

Concreto: La propuesta de un diseño organizacional optimizará la responsabilidad en la ejecución de funciones, obligaciones, y procesos, además la efectividad y eficiencia en la administración de la Asociación.

Relevante: La implementación de herramientas administrativas en una asociación debe ser considerada como factor primordial en la mejora de sus actividades pues con su evolución ayudan en el desarrollo profesional y personal de los socios.

Original: Se enfoca en la implementación de un Diseño Organizacional que direcciona el buen funcionamiento de las actividades administrativas y operativas de los integrantes de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

Factible: La importancia radica en que la asociación busca nuevas alternativas administrativas, con la elaboración del Diseño Organizacional permitirá desarrollarse como una institución sólida y confiable en el ejercicio de sus actividades.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, donde los negocios y el trabajo en conjunto juegan un rol relevante para alcanzar el éxito en el futuro y hacerle frente a los tiempos actuales, convirtiéndolas en organizaciones flexibles que se puedan adaptar a los cambios que se presenten y no ser devastadas por las grandes empresas. La aplicación de acciones organizacionales permite generar una identidad a la asociación, la misma, que es integrada por misión, visión, valores, objetivos, estrategias, entre otros, las herramientas planteadas permiten una estructura idónea que facilita una mejor organización en las diversas actividades que se presentan a diario dentro del ente económico.

El diseño organizacional propuesto es una herramienta clave para impulsar a la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” a realizar sus actividades siguiendo los procesos administrativos adecuados ya que cada integrante desempeñará las funciones que le corresponden lo cual va a mejorar su gestión administrativa, esto se logrará con una estructura organizacional eficaz y eficiente, la cual da solución a problemáticas como: desconocimiento de la gestión administrativa, funciones y responsabilidades mal definidas, inexistencia de un organigrama funcional, comunicación deficiente, desinterés por conocer la misión y visión de la entidad.

Se puede definir la estructura organizacional según Daft (2010) como “el marco en el que la organización define cómo se dividen las tareas, la forma como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos”.

Todos los procesos, funciones y actividades deben estar acorde a lo que pretende alcanzar la asociación, es por esto que se debe partir de sus procedimientos con los cuales se van a describir los puestos, delegando autoridades para la buena coordinación del trabajo logrando la eficiencia en la gestión administrativa. En el presente estudio de investigación se estudiarán varias teorías y conceptos de los diferentes modelos de estructura organizacional ya que es necesario tener un conocimiento cabal de cómo funciona la organización y articular sus procesos para luego elaborar el Diseño Organizacional que será aplicado a la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, el cual permitirá la sistematización formal de tareas y relaciones de autoridad, se controlará como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Con el Diseño Organizacional se busca que se potencie los compromisos hacia la modernización en lo tecnológico y administrativo, agilizando la gestión administrativa cumpliendo los procesos respectivos lo cual será de ayuda para realizar excelentes actividades en la asociación. Con la presente se cumple la línea de investigación que es Desarrollo Organizacional, de la cual se desglosan dos componentes como son: Emprendimiento e Innovación Empresarial y; Asociatividad y Redes Empresariales, en esta última se plasma la propuesta pues se busca la optimización de la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Comerciantes “El Progreso” mediante la aplicación del diseño.

Se llevará un control del proceso de investigación mediante, documentación relativa a los cambios organizacionales que se desea alcanzar. Se aplicarán los métodos cuantitativos, cualitativos y bibliográficos, entre las técnicas e instrumentos se utilizarán encuestas, guías de observación y se entrevistará al

personal de la asociación para respaldar la evaluación que se realizará en la organización, con el fin de recabar información de primer y segundo grado, para su posterior análisis y obtención de resultados.

La realización de este proyecto es importante, ya que con el desarrollo y aplicación del diseño se dará solución a la problemática actual de la asociación pues se conseguirá que los socios conozcan los motivos por los que hacen las actividades y como hacerlas, conocer lo que la institución desea lograr en un determinado tiempo y poseer el éxito en la producción y ventas; además que los clientes estarán complacidos con el producto, y por lo tanto se conseguirá una excelente utilidad para la entidad. De ahí que en lo referente a la trascendencia del problema se establece la necesidad de implementar el diseño organizacional, como un instrumento de reflexión y trabajo que posibilite una excelente gestión administrativa; y que permita evidenciar la correcta estructuración de los niveles jerárquicos.

Es oportuno y trascendental un diseño organizacional para la asociación ya que al ser una entidad que está en proceso de crecimiento y con varios años en el mercado, debe tener misión, visión, objetivos, políticas, principios y estrategias operacionales claras, manual de funciones, sistemas de información y control que le permitan obtener ventaja competitiva en dicho mercado.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la incidencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso" de la parroquia José Luis Tamayo.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional para determinar la situación actual de la asociación.
- ❖ Analizar el ambiente de la asociación y la incidencia en sus procesos organizacionales.
- ❖ Coordinar con los directivos de la asociación las actividades administrativas que deben realizar para mejorar la gestión.
- ❖ Diseñar y elaborar los puestos de trabajo de la asociación para optimizar la gestión administrativa.
- ❖ Elaborar el Diseño organizacional considerando el proceso metodológico que permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso" de la parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas provincia de Santa Elena.

5. HIPÓTESIS

La incidencia de una Estructura Organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes "El Progreso" de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas Provincia de Santa Elena.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variable independiente: Estructura organizacional

Variable dependiente: Gestión administrativa

CUADRO # 1: Operacionalización de la Variable Independiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una Estructura Organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes "El Progreso" de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas Provincia de Santa Elena.	Variable Independiente Estructura organizacional	Diseñar la estructura adecuada induce a realizar un análisis organizacional y así elaborar los componentes de la administración estratégica, mediante mecanismos de coordinación para la asignación de responsabilidades conocidas como Diseño Organizacional que faciliten la división del trabajo y la comunicación entre todos los integrantes de la asociación, con el fin de lograr resultados de efectividad.	Análisis organizacional Administración estratégica Diseño organizacional Resultados de la efectividad	❖ Análisis interno ❖ Análisis externo ❖ Misión ❖ Visión ❖ Objetivos ❖ Estrategias ❖ Plan de acción ❖ Estructura ❖ Orgánico funcional ❖ Sistemas de información y control ❖ Políticas de RRHH e incentivos ❖ Cultura organizacional ❖ Vínculos ❖ Recursos ❖ Eficiencia ❖ Logro de objetivos ❖ Evaluación	1. ¿Cómo califica el ambiente dentro de la asociación? 2. ¿La asociación cuenta con un Diseño Organizacional? 3. ¿Conoce y han sido socializados los objetivos que tiene la asociación? 4. ¿Son planificadas y socializadas las actividades a realizar dentro y fuera de la asociación? 5. ¿La asociación tiene un organigrama, es decir un gráfico de cómo está compuesta su directiva? 6. ¿Cómo califica la comunicación entre los directivos y socios dentro de la institución? 7. ¿En qué documento están establecidas las funciones que debe realizar cada miembro de la directiva? 8. ¿Está satisfecho con las actividades que usted realiza? 9. ¿Sus derechos y obligaciones están descritos en un reglamento interno? 10. ¿Considera que se debe llevar el control de las actividades para conocer si son ejecutadas correctamente por los administrativos? 11. ¿Es usted evaluado para determinar su desempeño administrativo? 12. ¿Usted considera importante la implementación de un Diseño organizacional, que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas?	Cuestionario

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

CUADRO # 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una Estructura Organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes "El Progreso" de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas Provincia de Santa Elena.	Variable Dependiente Gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso".	La gestión administrativa es la combinación de acciones mediante las cuales los directivos de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso", desarrollan sus actividades con el cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar adecuadamente los recursos, para mantener un ambiente laboral, formado por grupos de individuos que trabajan en equipo para cumplir los objetivos planteados.	Asociación "El Progreso" Gestión administrativa Recursos Financiamiento	❖ Estatutos ❖ Situación actual ❖ Planeación ❖ Organización ❖ Dirección ❖ Control ❖ Humano ❖ Financiero ❖ Material y tecnológico ❖ Presupuesto	13. ¿Cuáles son los motivos por los que se creó la asociación "El progreso"? 14. ¿Existe un documento formal donde están los acuerdos estipulados en cada asamblea general realizada en la asociación? 15. ¿Es importante tener un organigrama para que los socios y futuros integrantes tengan conocimiento de cómo está integrada la directiva? 16. ¿Se respetan las jerarquías en la toma de decisiones dentro de la asociación? 17. ¿Existe un documento en el que se indique de manera formal las funciones que debe cumplir en su cargo? 18. ¿Qué canales de comunicación utiliza para el flujo de información entre directivos y socios? 19. Para procesar la información en el área administrativa, ¿Utiliza equipos tecnológicos? 20. ¿Reconoce que tiene las capacidades para cumplir con las funciones que exige su cargo? 21. ¿Disponen del recurso humano suficiente para cumplir con las actividades que requiere la institución? 22. ¿Tiene la asociación los recursos materiales y tecnológicos suficientes para desempeñar las tareas de cada directivo? 23. ¿Qué tan necesario es contar con un presupuesto destinado al desarrollo de capacitaciones que permitan la ejecución eficiente de sus funciones? 24. ¿Considera importante disponer de un diseño organizacional que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas y los encamine al logro de sus objetivos institucionales?	Entrevista

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Una asociación se refiere a una agrupación de personas que buscan un fin en común, se basa en poder realizar sus actividades laborales de forma coordinada en un ambiente armónico para alcanzar la eficiencia y eficacia, para cumplir con los objetivos grupales e individuales.

El Diseño Organizacional se ha constituido en una herramienta por excelencia para el cambio y logro de la eficiencia organizacional, condición necesaria en el mundo de los negocios, caracterizado por la intensa competencia en el medio empresarial.

Por otro lado el Diseño Organizacional aborda, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, identificación y destino de la institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o de eficiencia organizacional.

La Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” se constituye en el barrio Centenario de la Parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, República del Ecuador. El domicilio principal de la asociación es el barrio centenario de la parroquia José Luis Tamayo.

Se creó el 1 de febrero de 1.996 según el acuerdo ministerial N° 5303 para agrupar en su seno a todos los comerciantes ambulantes y afines del cantón Salinas, y de la provincia de Santa Elena, ésta asociación carece de una estructura organizacional por lo que la coordinación en la división del trabajo afecta a la

comunicación y armonía de la misma ya que las tareas se designan de forma incorrecta, el ambiente no es el adecuado ya que existen conflictos entre socios porque sus procesos administrativos no son los correctos en esto incide la inexistencia de equipos de computación para tener archivos de las asambleas que se realizan cada mes con cada uno de los puntos tratados y los acuerdos pactados entre ellos.

Dada esta problemática se hace necesario un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa ya que sus procesos mejorarán optimizando los recursos existentes en sus funciones realizándolos con eficiencia y eficacia alcanzando sus objetivos institucionales.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Diseño Organizacional

Daft R. (2007), considera: “La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia. Los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten en un todo coherente a fin de alcanzar la estrategia y propósito de la organización.”. (Pág. # 556).

Según Mintzberg H. (2007), “El diseño organizacional o estructura organizacional es importante para el desarrollo adecuado de las funciones internas de una organización. La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin antes evaluar las consecuencias en los otros”. (Pág. # 57).

El diseño organizacional es organizar el trabajo con mecanismos de coordinación, con la creación de funciones, división de las tareas, adopción de sistemas de control para el correcto manejo del dinero junto al flujo de información lo cual da como resultado relaciones formales en una organización, facilitando el logro de los objetivos institucionales.

1.2.2. Organización

Daft, R. (2006), dice que: “La organización es la utilización de los recursos organizacionales para alcanzar las metas estratégicas. Se refleja en la división del trabajo en departamentos y puestos, en las líneas formales de autoridad y en los mecanismos con que se coordinan las actividades”. (Pág. # 234).

Al respecto Chiavenato (2009), define organización como: “Un sistema social basado de cooperación entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: la interacción entre dos o más personas, deseo de cooperar, disposición para ello y el propósito de alcanzar un objetivo común”. (Pág. # 364).

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Las organizaciones son creadas para generar el esfuerzo mancomunado de varias personas y así alcanzar los objetivos anteriormente establecidos, siendo esta la única manera de supervivencia de las instituciones pues si las partes trabajaran individualmente no estaría en condiciones de obtener los resultados que se esperan pues la sinergia es un factor importante en la consecución de las actividades. Las organizaciones están conformadas por personas que unen sus trabajos para conseguir objetivos comunes.

1.2.2.1. Principio de Organización

Existen ocho principios en toda organización establecida:

- 1. Especialización.-** Con el presente principio se limita a las personas a realizar tareas que sólo a ésta le compete, pues a la organización le favorece el desarrollo de las actividades de manera oportuna y efectiva ya dando lugar a que la organización logre los objetivos propuestos.

2. **Jerarquía.**- En una organización establecer niveles jerárquicos es una prioridad pues de ésta manera aquellas personas ajenas a la empresa y futuros integrantes de ella conocen como está compuesta internamente, a más de que brinda orden porque se designan las funciones y responsabilidades de cada miembro.

3. **Paridad de autoridad y responsabilidad.**- Al designar los cargos también se delega la responsabilidad y autoridad. Ésta autoridad solo puede ser ejercida por una sola persona evitando conflictos.

4. **Difusión.**- Con las actividades ya designadas y otorgadas a cada miembro de la organización se procede a difundir los cargos existentes con el respectivo manual de funciones para que cada integrante de la misma conozca los niveles jerárquicos con las respectivas responsabilidades.

5. **Amplitud o tramo de control.**- cada autoridad o jefe inmediato tendrá sus respectivos subordinados sin exceder con la cantidad lo cual facilita el control y la eficiencia en los resultados.

6. **Coordinación.**- Antes de ejecutar una acción se debe coordinar tomando en cuenta imprevistos.

7. **Continuidad.**- periódicamente la organización debe realizar planes de mejoras lo cual le proporciona flexibilidad ante los cambios del entorno.

Los principios de la organización ayudan a que los empleados realicen las actividades que les compete tomando en cuenta que de ésta forma contribuyen al logro de los objetivos institucionales, es la persona que está al mando de la empresa quien se encargará de difundir que le corresponde hacer a cada colaborador para que se respeten las jerarquías en la toma de decisiones alcanzando la eficiencia administrativa.

1.2.2.2.Organización formal e informal

1.2.2.2.1.Organización Formal

Una organización se constituye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, los cuales hay que separarlos en función de su estructura.

Hintze J. (2008), expresa que: “La estructura 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”. (Pág. # 87). La organización formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo a los miembros de la organización que serán responsables de determinadas acciones, estableciendo objetivos vinculados con las metas organizacionales promoviendo la comunicación entre los integrantes.

1.2.2.2.2.Organización Informal

La organización informal es aquella que surge de manera automática y habitualmente en las personas que integran una empresa o agrupación, las relaciones que se forman entre ellos dan lugar a los equipos de trabajo.

La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal y se producen espontáneamente cuando las personas forman grupos o se asociación entre sí.

Chiavenato I. (2007), menciona: “La organización informal surgen a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo entre las personas y grupos informales que no figuran en los organigramas ni en otro documento formal de la organización”. (pág. #361).

Es el elemento de la organización que no está expresa o formalmente dentro de una organización. Tal es el caso del grupo de personas o amigos que se unen y realiza sobre la base de intereses comunes que pueden ser internos o externos a la organización.

1.2.3. Comportamiento Organizacional

Chiavenato I. (2009), sostiene que: “El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. (Pág. # 145).

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

1.2.4.Importancia del Diseño Organizacional

Un diseño organizacional obliga a los administradores a destinar su visión en el interior de la organización pues en él se encuentran sus fortalezas como también sus debilidades y hacia el exterior de la misma porque es muy necesario conocer el entorno en el que se desenvuelve la institución para tomar las decisiones oportunamente haciendo frente a los cambios del mercado en el que se encuentra.

Según Hitt (2006), manifiesta que: “Tras admitir la complejidad del diseño organizacional, resalta su importancia en la competitividad de las organizaciones y su rol estratégico en su crecimiento. Los administradores hábiles en el diseño de las organizaciones estarán capacitados para aprovechar las oportunidades del mercado mejor que sus competidores”. (Pág. # 262).

El diseño organizacional es necesario ya que consta de partes integradas, es decir dependen tanto las partes que si algo cambia en uno de los elementos o unidades éste perjudica y produce cambios en los otros elementos, en los vínculos entre ellos como también en el comportamiento de todos aquellos que integran la institución.

1.2.5. Beneficios del diseño organizacional.

El diseño organizacional es una herramienta muy importante dentro de la institución, ya que aporta muchos beneficios para el desarrollo de una empresa, en este caso para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes “El Progreso”, que busca desarrollos como:

- ❖ Tener un buen desempeño de las funciones laborales.
- ❖ Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- ❖ Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- ❖ Integrar multidisciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- ❖ Utilizar el conocimiento adquirido, reinventando lo menos posible.

1.2.6. Modelos del diseño organizacional

Existen diferentes autores que tienen la perspectiva de que para cada organización hay un tipo de estructura dependiendo de las actividades que ésta realiza. El movimiento de las instituciones se logra expresar partiendo de modelos

elementales, que cada autor posee dependiendo de su criterio. Cada modelo está compuesto de varias fases para lograr la eficiencia en los procesos administrativos. El proceso del Diseño organizacional se realizará analizando dos modelos de diseño organizacional, tales como Richard Daft (2011) y Ailed Labrada Sosa (2008).

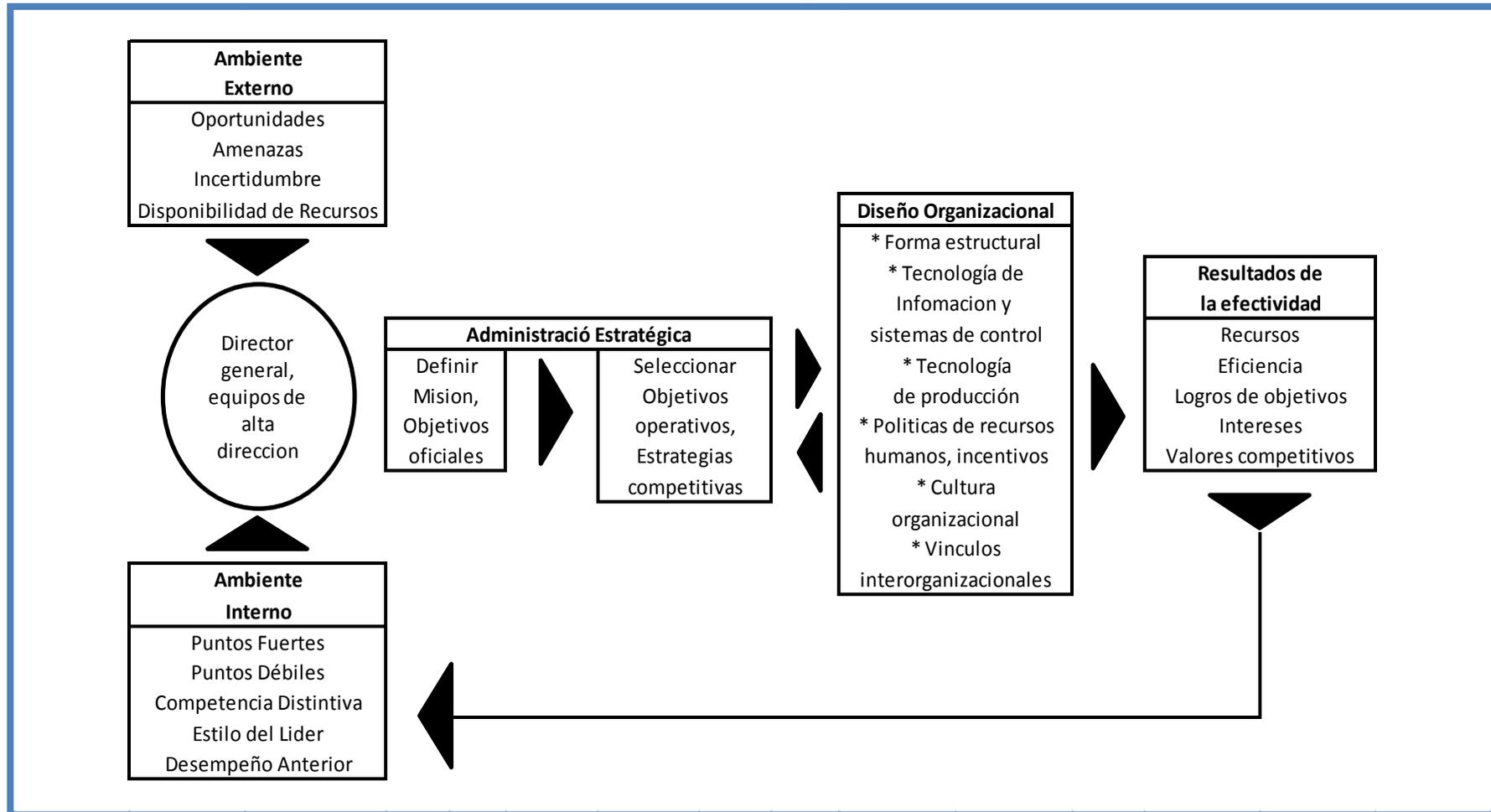
1.2.6.1. Modelo de Richard Daft.

En la obra Teoría y diseño Organizacional (2011), donde hace referencia al ambiente externo e interno de las empresas con las guías a adoptar para lograr el buen progreso de la institución, Daft se fundamenta en el análisis del entorno externo e interno, explica además la administración estratégica, la fase del diseño organizacional culminando con los resultados de efectividad etapa que contiene los recursos, mide la eficiencia y el logro de los objetivos. En el ambiente externo considera oportunidades, amenazas junto a la disponibilidad de los recursos, en el contexto interno se contemplan las fortalezas, debilidades, etc.

La fase de la administración estratégica contiene la misión, visión, objetivos, valores con los principios respectivos que la organización debe tener pues es necesario que exista la cultura organizacional. Las empresas tienen que contemplar la idea de fijar metas a corto, mediano y largo plazo para conocer hacia que horizonte están destinadas las acciones que se ejecutan continuamente.

En el diseño de estructura organizacional se encuentra la forma estructural de la empresa, tecnología de información con los sistemas de control, las políticas e incentivos destinados al recurso humano, la cultura organizacional y los vínculos interorganizacionales los mismos que son de gran importancia en el desarrollo institucional de la organización pues son factores con los que ésta se relaciona. La etapa de los resultados de efectividad, contiene los recursos, eficiencia, logro de objetivos e intereses es necesario mencionar que si se producen errores existe la posibilidad de realizar la retroalimentación.

GRÁFICO # 1: Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.



Fuente: Daft Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición.

1.2.6.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa.

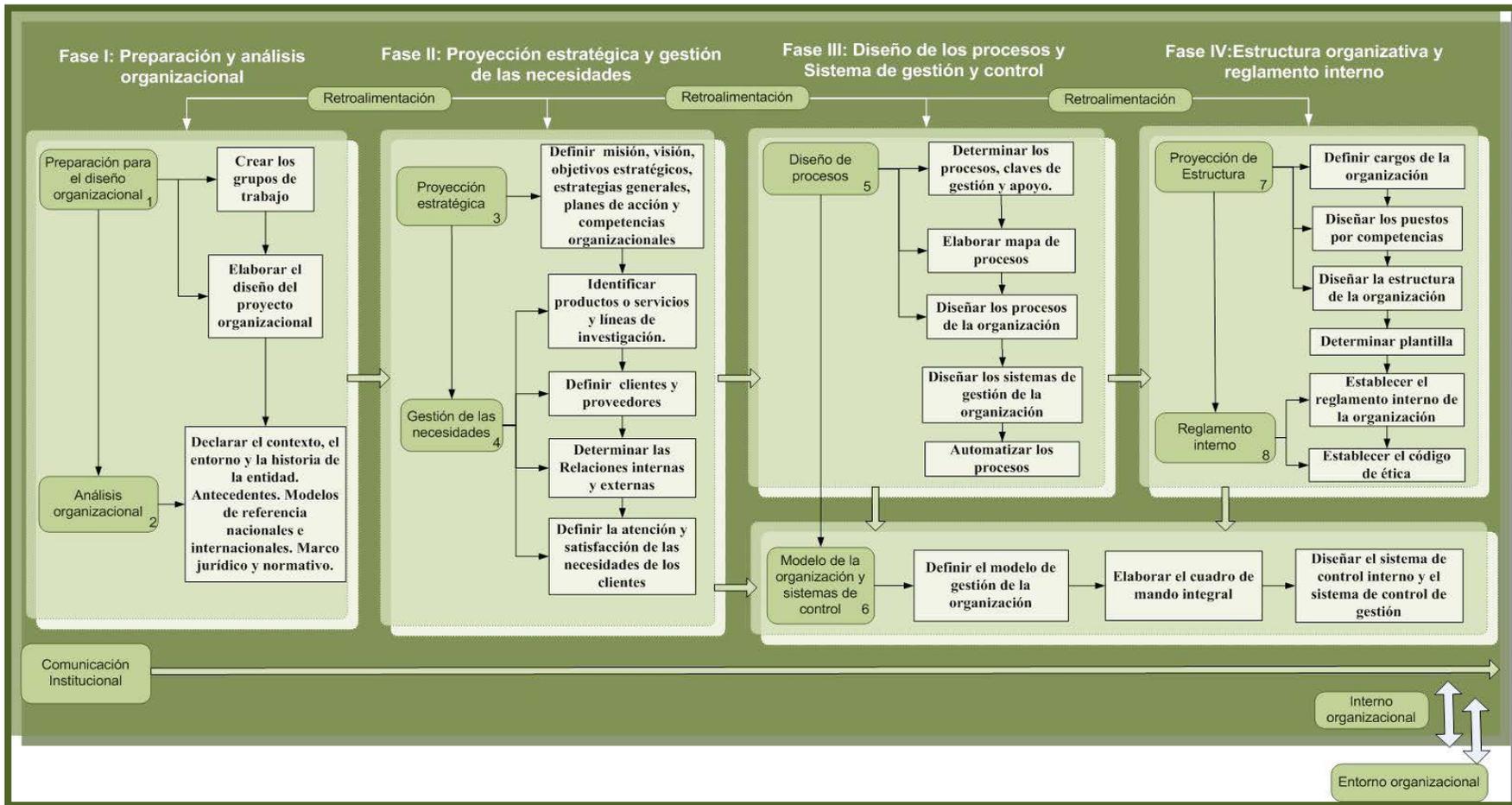
Labrada A. (2008), describe a detalle su modelo de diseño organizacional de la forma siguiente: “Las flechas en la figura significan una conducción metodológica. (Pág. # 2). Éstas expresan la retroalimentación del respectivo desarrollo con las soluciones en los logros alcanzados por la empresa para su aprobación pertinente, también se presentan los arreglos y las alternativas para posibles imprevistos en cada fase, las mismas que se presentan de manera detalla a continuación:

1. Preparación y análisis organizacional.
2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
3. Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
4. Estructura organizativa y el reglamento interno.

En la etapa uno se origina la investigación con sus respectivas fases otorgando identidad a las empresas con su historia y todo lo que respecta a leyes, se establecen los equipos de cooperación, los mismos que desarrollarán el diseño organizacional. La etapa dos contiene la misión, visión, objetivos, estrategias como también estudia la satisfacción de necesidades.

Con respecto a la fase tres, se menciona que en ella se crea el flujo de los procesos con los respectivos pasos a seguir en caso de imprevistos también se establecen los sistemas de gestión luego se crea el modelo tomando en cuenta los materiales a utilizar. En la cuarta etapa se especifican los puestos de trabajo tomando en cuenta la especialización, esto da lugar a la creación de un manual de funciones y a diseñar reglas con sistemas de control para dar origen a la cultura organizacional y buen clima organizacional.

GRÁFICO # 2: Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa (2012) "Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica".

1.2.7. Elementos del Diseño Organizacional

La organización no funcionará sola; necesita del recurso humano comprometidos con alcanzar resultados efectivos, también se requiere de los bienes materiales del diseño organizacional.

Daft R. (2007), menciona:

“El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales”. (Pág. # 38).

El marco de las organizaciones es a través de modelos acordes con el objeto de estudio; es decir, la estructura y diseños organizacionales de la asociación, para que tomen en cuenta las bases de un modelo como el que se propone, que tiene como fin el ayudar a organizar a las personas para que trabajen en armonía y con efectividad en grupo. Es necesario aclarar que el resultado de organizar es sinónimo de distribución entre empleados de la totalidad del trabajo por hacer, establecer niveles, autoridad y responsabilidad relativos a cada individuo y actividad, por lo que las organizaciones necesiten diseñar sus espacios de trabajo, y por lo tanto la tecnología informática requiere que su espacio, es decir la asociación se organice.

Las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, y diseñadas con una estructura deliberada, los elementos del diseño organizacional son los componentes necesarios que permiten el logro de los objetivos de la organización, rescatando a las políticas y estrategias que ayudan a que los recursos de la organización sean más productivos.

1.2.7.1.Diagnóstico Situacional

El diagnóstico, según Daft (2007), “Es un paso en el proceso de la toma de decisiones, que coadyuva a que los administradores analicen y entiendan los factores causales básicos, asociados con la situación de la decisión”. (Pág. 50).

El diagnóstico consiste en la recolección de datos, relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello, se pueden descubrir las fortalezas, debilidades (causas de los problemas), amenazas o las oportunidades de la organización. También, se obtiene información respecto de la naturaleza del entorno que enfrenta y el diseño de cada departamento.

El diagnóstico situacional no sólo resulta necesario sino que es imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los objetivos que la organización haya definido para sí.

1.2.7.1.1.Matriz del Marco Lógico (MML)

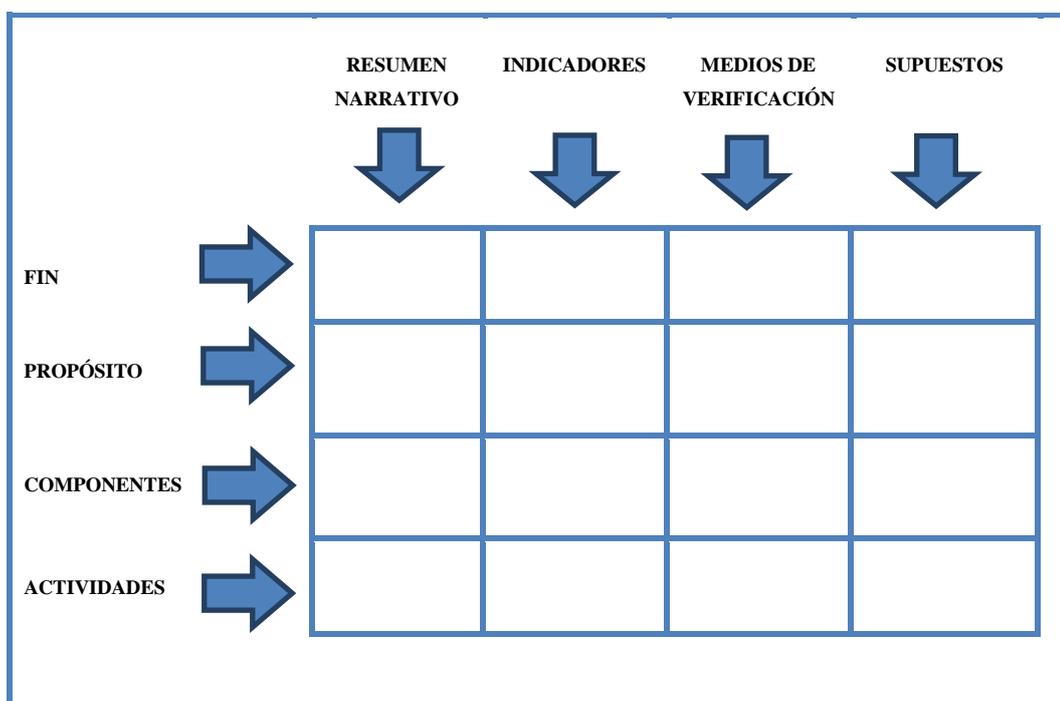
Según Boletín 15 del Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), organismo que forma parte de la CEPAL, Naciones Unidas), la Matriz del Marco Lógico es una metodología impulsada por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Asian Development Bank, Banco Mundial, entre otros, para la preparación y evaluación de proyectos, o gestionar iniciativas de inversión en el sector público, de ONG o de entidades cooperantes.

La Matriz del Marco Lógico presenta en forma estructurada cualquier iniciativa de inversión, además contribuye a la gestión del ciclo de vida del proyecto, es una base para la planificación, seguimiento y control de los mismos, facilita mucho la evaluación de los resultados de un proyecto al término de su ejecución.

La Matriz de Marco Lógico es un gráfico simple de 4 x 4, donde se describirá todo lo relevante a la investigación. Las filas contienen datos de los niveles de objetivos llamados Fin, Propósito, Competencia y Actividades; con respecto a las columnas, éstas incluyen datos tales como el Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos. A continuación se presentan datos relevantes sobre ésta matriz:

- **Lógica vertical:** Se refiere a las relaciones de causalidad entre los distintos niveles de objetivos en la MML (Actividades, componentes, propósitos y Fin) y la relación esta con los factores externos que pueden afectar los resultados del proyecto.
- **Lógica horizontal:** Establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de objetivos y de donde se obtendrá la información necesaria para ello.

GRÁFICO # 3: Matriz del marco lógico



Fuente: Ilpes – Cepal
 Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

A. Resumen narrativo del proyecto: Comprende la primera columna de la matriz, ésta sirve para registrar los objetivos del proyecto junto a las actividades o acciones que será muy importante desarrollar para el logro de éstos. Esta columna contiene las casillas correspondientes a los niveles Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

a. Fin: Es un objetivo superior, describe la situación esperada una vez que el proyecto ha estado funcionando por algún tiempo.

b. Propósito: Presenta la situación o resultados esperados al concluir la ejecución del proyecto. Cada proyecto deberá tener un propósito único, ya que si existe más de uno no habrá claridad respecto a lo que se espera lograr.

c. Componentes: Son los productos o servicios que debe producir el proyecto, es decir, lo que debe ser entregado durante la ejecución o al término del proyecto. Cada componente debe ser necesario para el logro del Propósito del proyecto.

d. Actividades: Corresponde a las acciones que deberán ser realizadas durante la ejecución del proyecto para ser completadas.

Para definir los distintos niveles de objetivos podemos recurrir al Árbol de Objetivos, en general, los fines en el Árbol de objetivos nos ayudarán a definir el Fin del proyecto, mientras que los medios definirán el Propósito y los Componentes.

Por último, para la definición de las actividades se recurrirá a las acciones que se identificaron para materializar los medios. Una vez concluido el Resumen Narrativo del proyecto es conveniente verificar la lógica vertical desde abajo hacia arriba en los distintos niveles de objetivos.

- B. Indicadores:** Definen metas específicas que posibilitan estimar en qué medida se cumplen los objetivos en cuatro dimensiones: calidad, cantidad, cronograma y costos.
- C. Medios de Verificación:** Son las fuentes de información a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos en la segunda columna.
- D. Supuestos:** Sirve para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del proyecto.

Análisis de involucrados.

Es muy importante para el buen desarrollo del proyecto considerar e identificar todos los intereses y expectativas de cada uno de los involucrados con el proyecto, con el propósito de aprovechar sus intereses coincidentes, disminuir la oposición y conseguir el apoyo de los indiferentes para la realización del proyecto.

- Identificar todos los grupos, las entidades u organizaciones y las personas que pueden tener interés o verse beneficiadas o perjudicadas directa o indirectamente con el proyecto.
- Caracterizar brevemente a cada uno de los involucrados a través de una descripción de sus principales características e interés.
- Analizar sus problemas, necesidades, intereses y expectativas, tratando de determinar lo mejor posible que posición asumirán frente al proyecto y con qué fuerza lo harán.
- Con base a la información recopilada, deberá estudiarse el impacto que los distintos involucrados podrían tener sobre la ejecución y operación.

Árbol del Problema y Árbol de Objetivos.

- A. La identificación del problema.** Es la primera tarea a realizar para preparar el proyecto, esta metodología se basa en la construcción de los llamados Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos, para, a partir de este último, definir acciones que permitan atacar las causas del problema.

- B. El árbol de efectos:** Consiste en analizar los efectos provocados del problema central y como se relacionan entre sí. Están representados a través de un gráfico, el cual se inicia dibujando un recuadro y escribiendo en él la definición acordada para el problema, luego se dibujan sobre éste nuevos recuadros, en los cuales se anotan los efectos más directos.

- C. El árbol de causas:** El siguiente paso consiste en analizar las causas que han dado origen al problema. Se procede en forma similar al árbol de efectos, continuando con el proceso hasta donde sea razonable.

- D. El árbol de problemas:** Se origina de la unión del árbol de causas y el árbol de efectos. Es conveniente verificar que no aparezca una misma situación como causa y efecto. Los frutos de este árbol son múltiples y alimentan todo el resto del proceso de formulación y evaluación del proyecto.

- E. El árbol de objetivos:** Es la representación de la situación esperada al resolver el problema. Para construirlo se parte del árbol de problema, buscando para cada uno de los recuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas.

- F. Definición de acciones:** Consiste en buscar la forma para materializar los medios cuya existencia garantizaría la solución del problema, para lo cual debemos considerar una acción o más de una que sea factible de realizar.

G. Configuración de alternativas propuestas: Para cada alternativa de solución del problema se agruparan acciones complementarias, cada acción sustituta, junto con las que le sean complementarias, darán origen a una alternativa de proyecto, luego se procederá a analizar la factibilidad de cada una de ellas.

1.2.7.1.2. Matriz FODA

Es un instrumento, muy utilizado por las organizaciones para la formulación de estrategias. La matriz faculta y conlleva al logro de un diagnóstico con respecto a la situación actual, pues proporciona el comprensión de cómo está y hacia dónde va; perspectiva que faculta profundizar la investigación de la fase para la toma de decisiones ya que es un elemento fundamental que encamina al logro de los resultados esperados. El FODA muestra la manera en que las oportunidades y amenazas logran concernir con las fortalezas y debilidades, creando cuatro tipos de estrategias:

- ❖ **Estrategia FO (Fortaleza y Oportunidades):** Hace uso de las fortalezas internas de la empresa para explotar de las oportunidades del ambiente donde se desenvuelve.
- ❖ **Estrategia FA (Fortalezas y amenazas):** Esta estrategia permite a las empresas manipular sus fortalezas minimizando los imprevistos que inducirían las amenazas que se encuentran en el medio.
- ❖ **Estrategia DO (Debilidades y Oportunidades):** Con la aplicación de esta estrategia se busca mejorar y superar las debilidades internas de la organización aprovechando sus oportunidades externas.
- ❖ **Estrategia DA (Debilidades y Amenazas):** Poseen la meta de mermar las debilidades internas evitando las amenazas externas.

GRÁFICO # 4: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas (F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas.	Debilidades (D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas
	Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades externas	Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades.
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas externas	Estrategias FA Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.

Fuente: Wheelen Thomas, Hunger J. – Administración estratégica y política de negocios.
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

1.2.7.1.3. Matriz de evaluación de factor externo MEFE

Fred D. (2006), indica que: “Una matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite a las estrategias evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (Pág. # 111)

GRÁFICO # 5: Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: Fred David. Matriz de evaluación de factores externos.
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Elaborar de manera detallada las amenazas y oportunidades definitivas. La cantidad aceptada puede ser mínimo de cinco máximo veinte.

Desarrollar ésta matriz implica seguir las siguientes fases:

1. Estipular un valor para las variables, éste no debe ser menor a 0.0 (nada significativo) y menor a 1.0 (demasiado significativo). el valor estipulado a todas las variables muestran la significancia de los elementos antes mencionados lo cual asegura el éxito para el estudio y la empresa que lo ejecuta.
2. Realizar una clasificación de 1 a 4 para mostrar que cada factor significa:
 - ❖ Una amenaza importante (1)
 - ❖ Una amenaza menor (2)
 - ❖ Una oportunidad menor (3)
 - ❖ Una oportunidad importante (4)
3. Multiplicar los valores establecidos a cada variable por su tipo, pues cada factor debe tener su valoración.
4. Totalizar cada valor asignado a los factores para establecer los totales finales de la organización.

La matriz MEFE permitirá conocer las amenazas y oportunidades que existen en el entorno donde se desenvuelve la Asociación de Pequeños Comerciantes "El Progreso" de la Parroquia José Luis Tamayo así podemos implantar los cambios que se consideran adecuados y ser una institución competitiva.

1.2.7.1.4. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

Para Fred. D (2006), "Un paso que resume la realización de una auditoria interna de administración estratégica consiste en construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI)". (Pág. # 151). Al desarrollar una matriz EFI, es necesario

emplear criterios intuitivos, por su aspecto de orientación científica, no tiene que ser explicada como si ésta es determinante y decisiva. Se considera imprescindible conocer los elementos que contiene la matriz. Desarrollar ésta matriz implica seguir las siguientes fases:

1. Elaborar de manera detallada las amenazas y oportunidades definitivas.
2. Estipular un valor para las variables, éste no debe ser menor a 0.0 (nada significativo) y menor a 1.0 (demasiado significativo). el valor estipulado a todas las variables muestran la significancia de los elementos.
3. Realizar una clasificación de 1 a 4 para mostrar que cada factor significa:
 - ❖ Una debilidad importante (1)
 - ❖ Una debilidad menor (2)
 - ❖ Una fortaleza menor (3)
 - ❖ Una fortaleza importante (4)
4. Multiplicar los valores establecidos a cada variable por su tipo, pues cada factor debe tener su valoración.
5. Totalizar cada valor asignado a los factores para establecer los totales finales de la organización.

No interesa la cantidad de elementos que se implementen el valor final debe ser de 1.0 mientras que el mayor tiene que sobrepasar a 4.0, un 2.5 puede ser un buen resultado para la organización.

Los totales ponderados pueden pasar de 2.5 revelan que la empresa está bien establecida internamente, un valor debajo de 2.5 expresa que la institución tiene fuertes debilidades.

GRÁFICO # 6: Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: Fred David. Matriz de evaluación de factores internos.

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales ya que las fortalezas y debilidades de la Asociación de Pequeños Comerciantes "El Progreso" de la Parroquia José Luis Tamayo, son los indicadores predominantes para la elaboración de la matriz MEFI, factores claves para el establecimiento de estrategias y alternativas a utilizar en el proceso de toma de decisiones.

1.2.7.1.5. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Según Fred D. (2006), "La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa". (Pág. # 112).

Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen significados parecidos. Sin embargo, los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una matriz EFI, EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, por lo que podemos decir que ésta es una mezcla de la matriz EFI y EFE.

GRÁFICO # 7: Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Calidad producto y servicio							
Lealtad del cliente							
Tecnología							
Competitividad							
Experiencia							
TOTAL							

Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación del perfil competitivo

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

1.2.7.1.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.

Es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

1.2.7.1.6.1. Negocios o productos estrella

Se trata de empresas que tienen un gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro

de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos. Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se vea interrumpida o alterada en el sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

1.2.7.1.6.2. Negocios o productos signo de interrogación

Son productos que tiene una baja participación en el mercado pero con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, éstos deben ser generados por otros productos o UEN.

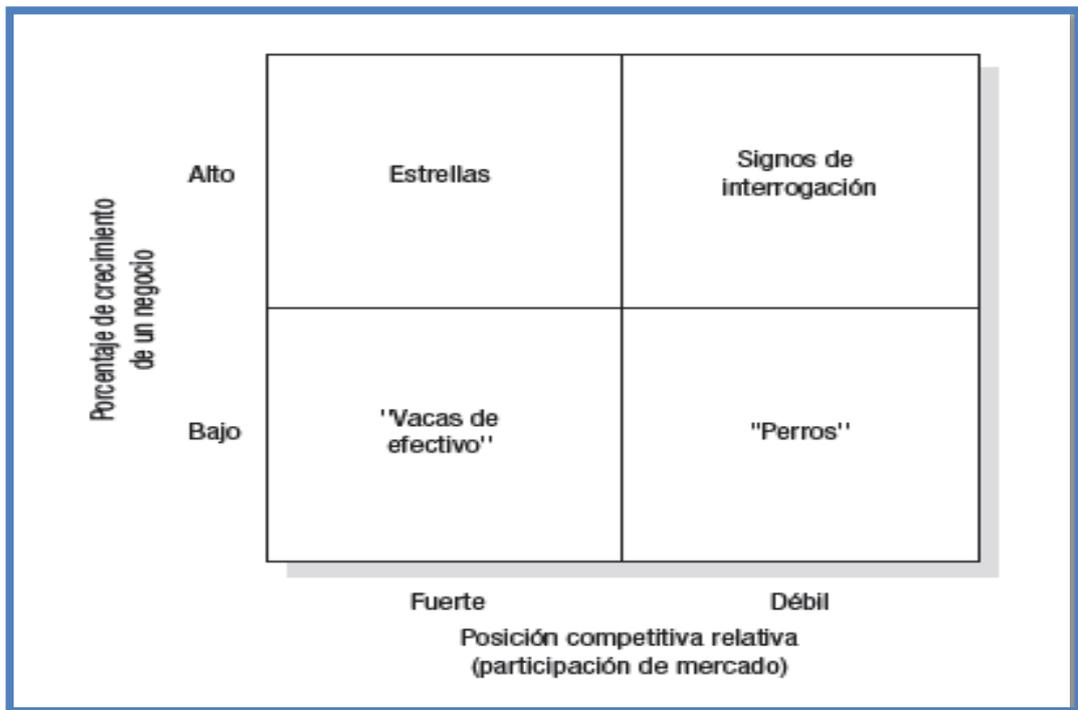
1.2.7.1.6.3. Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows)

Son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios que necesitan más recursos.

1.2.7.1.6.4. Negocios o productos perro

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si la UEN o producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

GRÁFICO # 8: Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Koontz H. y Wehrich H. Elementos de Administración.
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

1.2.7.2. Dirección Estratégica

1.2.7.2.1. Misión organizacional

Se considera relevante establecer la misión al elaborar un diseño organizacional pues éste consiente a la institución la facilidad de definir un horizonte por el cual debe adoptar reglas que los encamine a los resultados esperados. Chiavenato I. (2009), define a la misión como: “La razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso”. (Pág. # 96).

Se establece un concepto para la misión la misma que es un paso significativo en el proceso de planeación, pues admite entender a todos los participantes junto a la institución, en la misión de implantar la actividad de la empresa dando a conocerla para que los participantes colaboren en su alcance.

1.2.7.2.2. Visión

La visión es la proyección de la organización, la condición ideal que desea alcanzar en un plazo de cinco o diez años. Para Enrique A, Madroñero G, Morales F. y Pere S. (2008): “La visión es una declaración filosófica resumida de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa. Debe ser comprensible para todos los miembros de la empresa sin ambigüedades”. (Pág. # 93).

La visión para llegar a su cumplimiento se debe relacionar directa y estrechamente con la misión de la organización, de la misma forma debe ser una invitación positiva a los miembros.

1.2.7.2.3. Objetivo organizacional

El siguiente paso en la elaboración de un diseño organizacional es definir los objetivos generales y específicos, los mismos que serán el horizonte a alcanzar de la organización.

Navajo P. (2009), explica que:

“Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados, nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento. Forman una jerarquía que abarca desde aquellos más amplios a los más específicos, y a su vez estos pueden subdividirse en objetos más específicos , y así puede pasar sucesivamente ”. (Pág. # 109-110).

Los objetivos deben caracterizarse por constituirse en un periodo delimitado, establecerse en cuanto a cantidad, con respecto a la escritura éste de comenzar en verbo. Los objetivos son los resultados que en un tiempo desea alcanzar la organización.

1.2.7.2.4. Valores y principios

Al hablar de los valores se refiere a la forma y comportamiento de las personas pues son éstos los que influyen en los individuos en sus labores cotidianas, por eso es necesario establecer reglas que conlleven a los individuos al buen comportamiento dentro de la empresa adoptando un clima organizacional adecuado. Mantilla K. y Serrano (2009), explica que:

“Los valores pueden definirse como: la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor. Los valores son también los formadores de las actitudes, del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo les permite interpretar y orientarse en su entorno social”. (Pág. # 76).

1.2.7.2.5. Estrategias organizacionales.

Daft, R. (2007) menciona al respecto que: “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales”. (Pág. # 62).

Chiavenato I. (2009), señala que: “La estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Más aun, es un proceso continuo para construir el destino de la organización”. (Pág. # 455).

Se determina que es necesario establecer estrategias que permitan la consecución de la proyección organizacional, que si bien es cierto, las metas indican el posicionamiento que se quiere alcanzar, las estrategias son aún más relevantes pues son las técnicas que se emplearán para llegar a las metas. Las estrategias organizacionales se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ **Adaptación o negociación:** Esta estrategia se la utiliza para llegar a un acuerdo con otras organizaciones para el intercambio de bienes o servicios.

- ❖ **Cooptación:** Coloca a individuos provenientes de fuera de la organización para que asuman puestos de liderazgo para impedir amenazas o presiones a la estabilidad de esta.
- ❖ **Coalición:** Consiste en una combinación de dos o más organizaciones para alcanzar un objetivo común, especialmente cuando una de las organizaciones no tiene los recursos necesarios para hacerlo por su cuenta.
- ❖ **Competencia:** Es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones con la mediación de un tercer grupo.

Clasificación de las estrategia según Miles y Snow:

- ❖ **Estrategia defensiva:** Con la aplicación de esta estrategia se busca proteger a la organización cuando tienen una categoría dominante dentro de un mercado o de un producto.
- ❖ **Estrategia exploradora:** Esta estrategia es utilizada por las organizaciones que quieren incursionar en un nuevo mercado o segmento del mismo.
- ❖ **Estrategia reactiva:** Es usada por organizaciones que no tiene definida una estrategia fija, sino que adoptan una de acuerdo a las condiciones del entorno.

1.2.7.2.6. Plan de Acción

Según el criterio del autor Daft R. (2007): “El plan de acción describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales”. (Pág. # 20).

Un plan de acción es una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa, del que se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. El plan es una herramienta que permite mantener una programación de las acciones a cumplir durante la ejecución de un proyecto en una organización.

1.2.7.3. Proyección del diseño organizacional.

1.2.7.3.1. Estructura Organizacional

Los autores coinciden en que estructura organizacional es la división del trabajo para que sus unidades laboren coordinadamente alcanzando la eficiencia administrativa.

Según Thomas G. y otros (2007), define que: “La estructura determina la división del trabajo en subunidades que trabajan coordinadamente. Tres tipos de estructura organizacional han prevalecido tradicionalmente: La departamental, a través de la cual los departamentos se especializan en tareas; la divisional independiente, que se orienta a determinados productos, clientes o regiones; y la estructura matricial, que combina la departamental con la divisional”. (Pag. # 274).

Se puede definir la estructura organizacional según el criterio de Daft (2011) como: “El marco en el que la organización define cómo se dividen las tareas, la forma como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos”. (Pag. # 90).

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

1.2.7.3.1.1. Tipos de Estructura Organizacional

De acuerdo al criterio de Chiavenato (2009), la estructura se divide en diversos tipos:

Estructura Simple: Es el tipo de investigación más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación.

Estructura Burocrática: Está basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociadas a la cadena de mando.

Estructura matricial: También es conocida como matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos.

Sea cual sea la estructura organizacional que adopte una empresa, debe tener muy presente que lo que se busca es realizar la mejor selección, para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” la más óptima es la estructura simple ya que brinda en el largo plazo una ventaja competitiva en la institución, al maximizar el talento humano existente frente a las necesidades del mercado.

1.2.7.3.1.2. Elementos de la estructura organizacional

La estructura organizativa de una empresa es considerada como un conjunto de elementos integrados que se transmiten información entre sí para lograr la consecución de objetivos comunes. Tales elementos se detallan a continuación:

1. **La estructura.**- Se refiere a la formas en que el trabajo es dividido en tareas claras y precisas, logrado su total coordinación para la armonía interna de la empresa; considerando además, a los integrantes de la empresa.
2. **Procesos.**- Se refiere a la alianza de los departamentos involucrados, trabajando como un todo para alcanzar las metas establecidas, su principal objetivo es que todas las áreas tengan conciencia sobre el resultado global esperado del proceso.
3. **Tecnología.**- El funcionamiento adecuado de los procesos en general deben ir de la mano con las herramientas tecnológicas que respalden los planteamientos estratégicos. La tecnología incluye los conocimientos, así como las maquinarias, equipos y herramientas para lograr los resultados deseados.
4. **Las Personas.**- Se refiere al talento humano de la organización, tomando en cuenta sus valores, creencias, comportamientos y prejuicios. El capital humano es uno de los factores más importantes en la organización y debe estar formado y capacitado para ejercer con buen desempeño sus funciones.
5. **Estrategia.**- Son las acciones previamente elaboradas y planificadas para la consecución de los objetivos y metas que persigue la empresa.

1.2.7.3.1.3.Objetivo de la estructura organizacional

Los objetivos de la estructura organizacional consisten en dividir los puestos de trabajo y establecer quién será el responsable de cada departamento, esto facilitará la toma de decisiones respetando las jerarquías dentro de la organización junto a la comunicación para lograr los objetivos empresariales definidos.

1.2.7.3.1.4.Estructura orgánica

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

1.2.7.3.1.5.Orgánico Funcional

Acorde a Publicaciones Vértice (2008): “La estructura orgánica supone delimitar claramente en que unidades y órganos conviene descomponer la organización a fin de conseguir los fines sin que, al mismo tiempo se caiga un sobredimensionamiento de recursos o efectivos”. (Pág. # 19).

1.2.7.3.1.6.Manuales Organizacionales

Los manuales organizacionales son instrumentos que contienen información ordenada y vinculada con la empresa como: antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, también se presentan las actividades que deben realizar los integrantes de la misma para motivar el equilibrio del trabajo. Estas guías contienen datos agrupados para crear sistemas de información de organización y operación lo cual mejora la comprensión de las necesidades reales de la organización para los jefes y futuras generaciones dentro de la misma.

Tipos de Manuales

Hay varios tipos de manuales, de acuerdo a lo que éste incluya, lo que se desea lograr y tomando en cuenta quienes lo aplicarán. Con respecto a los participantes se menciona que:

- ❖ Manuales cuyos beneficiarios son integrantes de la empresa, un ejemplo de estos son los manuales de procedimientos.
- ❖ Manuales designados a clientes, proveedores, público en general, por ejemplo los manuales generales de la empresa que se revelan en este estudio.

En cuanto al contenido:

- ❖ Manuales de Organización y Funciones.
- ❖ Manuales de Procedimientos.
- ❖ Manuales de Cargos.

De acuerdo al objetivo por lograr:

- ❖ Manuales generales, que incluyen datos o guías en cuanto a contenido específicos.
- ❖ Manuales específicos, proporcionan datos de un tema determinado.

Las diversas empresas diseñan manuales dependiendo de escaseces y necesidades de los clientes. Cuando se trata de contenido igual se considera necesario buscar enfoques y logros distintos dependiendo de los requerimientos y especificaciones de la empresa.

- 1. Manuales de Organización y Funciones.-** Detallan la organización formal y especifican la distribución de quienes la integran.
- 2. Manual General de la Organización.-** Varias empresas diseñan el Manual General para los clientes que están fuera de ella, donde incluyen detalles de sus proveedores, clientes y otros concernientes a la estructura junto a los antecedentes de la empresa.
- 3. Manual de Cargos.-** Un manual de cargos incluye el resumen puntualizado de los puestos de una empresa.
- 4. Manuales de Procesos y de Procedimientos.-** Los manuales de procesos o de procedimientos representan de manera puntualizada los procesos o procedimientos que se ejecutan dentro de la empresa.
- 5. Manual de Calidad.-** El manual de la calidad es el escrito primordial del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) e incluye una breve explicación del mismo.
- 6. Manuales dirigidos a Clientes.-** Aquellos manuales guían a los clientes en lo que concierne a productos y los servicios que proporciona la empresa además colabora con la información pertinente para la ejecución de diligencias.
- 7. Manual General del Empleado.-** Incluye datos importantes de inducción cuando ingresa un nuevo colaborador a la empresa, éste contiene los antecedentes de la misma, reglamento, etc.
- 8. Manuales de Sistemas Computacionales.-** Su objetivo guiar a las personas encargadas del uso de sistemas de computación también orientarlos en los procesos.

9. Códigos de Conducta o Manuales de Ética.- Estos manuales de ética contienen reglamentos espontáneos de conducta que instituyen responsabilidades voluntarias de una empresa en relación a intermediarios que participan con la misma.

La Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” adoptará el manual de organización y funciones ya que en él se describirá la estructura organizativa, los niveles jerárquicos, se reforzará las relaciones formales entre los socios y directivos ya que las actividades quedarán asignadas a quien le corresponda.

1.2.7.3.1.7. El Proceso de la Administración

El proceso administrativo consiste en la secuencia sistemática de funciones donde los administradores intervienen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos establecidos.

Hitt M., Black J., y Porter L. (2006), “Señalan el proceso administrativo más aplicable a las organizaciones modernas son planeación, organización, dirección y control”. (Pág. # 25-26).

Planeación.- La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad.

Consideremos que esta función la componen tres niveles o tipos distintos:

❖ **Planeación Estratégica.-** Prevé las acciones o actividades estratégicamente diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización.

- ❖ **Planeación Táctica.-** Traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar objetivos específicos a corto plazo.
- ❖ **Planeación Operativa.-** Identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Organización.- Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización.

Puesto que el mundo en el que vivimos está fundamentalmente lleno de incertidumbres y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización.

Dirección.- A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzarlos objetivos organizacionales.

Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.

Control.- En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas.

Éste, por supuesto, no es el caso, aunque en una circunstancia específica un administrador podría actuar de esa forma. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continúa (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general. Los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación. Por consiguiente, es importante considerar estas cuatro funciones administrativas como partes de un proceso recíproco y recurrente.

La administración no es una acción fácil de realizar ya que depende del desarrollo de un proceso el cual tiene etapas, cada una es importante ya que la planeación implica tomar decisiones en cuanto a las mejores estrategias que se pueden utilizar para el mejoramiento de la empresa, se da paso a la organización en la cual el administrador debe incluir a todos los integrantes de la empresa, los mismos que deben tener buenas relaciones laborales para que el ambiente no sea caótico, la siguiente fase es la dirección, en esta parte del procesos administrativo el gerente tiene que dirigir a los empleados de esta manera todos contribuirán al logro de los objetivos , el último paso es el control en el cual se debe supervisar y evaluar el desempeño ya que en la empresa los colaboradores deben ser productivos en sus labores.

GRÁFICO # 9: Proceso administrativo



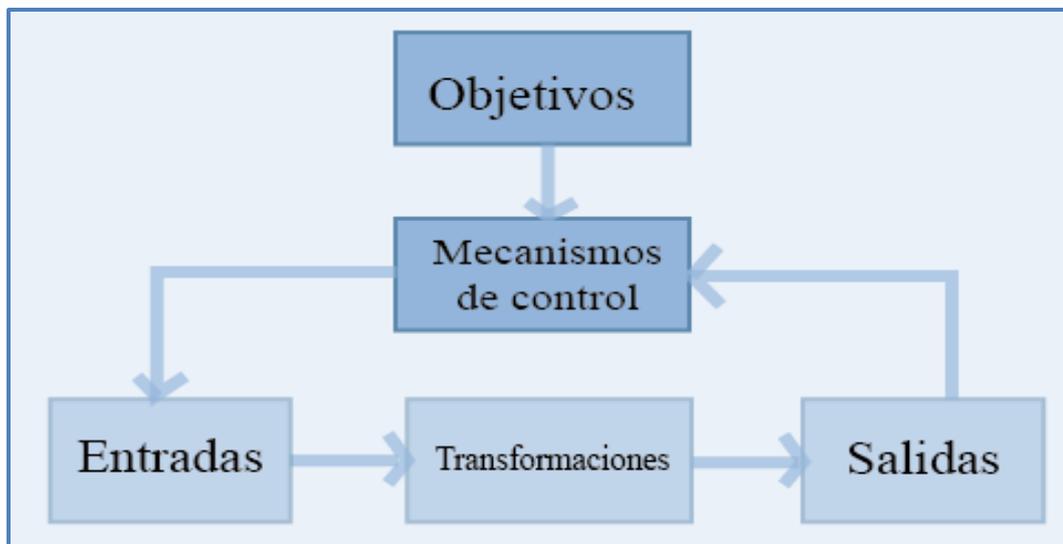
Fuente: Administración
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

1.2.7.3.1.8. Sistemas de información y control

Acorde a Fernández V. (2006), “Un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común”. (Pág. # 11).

Los sistemas de información son herramientas de suma importancia que apoyan la toma de decisiones y control del funcionamiento de la organización permitiendo visualizar problemas.

GRÁFICO # 10: Modelo general de un sistema



Fuente: Desarrollo de sistemas de información
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

A. Componentes de los sistemas de información

Los componentes de un sistema de información son aquellos elementos humanos, materiales y tecnológicos que permiten el funcionamiento del mismo.

- ❖ **Individuos:** Elemento humano que interviene en el proceso.
- ❖ **Datos e información:** Elementos que permitirán evaluar un proceso en la organización.

- ❖ **Procesos del Negocio:** Relacionados a los servicios y producción, información de proveedores y clientes.
- ❖ **Tecnologías de la información:** Sistemas informáticos o proceso de evaluación.

1.2.7.3.1.9. Comunicación en la organización

Para Robbins y Coulter (2005), “Comprender la comunicación gerencial requiere la revisión de los fundamentos de la comunicación organizacional, que frecuentemente es descrita como formal o informal”. (Pág. # 266).

La comunicación formal.- Alude a la comunicación que se utiliza en la cadena de mando para que alguien se un trabajo o cuando un empleado atrae formalmente la atención de su jefe para buscar solución a un problema antes suscitado.

La comunicación informal.- Cuando hablamos de la informalidad de la comunicación nos referimos a aquella que no está contemplada ni definida por la estructura jerárquica de la organización, es decir cuando los empleados, por ejemplo, conversan en el comedor, o cuando entablan amistades e intercambian criterios.

Según Chiavenato (2009), “La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellos. Además, todas las funciones administrativas, como planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Esta es indispensable para el funcionamiento de la organización”. (Pag. 308).

La comunicación organizacional permite conocer al recurso humano, evaluar su desempeño, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo dentro de la empresa pues la misma obtiene una condición con niveles, fundado en disposiciones y preceptos, aprobación de reglas, etc.

Sin una buena comunicación no se alcanzarían los objetivos porque los colaboradores no se integrarían lo cual ocasiona conflictos al realizar sus actividades.

1.2.7.3.1.10. Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales son creadas por las entidades para direccionar las funciones de sus integrantes en todos los niveles dependiendo de sus habilidades para mejorar la calidad de los productos y servicio.

Con las políticas se puede lograr una adecuada delegación de autoridad, estas son guías para que los directivos cumplan las metas de la organización con el apoyo de los colaboradores de la institución.

1.2.7.3.1.11. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un elemento fundamental para la organización pues permite ofrecer un ambiente armónico a los integrantes de la misma, esto es motivador y primordial porque los colaboradores podrán trabajar en sinergia contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Gareth J. (2008), expresa que: “La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma”. (Pág. # 8).

Una cultura organizacional refleja la visión y estrategia del fundador también la adopción y práctica de los valores institucionales. Las organizaciones deben esforzarse por mantener una cultura que la diferencia y que a su vez fortalezca sus relaciones internas manteniendo una similitud de filosofía en los miembros, conocido también como sentido de pertenencia.

1.2.7.3.1.12.Vínculos Interorganizacionales

Alianza estratégicas formales.

Daft R. (2009), define:

“Alianza estratégica formal se refiere cuando existe un alto de complementariedad entre las líneas de negocios, las posiciones geográficas, o las habilidades de dos compañías, muchas veces la empresa siguen la ruta de una alianza estratégicas en un lugar de la propiedad a través de una fusión o adquisición. Tales alianzas se forman mediante contratos y empresa conjuntos”. (Pág. # 157).

Richard menciona que la alianza se realiza mediante un contrato y esto implica la compra del derecho a utilizar un activo durante un lapso de tiempo específico, también se puede llevar acabo contrato con proveedores que contratan la venta de una producción de una empresa, los contratos proporcionan una seguridad a la organización.

1.2.7.4.Resultados de efectividad

1.2.7.4.1.Dependencia de Recursos

Daft R., (2009), explica:

“Que la necesidad de recursos materiales y financieros, el entorno es la fuente de recursos escasos y valiosos que son esénciales para la supervivencia organizacional. La investigación de esta área recibe el nombre de perspectiva de la dependencia de recursos, la dependencia de recursos significa que las organizaciones dependen del entorno, pero luchan por adquirir el control sobre los recursos para minimizar su dependencia”. Las organizaciones son vulnerables si otras organizaciones controlan los recursos vitales, de modo que tratan de ser tan independiente como le sea posible”. (Pág., # 99).

La dependencia de recursos significa que ellas deben depender del ambiente para obtenerlos. La premisa básica del modelo de la dependencia de los recursos cuestiona los supuestos de adaptación automática al entorno.

1.2.7.4.2.Eficiencia organizacional

Éste elemento importantísimo para la organización puede medirse cuando ésta alcanza los resultados esperados, se enfoca en los diferentes cargos.

Para Chiavenato (2009), “La eficiencia indica en qué medida se utilizan los recursos disponibles. En la práctica, es una relación entre entrada (insumos) y salidas (resultados) o, en otros términos, una relación entre costos y beneficios. La eficiencia se enfoca en la mejor manera (the best way) de hacer las cosas (métodos o procedimientos) con el fin de que los recursos (personas, maquinas, equipos y materias primas) se utilicen de la manera más racional posible”. (Pág. # 85).

Daft R., (2009), define: “Que la eficiencia se refiere a los procesos internos de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para producir una unidad de producto”. (Pág. #59).

Al medir la efectividad se toma en cuenta los resultados alcanzados, a diferencia de la eficiencia, ésta puede ser medida de acuerdo número de los recursos utilizados en los procesos de elaboración del producto.

1.2.7.4.3.Logros de Objetivos

Robbins y Culter. (2005), define:

“Que los logros se están alcanzando con relación a los objetivos empresariales planificado y la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan interés, económico o de otro tipo en el organismo. Los resultados empresariales son mediciones realizadas de la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios o en la entrega de productos y en el logro de objetivos y metas, incluidos los objetivos específicos de carácter público”. (Pág. # 142).

Dicho autor se refiere a la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y en lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

Son mediciones de carácter económico del rendimiento general de la organización y complementarias del mismo pues depende de éste la buena ejecución de los procesos para obtener los resultados de efectividad esperados.

Son nuestras aspiraciones más amplias, el simple enunciado de un objetivo muy bien definido y delimitado se transformará en determinación que debe ser cumplida en un determinado tiempo.

1.2.7.4.4.Evaluación.

Mahoney T. (2007), define:

“Para medir los resultados de la efectividad, se evalúa el grado en el cual se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas. Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas; llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados y otros no intencionados”. (Pág. # 30).

La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

Entonces la evaluación de los resultados de la efectividad, consiste en identificar las metas de una organización y evaluar qué tan bien se las está logrando, debido a que las organizaciones intentan lograr ciertos niveles de producción y competitividad, ingresos o la satisfacción del cliente.

1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gonzales E. (2009), define la gestión administrativa: “Como el ejercicio de las facultades de dirección necesaria para el desarrollo diario y habitual de la actividad empresarial, esto es, como gestión directiva o, invirtiendo los términos como dirección gestora”. (Pág. 197).

La gestión es una herramienta fundamental para el inicio de cualquier empresa, sin importar de qué tipo se trate, y por ello es importante considerar la gestión empresarial como un órgano social que se encarga de crear la productividad en los recursos. Se puede considerar a la gestión administrativa, como una suerte de subsistema que juega un papel clave en el sistema organizacional de una empresa, ésta comprende la totalidad de la organización y es la fuerza fundamental que sirve de apoyo para los demás subsistemas.

1.3.1. Gestión

Ivancevich J. (2006), indica que Gestor “Son los individuos que guían el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión mientras que Gestión es conducir los asuntos de alguien y, también, ejercer autoridad o mando sobre una determinada organización”. (Pág. # 11).

Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. Gestión es tramitar o hacer una diligencia para lograr objetivos propuestos, se debe coordinar las actividades para lograr los resultados, pero este trabajo no lo hace solo una persona sino los integrantes de cada departamento o área los cuales deben ser organizados, correctamente dirigidos, tomando en cuenta que deben administrar los recursos existentes en la institución de forma adecuada para que se puedan alcanzar los resultados esperados por los altos directivos.

1.3.1.1. Recursos de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa requiere del correcto uso de los recursos de la empresa para que se lleve a cabo la actividad empresarial. Clasificación de los recursos:

- ❖ **Recursos Humanos.-** Son los integrantes de la empresa en los diferentes puestos de trabajo dentro de ella y que realizan las actividades laborales.

- ❖ **Recursos Materiales.-** Estos son los materiales usados en la organización.

- ❖ **Recursos Financieros.-** Están compuestos por el efectivo en forma de patrimonio mediante el cual, al estar libres rápidamente, proporcionan su utilidad para enfrentar imprevistos. Se considera que estos recursos precisan en cierta capacidad la eficacia y eficiencia de la empresa para lograr los objetivos establecidos.

- ❖ **Recursos Mercadológicos.-** Son las acciones concernientes con la investigación, análisis, la publicidad y la distribución.

Los recursos deben ser utilizados a cabalidad para realizar una buena gestión en la empresa y así alcanzar los objetivos propuestos. Si los recursos son aprovechados la entidad se convierte en un ente competitivo y productivo.

1.3.1.2. Importancia de la Gestión

La gestión juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados previamente establecidos, aunque ésa también depende de la integración, formulación y la proyección de propuestas que se generan y cambio positivo en las organizaciones.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

1.3.1.3.Objetivo de la Gestión

Zambrano A. (2005), manifiesta que la gestión:

“Facilita alcanzar la producción y la generación de resultados mediante una serie de elementos racionalmente organizados y servidos desde la dirección de la empresa hacia los trabajadores. Además es necesario realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos para poder modular el esfuerzo en el equipo de gestión y orientar la organización para alcanzar el resultado de forma eficiente”. (Pág. # 26).

La gestión da soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, puede ayudar en la detección de las necesidades de la empresa, a su vez seleccionar la combinación de estrategias que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente para el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.

1.3.1.4.Proceso del Análisis de Gestión

Desongles J. y Martos N. (2006), opinan que “El análisis de gestión es una técnica básica que constituye un instrumento básico en una organización”. (Pág. # 12).

Al efecto, el análisis de las actividades se define como el proceso a través del cual cada actividad que se realiza en una organización se descompone en unidades menores e identificables, llamadas tareas. A su vez, las tareas se computarizan como un conjunto de operaciones que precisan para su ejecución una serie de esfuerzos físicos y mentales encaminados a la consecución de un fin específico de trabajo.

El análisis de gestión tiene como primera etapa la planificación, en la que los interesados se reúnen con la alta gerencia de la organización objeto del análisis. Luego se realiza el examen preliminar que incluye el recorrido por las áreas de la empresa, la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas de rigor. Asimismo se debe contemplar lo relativo al examen del control interno determinándose las áreas críticas para proceder de ésta forma a llevar a cabo el examen en profundidad de las áreas que de acuerdo a los análisis previos presentan dificultad, independientemente del grado de dificultad que las afecte. Después se plantean las conclusiones y recomendaciones que se presentarán con el informe final.

1.3.2. Administración

La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente con otras personas y a través de ellas. Hitt M., Black J. y Porter L. (2006), definen a la administración como: “El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (Pág. # 8). Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

- 1) Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
- 2) Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- 3) Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos.

- 4) **Administración** implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

La administración es emitir órdenes a los integrantes de una organización, también se realizan acciones como planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos. Los administradores deben ser conscientes que tratan con seres humanos los cuales ejecutan actividades en beneficio de la empresa para lograr resultados efectivos los cuales serán evaluados y controlados por los altos directivos.

1.3.2.1. Los Principios Generales de la Administración

Los principios son importantes para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, éstos deben ser flexibles para ser utilizados implica que los responsables de ejecutarlos lo hagan con inteligencia, experiencia, decisión y medida. A continuación, se presentan los 14 principios utilizados en administración:

- 1. División del trabajo.-** Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Se debe aplicar el principio a todos los tipos de trabajo. tanto administrativo como técnico.
- 2. Autoridad y responsabilidad.-** En este punto, se descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc.”.

- 3. Disciplina.-** Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.
- 4. Unidad de mando.-** Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.
- 5. Unidad de dirección.-** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan.
- 6. Subordinación del interés individual al general.-** Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.
- 7. Remuneración.-** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados.
- 8. Centralización.-** Sin usar el término “centralización de la autoridad”, se puede referir al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa en la organización.
- 9. Cadena escalar.-** Esto se concibe como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos.
- 10. Orden.-** Al dividir el orden en “material” y “social”, se sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar”.
- 11. Equidad.-** La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.

- 12. Estabilidad de los empleados.-** Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, se señala sus peligros y costos.
- 13. Iniciativa.-** Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”.
- 14. Espíritu de Equipo.-** Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

Estos principios se utilizan en la administración y para que ésta sea efectiva las jerarquías deben ejecutarlas correctamente al dividir el trabajo ya que se evitarán conflictos entre empleados evitando un ambiente armónico. Es necesario que la asociación adopte estos principios para mejorar su administración.

1.3.2.2.La administración y sus funciones

Chiavenato (2009), señala que: “Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control”. (Pág. # 31).

La administración tiene como función la supervisión, un buen administrador debe supervisar que se lleven a cabo las actividades de la empresa de forma eficiente y que el tiempo sea aprovechado de la forma más correcta junto a los recursos. El trabajo del administrador implica planificar las tareas, organizar a los empleados dependiendo de sus funciones y lo más importante es integrarlos para que en la empresa haya una buena comunicación y todos contribuyan en el mejoramiento de la entidad, todo esto se logrará con el cumplimiento de los procesos.

1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

1.4.1. Constitución de la República del Ecuador

En la constitución de la República del Ecuador se confirman las formas en la que está basada la creación de una organización, dictado en los siguientes artículos:

Capítulo sexto. Trabajo y producción

Sección Primera: formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

1.4.2. Plan Nacional de Desarrollo

Principios y Orientaciones III. ¿Cuál es el sentido del cambio? Principios y orientaciones del Plan de Desarrollo.

A. Hacia un ser humano que desea vivir en sociedad

Los hombres y las mujeres somos seres sociales, gregarios y políticos. La realización de una vida plena es impensable sin la interacción y el reconocimiento del otro, que son todos y no un grupo particular. Se trata de reconocer que no podemos defender nuestra vida sin defender la de los demás los presentes y descendientes, y que todos juntos debemos asegurar que cada persona y cada comunidad pueda efectivamente elegir la vida que desea vivir y que al mismo tiempo aseguremos el ejercicio de todos los derechos de cada uno de los miembros de la sociedad. Se debe concebir al ser humano no como un simple consumidor sino como un portador de derechos y responsabilidades hacia otros.

Al tomar la sociedad como punto de referencia se resalta la vocación colectiva y cooperativa del ser humano. Se trata de un individuo que incluye a los otros en su propia concepción de bienestar. Como sostenía Kant: “Al considerar mis necesidades como normativas para otros, o, al hacerme un fin para los otros, veo mis necesidades hacia los otros como normativas para mí”. A esto sólo habría que añadir que “los otros” (todo/as) puedan ver mis necesidades también como normativas hacia ellos.

Este principio define el espacio de realización social como aquel en que el individuo puede pensarse y recrearse en relación con los demás. Al definir este

espacio tenemos que reflexionar en torno a las distancias justas e injustas que separan a unos de otros, lo que nos hace conscientes de que ser poseedor de derechos implica necesariamente tener obligaciones hacia los otros. Asociado a tal concepción de individuo, adherimos una concepción de la libertad que define la realización de las potencialidades de cada individuo como una consecuencia de la realización de las potencialidades de los demás. La libertad de todos es la condición de posibilidad de la libertad de cada uno.

En este proceso, cada uno contribuye mejor a reproducir su vida y la de sus descendientes en tanto apuesta al logro de una vida digna para los otros. Bajo esta perspectiva, no es suficiente con afirmar que la libertad de una persona se limita a que otro no interfiera en sus acciones individuales. La libertad supone la creación de posibilidades reales de autogobierno de una sociedad; es decir, la creación de condiciones sociales para que cada uno pueda decidir sobre su particular proyecto de vida y sobre las normas que rigen la vida de todos.

El derecho universal a la libertad tiene su contraparte en la obligación universal de luchar por la igualdad y no ejercer coerción contra nadie. Ello implica ir hacia la definición democrática de una política de provisión de bienes públicos en la cual las personas puedan tener libertad efectiva para aceptar o rechazar los beneficios en cuestión.

A. Hacia un trabajo y un ocio liberadores

El punto de partida de la libertad potencial que genera el trabajo es que los ciudadanos tengan la posibilidad de asegurar el propio sustento con el mismo.

En la práctica social y económica se ha confundido el reparto del trabajo con el reparto del empleo. En las actuales sociedades capitalistas, las actividades laborales se dividen básicamente en una parte de trabajo asalariado, de trabajo mercantil autónomo, de trabajo no mercantil doméstico y de trabajo comunitario.

En este sentido, una agenda igualitaria consiste en repartir toda la carga de trabajo y no solo la parte que se realiza como empleo asalariado. Lo que hoy se plantea como reparto del trabajo no es más que reparto del empleo asalariado, y el objetivo que lo alienta es menos una voluntad de repartir igualmente la carga de trabajo que la de proceder a un reparto más igualitario de la renta. (Riechmann y Recio, 1997).

Un objetivo de un cambio de época estará asociado al lema “trabajar menos para que trabajen todos, consumir menos para consumir todos con criterios sostenibles ambientalmente, mejorar la calidad de vida dedicando todos más tiempo a cuidar de los demás, del entorno y de nosotros mismos; cuestionar no solo la distribución de la renta sino la forma de producción y los productos consumidos” (Riechmann y Recio: 1997, 34).

No obstante, la reducción de la jornada no debe ser vista sólo como instrumento técnico para una distribución más justa del trabajo, sino como la meta transformadora de la sociedad, de crear más tiempo disponible para las personas.

El modo de producción debe estar centrado en el trabajo, pero no asentado en la propiedad Estatal de los medios de producción como proponía el socialismo real, sino en un régimen mixto de propiedad donde coexiste la propiedad privada regulada, el patrimonio público, las comunidades y las asociaciones colectivas (cooperativas) que, en tanto buscan la reproducción de la vida de sus miembros, tienen la potencialidad de asumir como objetivo colectivo la reproducción de la vida de todos, y pesar fuertemente en las decisiones sobre la economía pública (De Souza Santos, 2007) . Esto significa pasar de una economía del egoísmo a una del altruismo-solidario. Como señala Boaventura de Souza Santos, pasar de un sistema al estilo Microsoft Windows a un Sistema Linux; es decir que lo socialmente eficiente implica competir compartiendo, generando riqueza motivados por el interés particular pero respetando criterios de solidaridad, reciprocidad y justicia social.

Sistematización de políticas y estrategias según objetivos

Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial

Políticas

1.1. Impulsar la economía social y solidaria, generar empleo productivo digno y reconocer el trabajo en todos sus ámbitos.

Estrategias

1. Fomento a la organización social y comunitaria a partir de los programas de generación de trabajo y empleo.

1.4.3. Plan Nacional del Buen Vivir

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir:

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

En su Política 11.2.

Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan. Y en sus literales menciona lo siguiente:

- e) Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.

- f) Capacitar a las asociaciones o agrupaciones de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local, regional y país.

- h) Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.

1.4.4. Ministerio de inclusión económica y social. (MIES)

De la misma manera esta propuesta está apoyada por el MIES, pues esta entidad promueve la inclusión económica de su población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos. Presta además asistencia a las asociaciones para su constitución legal y llevar a cabo el propósito de la misma.

Aprobación de estatutos de una corporación de primer grado.

Requisitos: En un solo expediente adjuntar los siguientes documentos: Solicitud dirigida a la señora Ministra de Inclusión Económica y social, firmada por el miembro fundador delegado (presidente provisional), que deberá contener un número telefónico convencional de contacto.

Procedimiento: Para el seguimiento de la petición es necesario hacerlo con el número del trámite que se le asigna en ventanilla.

Tiempo Estimado de Entrega: 15 días laborales, siempre y cuando la documentación esté completa.

Solicitud de aprobación de estatutos.

Requisitos:

1. Solicitud de aprobación de las reformas estatutarias dirigidas al señor Ministro, señalando domicilio y teléfono.
2. Actas de la Asamblea General realizadas en dos fechas diferentes en las que se discutió y aprobó las reformas haciendo constar los nombres completos, así mismo de cédula, y firma autógrafa de los socios asistentes, actas que estarán certificadas por el Secretario con la respectiva firma del presidente.
3. Estatuto original o copia certificada por el mismo.
4. Dos ejemplares del listado de las reformas estatutarias propuestas, debidamente certificados por el Secretario de la organización, con la indicación de que dichas reformas, fueron discutidas y aprobadas en mínimo de dos sesiones de Asamblea General.
5. Lista de los socios activos en orden alfabético, con indicación de nombres completos y números de cédula y copia certificada de la nómina de la directiva en funciones, debidamente registrada.
6. Copias de cédula y papeleta de votación actualizada de todos los socios incluidos en la lista.
7. Las copias remitidas deben ser legibles, es necesario que cada Organización cumpla con las disposiciones del Estatuto vigente que les rige y obliga.

Procedimiento:

1. Revisión previa a cargo de los funcionarios de la Coordinación Artesanal, de acuerdo a los formatos de guías que consten en la página Web del MRL, www.mrl.gob.ec, y que también se los puede solicitar en esta dependencia.
2. Presentación del trámite en la Dirección de Empleo y Reconversión Laboral, adjuntando:
3. Copias de la cédula y Certificado de votación actualizado.

Tiempo Estimado de Entrega:

Quince días laborables a partir del momento en que el funcionario recibe el trámite y si ha cumplido con todos los requisitos solicitados u observaciones.

Formación de nuevas asociaciones**Requisitos:**

1. Solicitud de aprobación de estatutos y concesión de personería jurídica dirigida al Ministro de Inclusión Económica y Social, adjuntando dos copias del acta de Asamblea Constitutiva de la organización en formación donde se nombra al Director Provisional suscrita por todos los socios fundadores, la misma que debe contener expresamente:
 - ❖ La voluntad de los miembros de constituir la misma.
 - ❖ Los nombres completos, la nacionalidad, número de cédula de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y,

- ❖ La indicación del lugar donde la entidad en formación tendrá su sede con referencia de calle, parroquia, cantón y provincia, indicación del número de teléfono, fax o dirección de correo electrónico y casilla postal en caso de tenerlo.
2. Anexar dos fotocopias de documento de identidad y certificado de votación (art. 179 de la ley orgánica de elecciones).
 3. Dos copias del correspondiente estatuto que debe incluir la certificación del secretario provisional, en la que se indique con exactitud las fechas de estudio y aprobación del mismo.
 4. Presentación de certificado del registro de la Propiedad que demuestra la titularidad del predio, en caso de no tenerlo un certificado de La Subsecretaria de tierras que manifieste quede predio está en trámite de adjudicación.
 5. Entrega de CD en donde tiene que constar solicitud, acta de Asamblea constitutiva, estatutos, nombre completo de los socios y nombre completo del directorio provisional con sus respectivas direcciones domiciliarias.
 6. Las funciones y corporaciones (asociaciones) al tiempo de la aprobación del estatuto cuentan con un patrimonio mínimo de USD 400 en una cuenta de integración.

Procedimiento:

1. Luego de que la comunidad que desea sacar su vida jurídica entrega la documentación al departamento dura un tiempo de 3 meses para hacer jurídica la organización; el departamento de desarrollo Comunitario se encarga de realizar la entrega de los documentos antes el MIES.

2. Los directivos de la organización deberán estar en constante comunicación con el Departamento para que puedan llevar un mejor control de la documentación.

Costo:

El trámite realizado por personeros del departamento no tiene ningún costo.

Tiempo Estimado de Entrega:

3 Meses.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se fundamentará considerando la investigación cuantitativa y cualitativa, la primera permite trabajar de una forma sistemática facilitando el análisis de los instrumentos de la investigación y la investigación cualitativa que permite que se establezca una redacción lógica de la recolección de datos con sus características para el establecimiento y elaboración del diseño organizacional.

El enfoque cuantitativo, es aquel que permite examinar los datos de manera numérica. Hurtado y Toro (2007), consideran:

“La investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, habiendo claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”. (Pág. # 142).

El enfoque cuantitativo fue utilizado en los elementos del problema de investigación para que exista una relación lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación, que sea posible definirlos, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema de la investigación, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Entre las características más importantes del método cuantitativo se consideran las siguientes:

- A. Son parte de la teoría positivista.
- B. Utiliza el método hipotético – deductivo.
- C. Utiliza pruebas objetivas (test, encuesta, entrevista, etc.).
- D. Se utiliza en muestras grandes y representativas.
- E. Utiliza la medición objetiva de variables.
- F. En el análisis de datos utiliza las técnicas estadísticas.
- G. Es nomotética, es decir, puede formular leyes o generalizaciones.
- H. Aplican a las ciencias sociales los mismos métodos que a las ciencias naturales.
- I. Utiliza técnicas e instrumentos de investigación.
- J. Los estudios descriptivos, exploratorios, históricos, de causalidad, experimentales, analíticos, son parte de la investigación cuantitativa.

Según esta perspectiva, el objetivo de la investigación es explicar, predecir y controlar los fenómenos. Se establece una serie de hipótesis que suelen ser suposiciones de la realidad y se diseña un plan para someterlas a prueba, se miden los conceptos incluidos en las hipótesis y se transforman las mediciones en valores numéricos. Utiliza la recolección y el análisis de los datos de acuerdo con ciertas reglas lógicas, confía en la medición numérica, el conteo y se transforman las mediciones en valores numéricos cuantificables para analizarse posteriormente con técnicas frecuentemente estadísticas y extraer los resultados a un universo más amplio. Tales estudios llevan a portar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo; ésta se mantiene hasta que se alcance una mejor explicación.

El enfoque cualitativo, tiene por objetivo la descripción de cualidades de un fenómeno, no se trata de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Según Taylor y Bodgan (2007), consideran:

“La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. Su estrategia intenta conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad y no a través de la medición de algunos de sus elementos”. (Pág. # 81).

Existen varias características del enfoque cualitativo, a continuación se detallan las siguientes:

- A. Estudio de las variables en su conjunto.
- B. Utiliza el método inductivo – deductivo.
- C. Es subjetiva, considera muestras pequeñas no probabilísticas.
- D. No prueba teorías, genera teorías e hipótesis.
- E. No utiliza hipótesis, genera interrogantes a responder.
- F. Le interesa la interpretación del fenómeno de estudio.
- G. Comparte los hechos o fenómenos viviendo sus experiencias.
- H. Considera aspectos particulares por ello se la conoce como ideográfica.
- I. Evidencias documentales, las cuales se constituyen de cierta manera en el trabajo de campo.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se está realizando es para determinar un diseño organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes “El Progreso” mediante el uso de técnicas cuantitativas que permitan establecer la implementación de estrategias y los diferentes procesos que implican para lograr una buena productividad y administración de los diferentes recursos existentes dentro de la institución.

Arias (2008), considera que la modalidad de la investigación a tratarse puede definirse de la forma siguiente:

“Proyecto factible se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (Pág. # 96).

El proyecto factible hace referencia a la elaboración de una propuesta viable como es la del Diseño Organizacional, la cual está destinada a atender insuficiencias halladas en la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

Para establecer la modalidad se debe considerar aspectos, los cuales contribuyen a la solución del problema investigado de la asociación, ésta aportará al desarrollo de la investigación, con ayuda de teorías e investigación descriptiva; que permitan establecer la situación actual, definir las problemáticas, los pasos a seguir para su investigación, sus conclusiones y recomendaciones producto de su análisis para conocer lo provechoso y beneficioso que será aplicar el diseño organizacional.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

❖ Descriptiva

El presente estudio corresponde a una investigación de campo de carácter descriptivo en virtud de que tiene como propósito analizar los distintos factores de la incidencia de una Estructura Organizacional que contribuyan en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” de la parroquia José Luis Tamayo. Éste método describe los factores que inciden en el estudio de investigación, se detallan los factores del entorno que provocan el problema lo cual es beneficioso porque después del estudio ayudará en la toma de decisiones.

❖ **Exploratorio**

La investigación es exploratoria porque cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema, así como descubrir nuevas ideas o situaciones. La información requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible pero concreto.

❖ **Explicativo**

Con este estudio se planteará el problema suscitado en la asociación, se indagará para encontrar las causas del mismo y la relación que existe entre la variable dependiente e independiente, por ésta razón se analizarán los procesos administrativos de los integrantes de la asociación con el objetivo de determinar cuál es el origen de la problemática y determinar las estrategias o acciones a implementar.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. Método inductivo

Paredes W. Y Paredes N. (2011) consideran que el método inductivo “Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales”. (Pag. 61).

Este método aplicado al trabajo investigativo sirvió de base para generar conclusiones de los hechos observados, los mismos que en su momento sirvieron para generar nuevos conocimientos de lo que sucede y da lugar a la problemática actual de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulante y Afines “El Progreso” de la parroquia José Luis Tamayo.

2.4.2. Método deductivo

Se emplea este método para realizar un análisis el cual partirá de su forma general hasta llegar a forma particular, es decir partiendo de la información recolectada que permita llegar a la situación problemática, la misma que ha causado la inexistencia de un diseño organizacional en la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulante y Afines “El Progreso”.

2.4.3. Técnicas de Investigación

Se emplearon diferentes técnicas y estrategias para la obtención de información y datos relevantes que permitirán la realización de la propuesta, entre las más importantes se encuentran:

❖ Fuentes Primarias

Los integrantes de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

Entrevistas

Arias F. (2006), menciona que:

“Se define como una técnica basada en el dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda la información requerida”. (Pag. 73).

La entrevista es una excelente técnica por medio de la cual se pudo hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información que necesite, las cuales suministraron todo lo que necesite para llevar a cabo la propuesta. Las entrevistas en profundidad implican hacer preguntas, escuchar, registrar las

respuestas y posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen el tema a tratar. La intención de esta es recaudar la mayor cantidad de información de las diferentes áreas de la asociación sobre el proceso que se lleva a cabo en la misma, con las personas que más trabajan a diario con esto. (Ver anexo 3).

Encuesta

Según Paredes W. y Paredes N. (2011), consideran que:

“Es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de investigación, dicha información puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía, en este último caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, pero las responde por escrito el investigador y no el encuestado, además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas, ya que la entrevista se da cara a cara.” (Pág. # 39).

Esta se realizará para recopilar información de los hechos, percepciones, opiniones, actitudes y comportamientos de los diferentes participantes inmersos dentro del fenómeno de investigación, es importante que cuando se realice la investigación se tome en cuenta la problemática actual, facilitando en entendimiento del cuestionario. Para recopilar información se realizó una encuesta a los integrantes de la asociación. (Ver anexo 4).

❖ Fuentes Secundarias

Revistas y documentos de Internet

2.5. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos se elaboraran de acuerdo a las necesidades de información que se presenten en la investigación, ya que los mismos permitirán crear una base de datos que será imprescindible para el desarrollo de la investigación.

Paredes W. y Paredes N. (2011) indican que:

“Los instrumentos así se traten de cuestionarios, test, guías de observación, guías de entrevista, aparatos o instrumentos para medidas físicas, etc. siempre estarán destinados a proporcionar una definición operacional de la hipótesis, pues son los que dan la medida de los indicadores de las variables”. (Pág. # 39).

El instrumento utilizado para recolectar información por parte de los directivos es el cuestionario, en el cual constan diferentes pasos y dará respuesta a las siguientes interrogantes:

- ❖ Factores socioeconómicos
- ❖ Procesos administrativos
- ❖ Clima organizacional

Para la guía de la entrevista se realizó las preguntas relacionadas con problema de investigación de esta forma se obtuvo información de los directivos de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

La encuesta que se aplicará a los socios, la basaremos a través de un sondeo con interrogantes de tipo abierta y cerrada para que sea posible la rapidez en la tabulación, a los encuestados se les indicará como deben llenarlas tomando en cuenta las opciones que estarán de acuerdo a la escala de tipo Likert.

- ❖ Muy de acuerdo (1).
- ❖ De acuerdo (2).
- ❖ Indiferente (3).
- ❖ En desacuerdo (4).
- ❖ Muy en desacuerdo (5).

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.6.1. Población

Se habla de población como el número de habitantes que integran un estado ya sea el mundo en su totalidad, o cada uno de los continentes, países, provincias o municipios que lo conforman. Azar G., (2007) opina que:

“La población en un tema de investigación, se define como el universo o la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Pág. # 112).

La población hace referencia a un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. La población serán los directivos, administrativos y socios de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” de la parroquia José Luis Tamayo, porque son quienes aplicarán el diseño organizacional y serán los socios partícipes de los resultados, los involucrados en la investigación se detallan a continuación (Ver cuadro N° 1).

CUADRO # 3: Población

POBLACIÓN	Nº
Directivos	3
Parte administrativa	9
Socios	93
Total	105

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

2.6.2. Muestra

La muestra es el conjunto de individuos que se extraen de la población, mediante algún procedimiento específico y sobre los que se llevará a cabo el estudio. La muestra debe ser la parte más representativa del universo, a efectos de evitar que los resultados sean sesgados. Según Tamayo T. (2007), afirma que: “Muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (pág. 84). La muestra es el conjunto de personas que serán parte del estudio y a quienes se les aplicará los instrumentos metodológicos establecidos y diseñados previamente por el investigador.

Existen diferentes tipos de muestra, los mismos que pueden dividirse en dos grandes grupos:

- A. Muestra probabilística
- B. Muestra no probabilística

La elección de la muestra puede ser probabilística y no probabilística. En el primer caso, se supone que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. La muestra probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación, a diferencia de la no probabilística que no la necesita ya que está en función de las características de la investigación y de la consideración e importancia que le dé el investigador a los integrantes de la muestra partícipes de la investigación.

A. Muestra probabilística

Es aquella que se fundamenta en el principio de probabilidad, es decir, aquello en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.

Las muestras probabilísticas utilizadas en los estudios investigativos se dividen de la siguiente manera:

1. Muestras aleatorias simples

Estas muestras aleatorias simples se eligen al azar entre la totalidad del universo o población, sin tener consideraciones de alguna clase, además, se utilizan en investigaciones estadísticas.

2. Muestras sistemáticas

Esta muestra es utilizada cuando la población es de gran tamaño o esta puede extenderse a través del tiempo.

3. Muestras estratificadas

Este tipo de muestra consiste en la división previa de la población de estudio en grupos que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar, es decir, son las muestras tomadas de los diversos estratos en que se ha dividido previamente al universo o población.

4. Muestras por conglomerado

Este tipo de muestra se utiliza cuando la población está dividida de manera natural en grupos que se supone que contienen la variabilidad de la población.

B. Muestreo no probabilístico

La muestra no probabilística no garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población, además, se seleccionan en base a criterios subjetivos que posee el investigador.

Entre las elecciones del muestreo no probabilístico se encuentran los siguientes:

- ❖ Muestreo por convivencia.
- ❖ Muestreo por cuotas.
- ❖ Muestreo por criterio.

1. Muestreo por convivencia

La selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario, estos seleccionan los elementos dada la facilidad de acceso o la conveniencia.

2. Muestreo por cuotas

El muestreo a criterio, también llamado muestreo intencional, es un tipo de muestreo donde es el propio investigador el que selecciona a aquellos sujetos que considere o crea más importantes y representativos para formar la muestra del estudio.

3. Muestreo por criterio

Bastante utilizado en investigación de mercados cuando se requiere tener conocimiento acerca de la opinión que puedan tener aquellas personas que por sus características, se definen como el segmento de mercado.

En la presente investigación, se utilizó el Muestreo por Criterio por considerarlo el más apropiado para el desarrollo de estudio a efectuarse. Hernández R. (2006), considera: “En el muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” (Pág. # 285). En el presente estudio se aplicó el

muestreo por criterio, pues son todos los miembros de la asociación quienes están involucrados en la investigación y cumplen con el criterio requerido ya que son 12 personas quienes conforman la parte directiva y 93 socios quienes son partícipes de la problemática en la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” de la parroquia José Luis Tamayo.

Se enfoca en los directivos porque a tres le aplicaremos la entrevista y a nueve una encuesta diseñada especialmente para ellos pues nos parece importante y necesario incluir a todos los integrantes de la parte administrativa porque son quienes realizan las labores funcionarias de la asociación teniendo cargos como: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocales principales, suplentes, un delegado de cultura y uno de deporte.

En los socios se empleó la encuesta porque son los principales afectados por la problemática, ya que ellos son partícipes de cada resultado por las acciones de los directivos y serán quienes nos informarán las causas del problema. Como es un proyecto que se desea conocer los factores que afectan el rendimiento laboral es necesario recordar que el problema es directamente en la asociación, y por ende se le da mayor prioridad.

CUADRO # 4: Muestra

MUESTRA	Nº
Directivos	3
Parte administrativa	9
Socios	93
Total	105

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

2.7. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.7.1. Procedimiento

Los procedimientos que se aplicaron en esta investigación, incluyen estrategias, técnicas y habilidades que consintieron comenzar esta clase de estudio, el cual posee como propósito recoger los datos pertinentes y a la vez informar a las partes comprometidas los resultados de una forma lúcida y natural, de tal manera que conciba viable al destinatario entender la información reunida en la investigación realizada estableciendo de tal manera la seguridad del mismo.

La investigación se extiende incluyendo los parámetros que implica la investigación de esta magnitud e importancia, a continuación se presenta el procedimiento desarrollado:

- ❖ Registro de los datos.
- ❖ Desarrollo de la problemática.
- ❖ Enunciación de la problemática.
- ❖ Creación de la justificación.
- ❖ Construcción del marco teórico.
- ❖ Enunciación de la metodología.
- ❖ Creación de las herramientas de investigación.
- ❖ Gestión y soporte corporativo.
- ❖ Utilización de herramientas.
- ❖ Recaudación de información.

2.7.2. Procesamiento

Procesamiento de datos es la organización de la información obtenida durante el trabajo inquisitivo. Las limitaciones que entraña el interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados para la recopilación de datos no resulta difícil de comprender.

Por esta razón, los datos de la investigación, que se han recopilado por medio de los instrumentos como entrevista y cuestionario, se debe procesarlos convenientemente, para lo cual es necesario tabularlos, medirlos y sintetizarlos utilizando como herramienta el Microsoft Excel, el cual nos permitirá reflejar los resultados mediante gráficos estadísticos facilitando la elaboración del análisis pertinente de cada ítem.

Los procesos que se aplicaron en este estudio se detallan a continuación:

- ❖ Clasificación de la información.
- ❖ Orden y tabulación de la información.
- ❖ Creación de tablas y gráficos estadísticos.
- ❖ Razonamiento e interpretación de la información.
- ❖ Elaboración de las conclusiones.
- ❖ Desarrollo de las recomendaciones.
- ❖ Elaboración de la propuesta.
- ❖ Verificación de la propuesta.
- ❖ Proporcionar el informe final.
- ❖ Sustentación final del proyecto.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN.

1.- ¿Cuáles son los motivos por los que se creó la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El progreso”?

Los 3 directivos de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El progreso”, a quienes se les realizó la entrevista y que se dedican a la actividad del comercio, manifestaron que se creó con el objetivo de acoger a los comerciantes reuniéndolos en un grupo para poder funcionar como un ente formal para q trabajen bajo el ampro de las leyes en los lugares en los que ellos puedan laborar libremente evitando que las autoridades les impidan trabajar. Otro motivo es dar facilidad y beneficios de cualquier índole a aquellos integrantes que presenten alguna calamidad porque se basan en la ayuda mutua, razón por la que muchos comerciantes se han unido a la asociación, ya que ésta acoge a personas que se dedican a cualquier actividad comercial pero que la realicen de forma ambulante.

2.- ¿Existe un documento formal donde están los acuerdos estipulados en cada asamblea general realizada en la asociación?

Los directivos afirmaron que si existe un documento, es decir un libro donde están las denominadas actas, las mismas que contienen todos los acuerdos pactados en las asambleas generales, en tal documento se han anexado los estatutos los cuales son tomados como una guía en las decisiones ya que deben ser de acuerdo a los

artículos que éste contiene para evitar que lo estipulado y decidido por la asamblea general no esté acorde a las cláusulas.

3.- ¿Es importante tener un organigrama para que los socios y futuros integrantes tengan conocimiento de cómo está integrada la directiva?

El personal entrevistado considera que si es importante tener un organigrama porque si los visita cualquiera de las autoridades de la provincia, futuro socios o el público en general podrán identificar que existe una directiva en la asociación lo cual le da más formalidad y organización brindando confianza lo cual originará un reconocimiento y buenas perspectivas ya que existen asociaciones en el medio que no están debidamente organizadas.

4.- ¿Se respetan las jerarquías en la toma de decisiones dentro de la asociación?

Con respecto a éste tema los directivos mencionaron que si se respetan las jerarquías pero quienes toman las decisiones son los miembros de la asamblea general, la directiva solo proporciona las ideas y después de que éstas son aceptadas se la ejecuta pero cada paso del proceso de tener el visto bueno del presidente ya que es la persona responsable de la asociación y el más idóneo para dar la aceptación ya que todos los puestos jerárquicos se respetan siguiendo el orden correspondiente.

5.- ¿Conoce cuáles son las funciones y responsabilidades como miembro de la directiva de la asociación?

Los entrevistados confirmaron que conocen las funciones que demandan sus cargos están descritas en los estatutos de la asociación, la misma que es su guía en el proceso administrativo y en la toma de decisiones. Las responsabilidades y

funciones que ellos realizan lo hacen de forma empírica en muchos casos no saben cómo ejecutarlas debido a su magnitud e importancia, la administración de la asociación depende de los estatutos.

6.- ¿Existe un documento en el que se indique de manera formal las funciones que debe cumplir en su cargo?

Los directivos entrevistados afirmaron que el documento que describe y detalla de manera formal las funciones que cada uno debe realizar son los estatutos, indicaron que ellos toman este documento como guía en los procesos administrativos. Uno de los directivos mencionó que están elaborando un reglamento interno en el cual también se va a describir las funciones de los miembros de la directiva pero que debido a su importancia conlleva tiempo además ellos no tienen el conocimiento adecuado para su correcto diseño.

7.- ¿Qué canales de comunicación utiliza para el flujo de información entre directivos y socios?

De acuerdo a este ítem el personal entrevistado manifestó que los canales de comunicación que ellos usan es el boca a boca, o la radio cuando se trata de anunciar las convocatorias, estos canales son informales pero también emiten oficios o citaciones a aquellos socios que tienen un número de inasistencias considerables. El socio también puede emitir oficios describiendo las causas de su falta si no puede designar a alguien que lo represente en la asamblea general, el documento debe ser entregado antes de la asamblea general.

En cuanto a infracciones cuando alguien comete actos de tipo perjudicial se procede a consultar los artículos de los estatutos, según su importancia se emite oficios para hacer conocer al socio que su falta ha sido considerable de acuerdo a las cláusulas, el documento se agregará a la hoja de vida que está en la asociación.

8.- Para procesar la información en el área administrativa, ¿Utiliza equipos tecnológicos?

Los directivos afirmaron que se utilizan equipos tecnológicos como computadora e impresora porque las actas de cada asamblea realizada son registradas en un computador, tales equipos de computación no están en las instalaciones debido a que no tienen los suficientes recursos para adquirirlos. Mencionaron que en un determinado tiempo implementarán dichos equipos para realizar sus actividades de forma tecnológica pero primero desean que la asociación se desarrolle con los recursos existentes en ella.

Recalaron que tienen proyectos en los cuales tienen como propósito la implementación de los equipos porque consideran que con el uso adecuado de los mismos se agilizarán sus tareas como directivos, se darán a conocer como institución mediante las redes sociales.

9.- ¿Reconoce que tiene las capacidades para cumplir con las funciones que exige su cargo?

Los entrevistados mencionaron que tienen las capacidades para ejercer sus funciones pero no tienen la capacitación necesaria en administración y computación para realizar correctamente sus actividades ya que no han recibido la información necesaria para ejecutarlas de forma efectiva pero afirmaron que poco a poco van aprendiendo y conociendo como hacerlo con las experiencias que adquieren día a día. Para ellos los miembros de la directiva lo más importante es estar dispuesto a pertenecer a la directiva para colaborar en lo administrativo conllevando a la asociación al cumplimiento de sus objetivos aprendiendo de las actividades que demanda el cargo lo cual les ayuda en su desarrollo personal. Con la ayuda mutua entre directivos es viable trabajar por la asociación porque todos están dispuestos a colaborar.

10.- ¿Disponen del recurso humano suficiente para cumplir con las actividades que requiere la asociación?

Con respecto al recurso humano manifestaron que si disponen del suficiente personal para realizar las actividades ya que entre ellos se designan comisiones dependiendo de las actividades que se proponen realizar. Es necesario que el personal administrativo desee colaborar en las actividades ya que el trabajo en equipo beneficia a la asociación en general.

No solo existe la ayuda mutua entre los directivos sino también entre los socios porque en muchas de las actividades dispuestas por las autoridades competentes les exigen el trabajo en equipo. Con el trabajo en equipo han cumplido con ciertas cosas pero aún les falta.

11.- ¿Qué tan necesario es contar con un presupuesto destinado al desarrollo de capacitaciones que permitan la ejecución eficiente de sus funciones?

Los entrevistados coincidieron en que es una buena idea capacitarlos para desarrollar de forma efectiva sus funciones aunque ya han recibido capacitaciones sobre atención al cliente pero consideran que éstas deben ser concretas y claras, evitando que la información sea redundante por que los talleres que han recibido han tenido un tiempo considerable de duración lo cual los imposibilita asistir por las jornadas de trabajo.

Los directivos contemplan necesario capacitaciones sobre temas netamente administrativos ya que éstas le permitirán mejorar su proceso administrativo aprovechando los recursos existentes en la asociación, tales conocimientos le serán de ayuda para desarrollar proyectos por sí mismos en mejoras de la institución dándose a conocer por la aplicación de las herramientas tecnológicas y administrativas.

12.- ¿Considera importante disponer de un diseño organizacional para la asociación, que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas y los encamine al logro de sus objetivos institucionales?

Los directivos consideran que es muy importante disponer de un diseño organizacional ya que será una guía para la ejecución de sus actividades, además consideran que la aplicación de las estrategias mejorarán no solo la gestión sino también a agilizar los procesos administrativos con el uso adecuado de los recursos existentes en la asociación.

Algunos estiman conveniente la adaptación de técnicas y estrategias pues éstas le permitirán mejorar institucionalmente, además ellos cuentan con el apoyo de las entidades que promueven el turismo así como también las instituciones públicas como el Ministerio de Turismo, Municipio, Cámara de Turismo entre otras, que le pueden proporcionar los recursos necesarios los mismos que permitirán hacerle frente a la competencia existente en el mercado en el que se desenvuelve la asociación. Al referirse a capacitaciones mencionaron que han recibido unas con temas de higiene y atención al cliente, éstas son de gran ayuda para ellos pues su aplicación aumentó sus clientes.

El diseño organizacional proporcionará orden brindando un ambiente armónico lo cual impulsará el logro de los objetivos institucionales porque los integrantes de la asociación estarán motivados trabajando en sinergia para alcanzar los resultados esperados.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Análisis de resultados de la encuesta aplicada a la parte administrativa.

1.- Género de la parte administrativa.

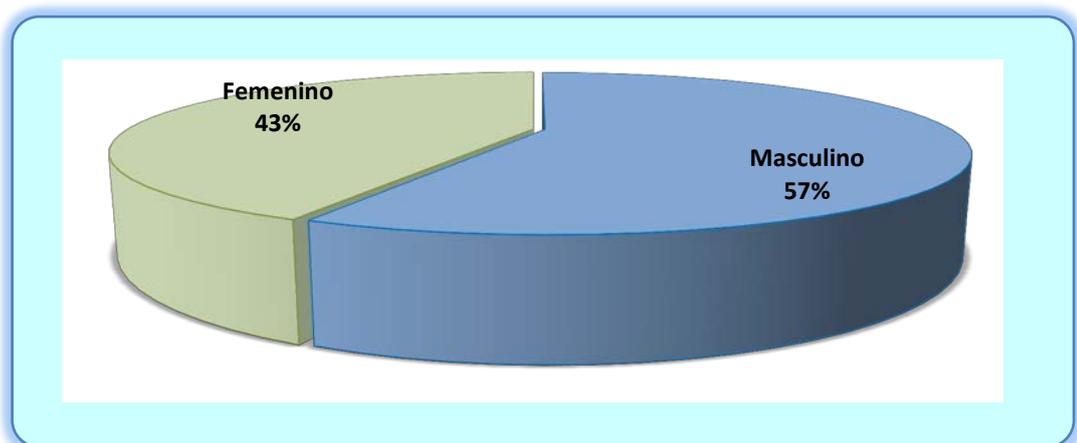
CUADRO # 5: Género

ITEM	VALORACIÓN	F	%
1	Masculino	6	57
	Femenino	3	43
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 11: Género



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

La mayoría de los encuestados correspondiente al 57% son del género masculino mientras el sexo femenino tiene un 43%. Las actividades administrativas son realizadas sin mucho esfuerzo pues todos trabajan en beneficio de la asociación.

2.- Edad de la parte administrativa.

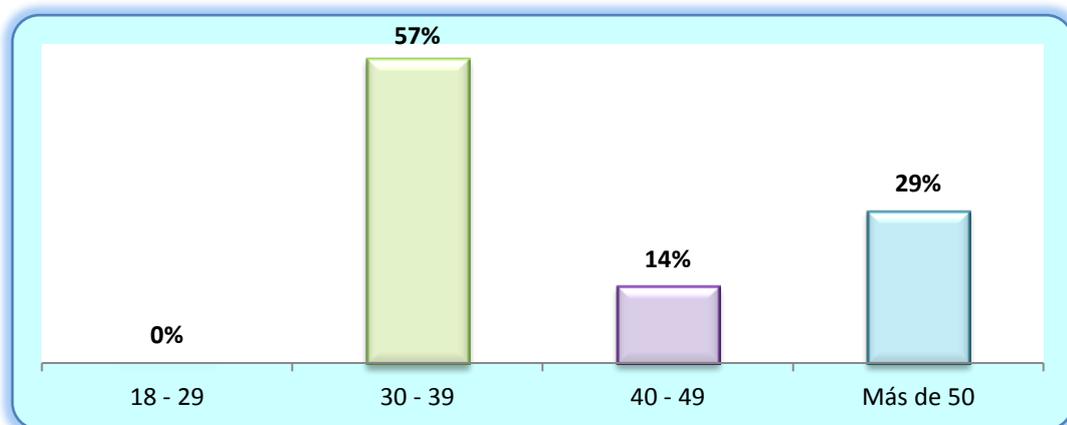
CUADRO # 6: Edad

ITEM	VALORACIÓN	F	%
2	18 – 29	0	0
	30 – 39	5	57
	40 – 49	1	14
	Más de 50	3	29
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 12: Edad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El 57% de los encuestados tiene edades entre 30-39 años, otro grupo de los administrativos es decir el 29% tiene más de 50 años de edad, seguido por el 14% que posee edades entre 40 - 49. Cabe recalcar que la edad no es impedimento pues es necesaria su experiencia para realizar las actividades administrativas y el deseo de colaborar en equipo por el desarrollo y logro de los objetivos de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El progreso”.

3.- Nivel de instrucción de la parte administrativa.

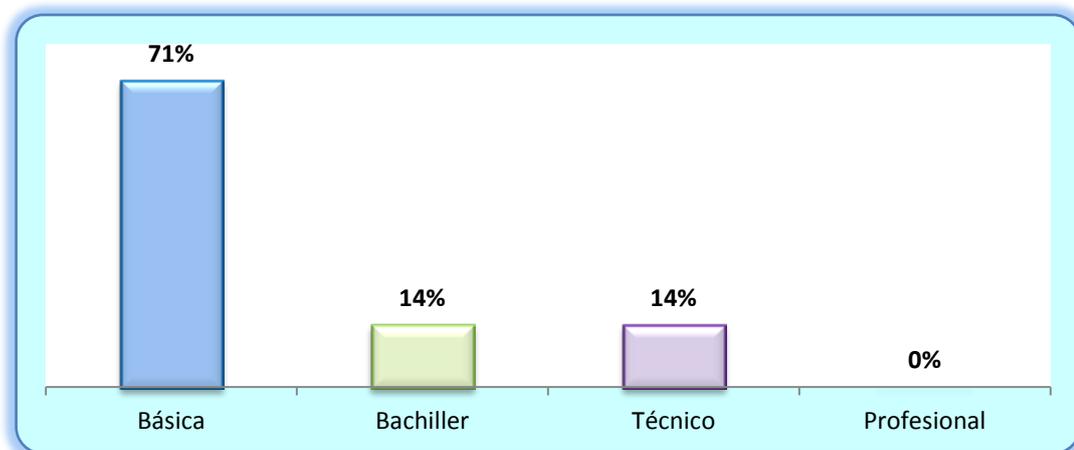
CUADRO # 7: Nivel de instrucción

ITEM	VALORACIÓN	F	%
3	Básica	7	71
	Bachiller	1	14
	Técnico	1	14
	Profesional	0	0
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 13: Nivel de instrucción



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Del total de los encuestados un 71% posee estudios de educación básica, seguido del 14% que son bachilleres y otros que gozan de un título técnico. Los directivos solo tienen conocimientos básicos más no administrativos pero esto no es dificultad para tomar decisiones ni ejercer sus funciones aunque los resultados no son eficaces y dificultan el desarrollo de la asociación.

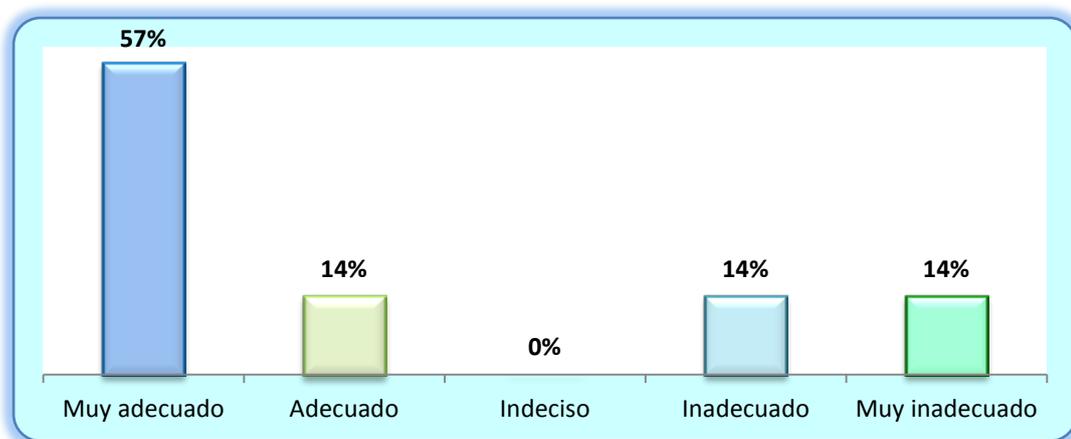
4.- ¿Usted considera que el ambiente laboral es adecuado para realizar sus labores?

CUADRO # 8: Clima organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
4	Muy adecuado	6	57
	Adecuado	1	14
	Indeciso	0	0
	Inadecuado	1	14
	Muy inadecuado	1	14
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 14: Clima organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

De acuerdo a la información recopilada, un 57% mencionó que el ambiente es muy adecuado, mientras el 14% manifiesta que es adecuado, otros dicen que es inadecuado, y también que es muy inadecuado el ambiente laboral de la institución, los resultados muestran que no hay un buen clima organizacional por los conflictos que se suscitan al tomar las decisiones en las asambleas generales.

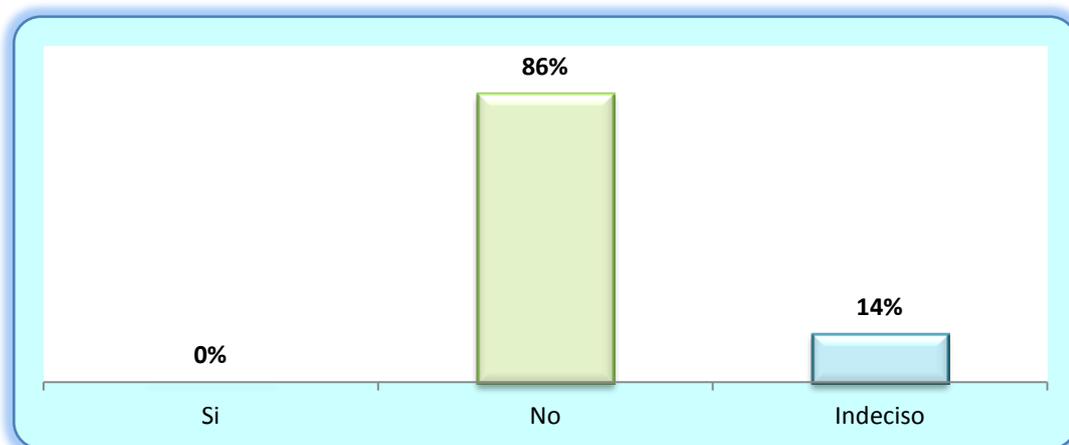
5.- ¿La asociación cuenta con un diseño organizacional?

CUADRO # 9: Diseño organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
5	Si	0	0
	No	8	86
	Indeciso	1	14
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 15: Diseño organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Del total de los encuestados, un 86% de éstos manifiestan que la asociación no tiene un diseño organizacional, mientras que el 14% desconoce su existencia ya que no le han informado acerca de éste. Los resultados muestran que tal diseño no ha sido adoptado porque ninguno de los directivos lo conoce y no tienen el conocimiento para elaborarlo por sus niveles de estudio.

6.- ¿Usted considera qué se tiene una buena comunicación entre directivos y socios?

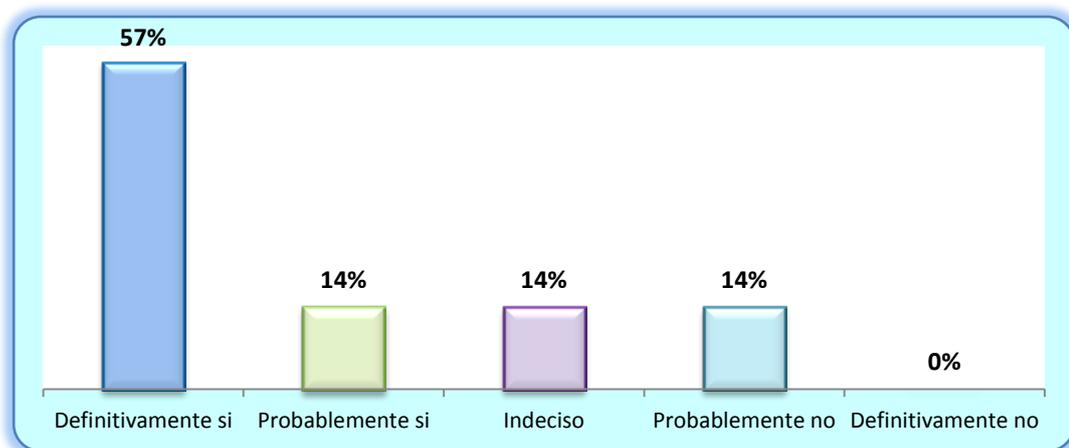
CUADRO # 10: Comunicación

ITEM	VALORACIÓN	F	%
6	Definitivamente si	6	57
	Probablemente si	1	14
	Indeciso	1	14
	Probablemente no	1	14
	Definitivamente no	0	0
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 16: Comunicación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El 57% de los encuestados expresó que definitivamente sí hay una buena comunicación, mientras un 14% dice que probablemente sí, otros indican estar indecisos y también que probablemente no hay. La comunicación no es oportuna e impide que los socios conozcan las actividades y decisiones que se toman.

7.- ¿Tiene claramente definidas sus actividades y funciones?

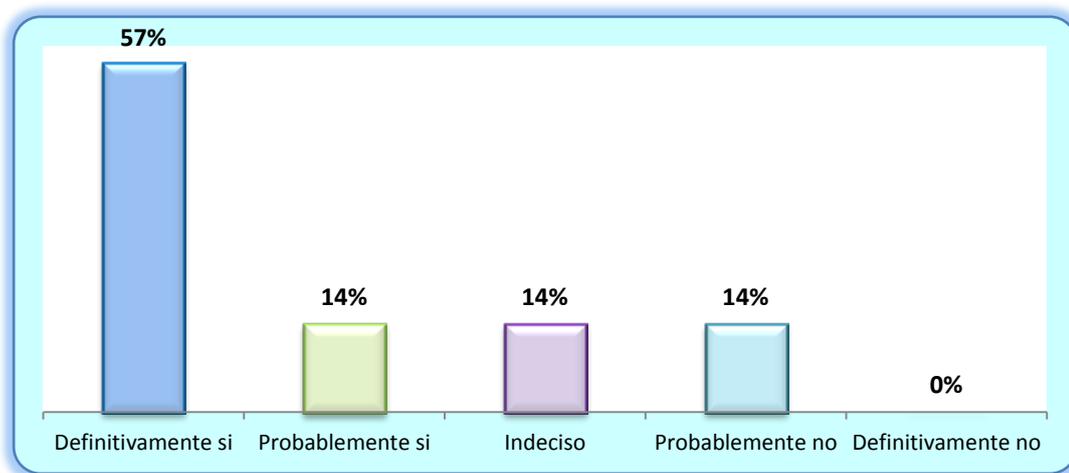
CUADRO # 11: Funciones

ITEM	VALORACIÓN	F	%
7	Definitivamente si	6	57
	Probablemente si	1	14
	Indeciso	1	14
	Probablemente no	1	14
	Definitivamente no	0	0
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 17: Funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

En base a la encuesta realizada a los administrativos el 57% indicaron que definitivamente si tienen definidas sus actividades y funciones ya que las encuentran en los estatutos de la asociación, mientras un 14% manifestó probablemente si las conocen, otros están indecisos porque no están bien definidas, algunos dicen que probablemente no porque desconocen sus funciones.

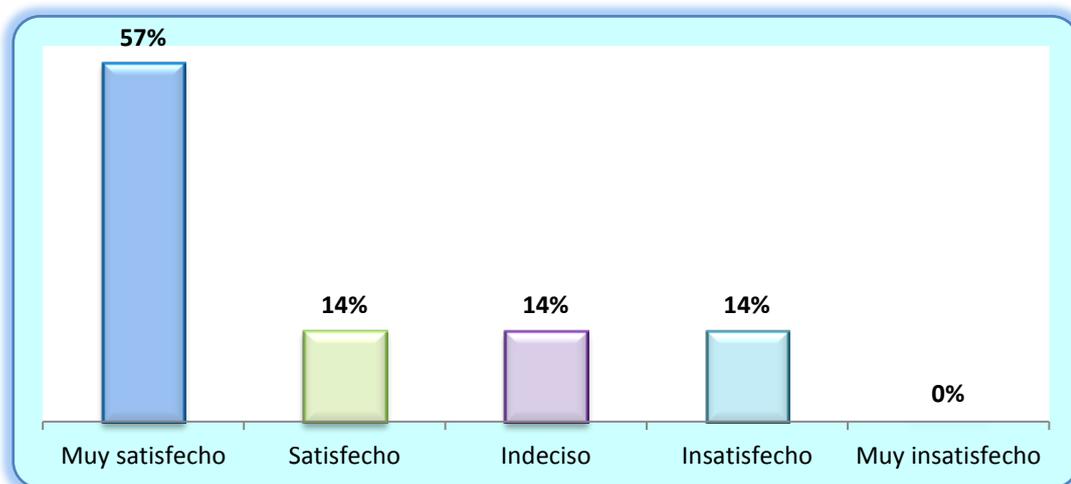
8.- ¿Está satisfecho con las actividades que usted realiza, porque?

CUADRO # 12: Satisfacción

ITEM	VALORACIÓN	F	%
8	Muy satisfecho	6	57
	Satisfecho	1	14
	Indeciso	1	14
	Insatisfecho	1	14
	Muy insatisfecho	0	0
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 18: Satisfacción



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Del total de los encuestados un 57% manifiestan que están muy satisfechos porque con ellas benefician a la asociación, mientras que el 14% declaran estar satisfechos por la libertad con la que operan, algunos están indecisos porque no están de acuerdo con ciertas funciones que otros miembros le designan, otros se manifiestan insatisfechos porque se le complica ejecutarlas por su importancia.

9.- ¿Sus derechos y obligaciones están descritos en un reglamento interno?

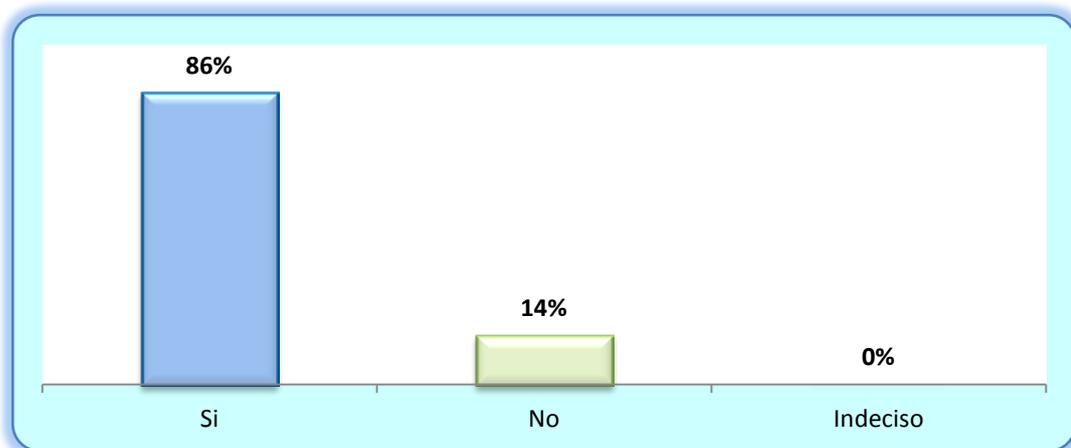
CUADRO # 13: Derechos y obligaciones

ITEM	VALORACIÓN	F	%
9	Si	8	86
	No	1	14
	Indeciso	0	0
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 19: Derechos y obligaciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Gran parte de los directivos, es decir el 86% afirman que sus derechos y obligaciones están descritos en un reglamento interno el cual no está completamente elaborado, mientras un 14% manifiesta que no están establecidos en tal documento y se encuentran en los estatutos. Es relevante que los socios conozcan sus derechos así ellos colaborarán en las actividades por sus beneficios.

10.- ¿Es evaluado para determinar su desempeño administrativo?

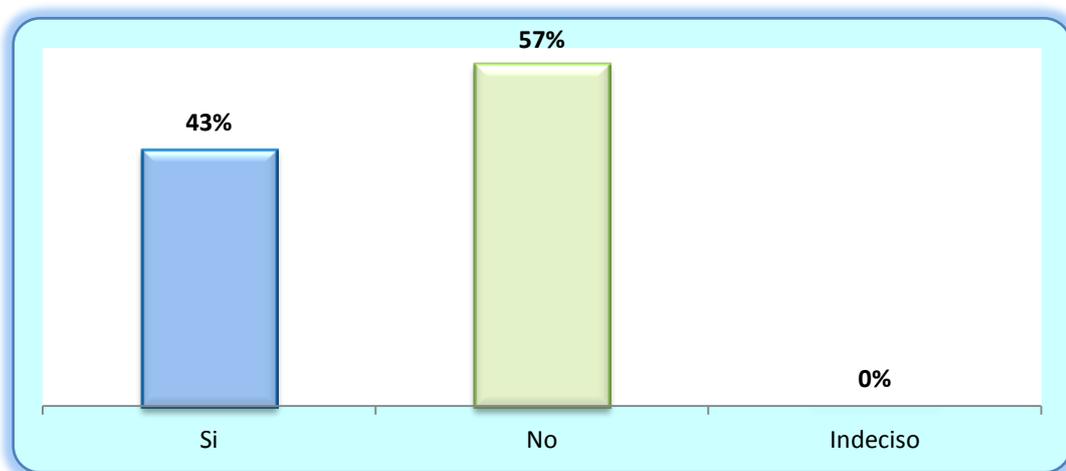
CUADRO # 14: Evaluación

ITEM	VALORACIÓN	F	%
10	Si	4	43
	No	5	57
	Indeciso	0	0
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 20: Evaluación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Del total de los encuestados, un 57% menciona que no es evaluado porque no ha habido la posibilidad ni conocen los parámetros para realizarlo de forma adecuada además unos no lo consideran conveniente mientras el 43% afirma que si son evaluados ya que los socios los evalúan al lograr lo propuesto pero es importante que se establezcan parámetros para la evaluación lo cual mejorará las actividades.

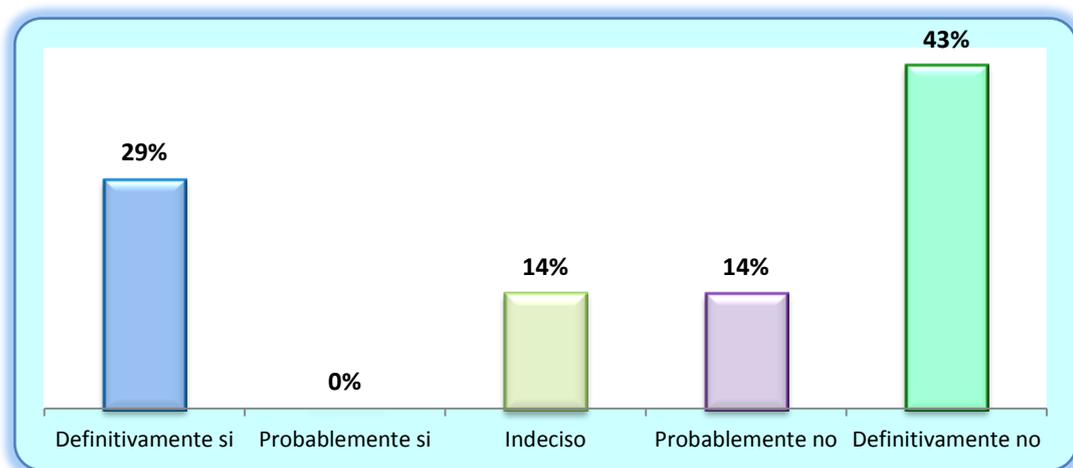
11.- ¿Tiene la asociación los recursos materiales y tecnológicos suficientes para desempeñar las tareas y funciones?

CUADRO # 15: Recursos materiales y tecnológicos

ITEM	VALORACIÓN	F	%
11	Definitivamente si	3	29
	Probablemente si	0	0
	Indeciso	1	14
	Probablemente no	1	14
	Definitivamente no	4	43
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 21: Recursos materiales y tecnológicos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El 43% de los administrativos manifestaron que definitivamente no tienen recursos materiales y tecnológicos, mientras que un 29% afirmaron que definitivamente si, otro 14% está indeciso pues no tienen las suficientes, unos dicen probablemente no porque en las instalaciones no hay ningún equipo.

12.- ¿Usted considera importante la implementación de un Diseño Organizacional, que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas?

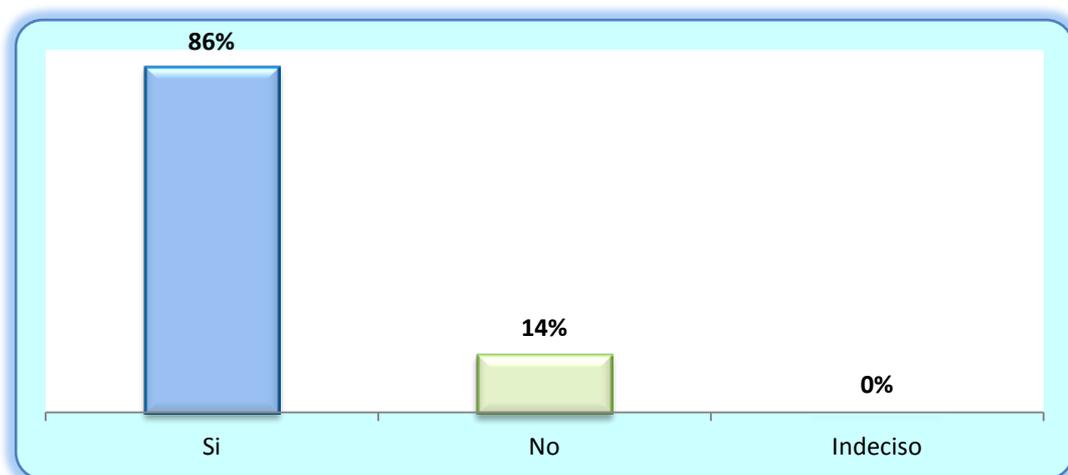
CUADRO # 16: Diseño organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
12	Si	8	86
	No	1	14
	Indeciso	0	0
	TOTAL	9	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 22: Diseño organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Con la información receptada se determinó que el 86% consideran importante la implementación de un diseño organizacional, a pesar del 14% que no considera importante implementarlo. Este resultado es beneficioso ya que se aprueba el Diseño organizacional por los beneficios que éste le proporcionará.

3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS.

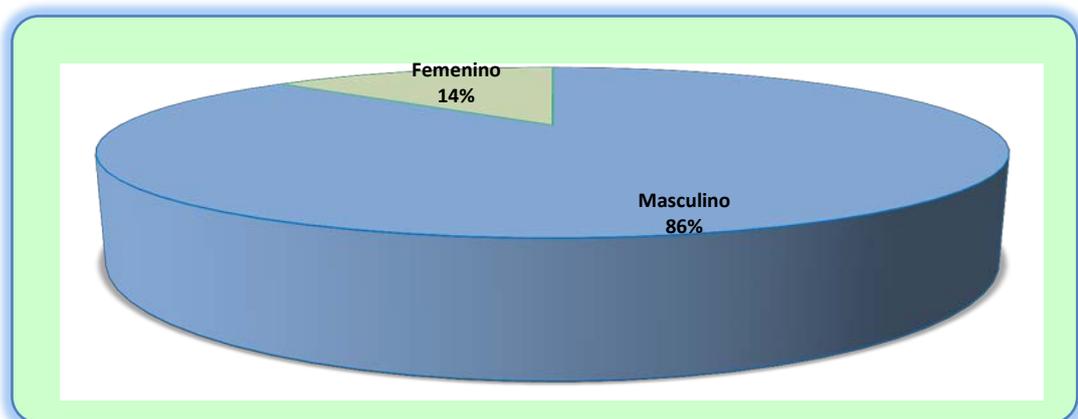
1.- Género de los integrantes de la asociación

CUADRO # 17: Género

ITEM	VALORACIÓN	F	%
1	Masculino	81	86
	Femenino	12	14
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 23: Género



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El gráfico ilustra que el 86% de los integrantes de la asociación pertenecen al género masculino, mientras que un 14% son del sexo femenino, estos hombres y mujeres se han unido para poder trabajar libremente en sus actividades comerciales.

2.- Edad de los socios

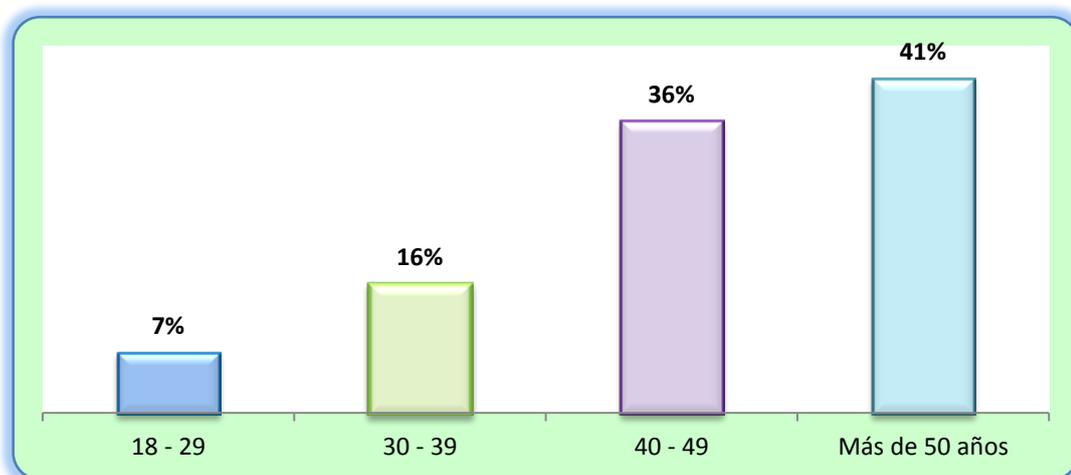
CUADRO # 18: Edad

ITEM	VALORACIÓN	F	%
2	18 – 29	7	7
	30 – 39	15	16
	40 – 49	33	36
	Más de 50 años	38	41
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 24: Edad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Un 41% tiene más de 50 años, el 36% poseen edades entre 40-49 años, otro 16% están en edades entre 30-39, se registra el 7% correspondiente a integrantes que poseen edades entre 18-29. Los socios tienen la experiencia necesaria para realizar sus actividades pero deben aplicar estrategias e innovar en el producto y servicio.

3.- Nivel de instrucción

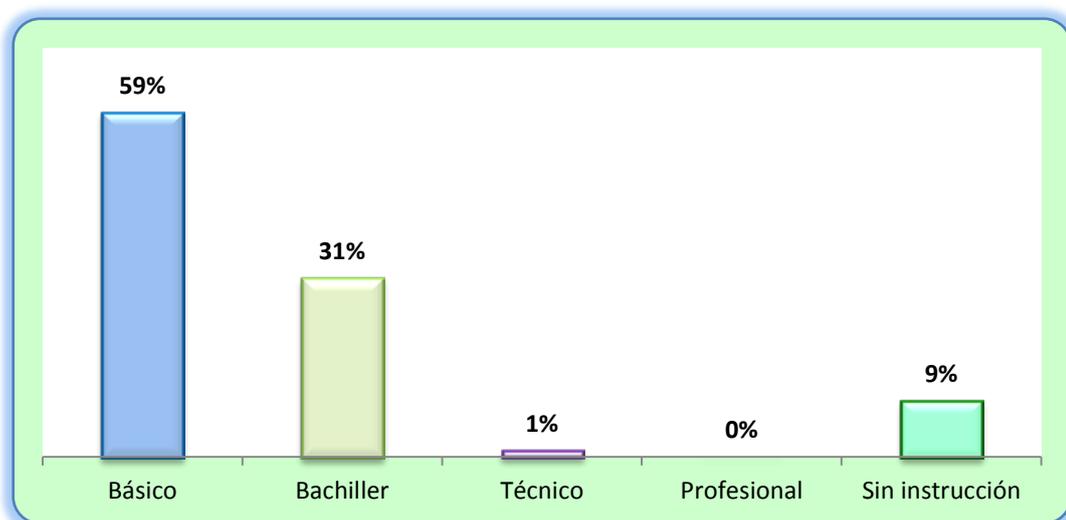
CUADRO # 19: Nivel de instrucción

ITEM	VALORACIÓN	F	%
3	Básico	55	59
	Bachiller	28	31
	Técnico	1	1
	Profesional	0	0
	Sin instrucción	9	9
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 25: Nivel de instrucción



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Del total de los encuestados correspondiente al 59% poseen estudios de nivel básico, otro 31% son bachilleres, un 9% no tienen estudios, existe solo el 1% son técnicos. Los socios por su nivel de estudios se dedican a estas actividades por generar ingresos a pesar que cuentan con la experiencia necesaria.

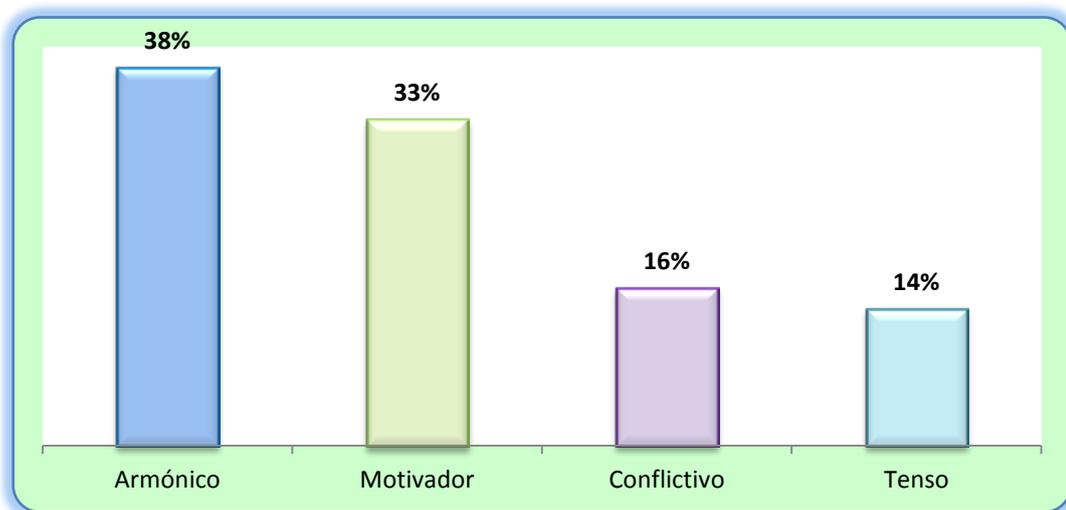
4.- ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la asociación?

CUADRO # 20: Clima organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
4	Armónico	35	38
	Motivador	30	33
	Conflictivo	15	16
	Tenso	13	14
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 26: Clima organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El 38% opina que el ambiente es armónico en la asociación debido al respeto mutuo entre todos los integrantes, mientras otro 33% indica que es motivador, un 16% menciona que es conflictivo por las decisiones y desacuerdos y el 14% afirma que es tenso porque hay escasas de beneficios.

5.- ¿La asociación cuenta con un diseño organizacional?

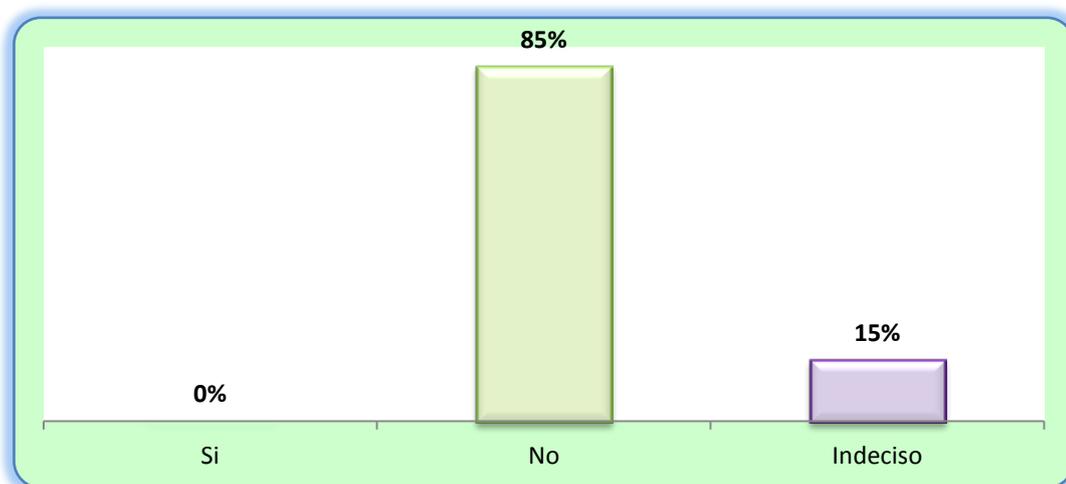
CUADRO # 21: Diseño organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
5	Si	0	0
	No	80	85
	Indeciso	13	15
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 27: Diseño organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Del total de los encuestados, un 85% manifiesta que la asociación no tiene un diseño organizacional, mientras que el 15% está indeciso porque unos no asisten a las convocatorias y otros no le dan interés por eso desconocen su existencia. El diseño organizacional no es conocido por el nivel de estudios de los socios.

6.- ¿Conoce y han sido socializados a todos los socios los objetivos que tiene la asociación?

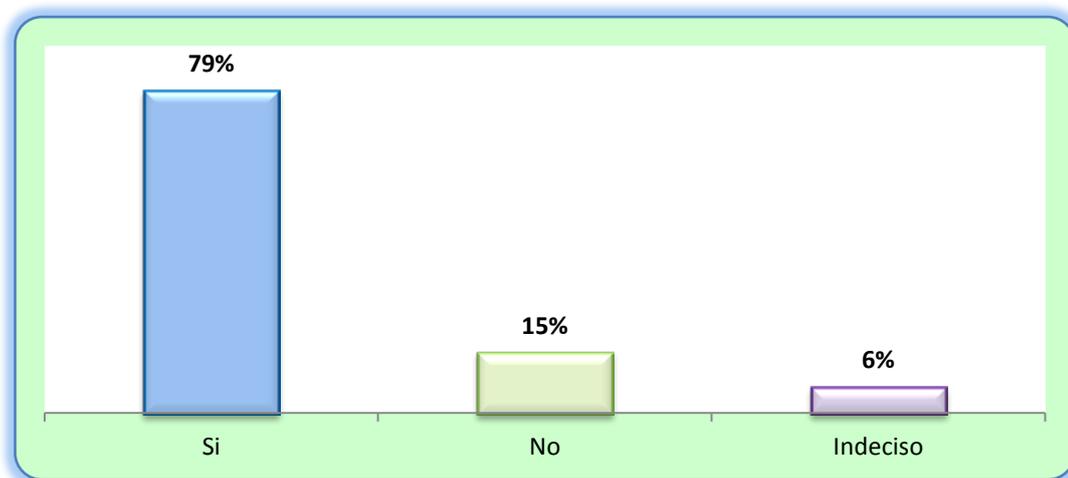
CUADRO # 22: Objetivos de la asociación

ITEM	VALORACIÓN	F	%
6	Si	74	79
	No	13	15
	Indeciso	6	6
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 28: Objetivos de la asociación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Al consultarle a los encuestados sobre los objetivos de la asociación al ser creada, el 79% manifestó que si los conoce y es acoger a los comerciantes ambulantes, otro 15% mencionó que no los han socializado, un 6% están indecisos pues no los conocen todos ésto dificulta el trabajo en sinergia para lograr los objetivos.

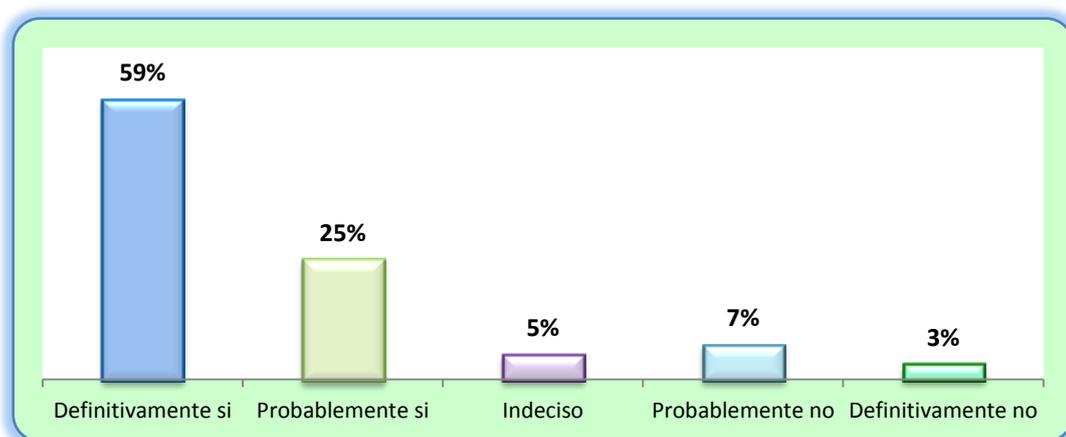
7.- ¿Son planificadas y socializadas las actividades a realizar dentro y fuera de la asociación?

CUADRO # 23: Planificación de actividades

ITEM	VALORACIÓN	F	%
7	Definitivamente si	55	59
	Probablemente si	23	25
	Indeciso	5	5
	Probablemente no	7	7
	Definitivamente no	3	3
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 29: Planificación de actividades



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El 59% de los encuestados mencionó que definitivamente si se planifican y socializan las actividades, seguido del 25% que optó por probablemente sí, otro 7% opinó probablemente no, un 5% está indeciso, el 3% afirmó que definitivamente no lo cual indica que la comunicación no es efectiva.

8.- ¿La asociación tiene un organigrama, es decir un gráfico de cómo está compuesta su directiva?

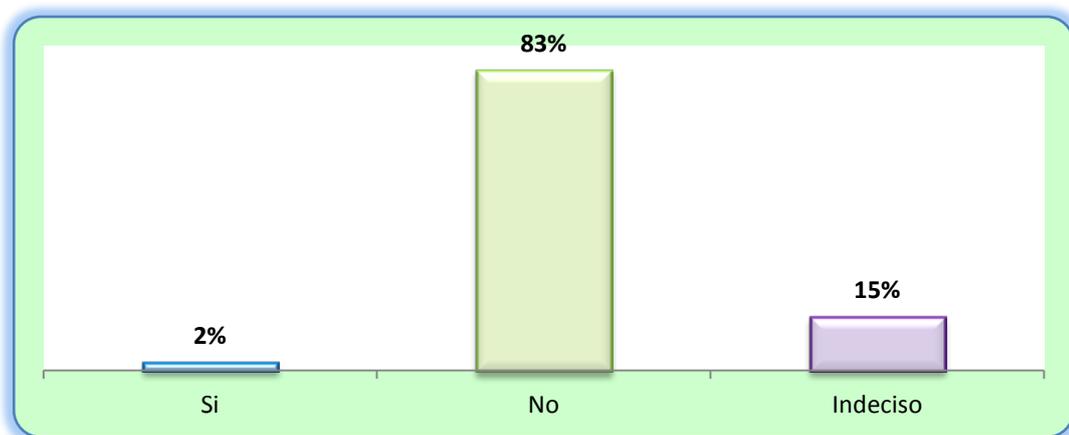
CUADRO # 24: Organigrama

ITEM	VALORACIÓN	F	%
8	Si	2	2
	No	78	83
	Indeciso	13	15
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 30: Organigrama



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Al analizar la información, un 83% mencionó que no tienen organigrama porque no lo conocen, otro 15% está indeciso pues no están informados de su existencia, seguido del 2% que afirman tener uno pero lo confunden con las funciones descritas en los estatutos, lo cual provoca que no se respeten las jerarquías..

9.- ¿Cómo califica la comunicación entre los directivos y socios dentro de la asociación?

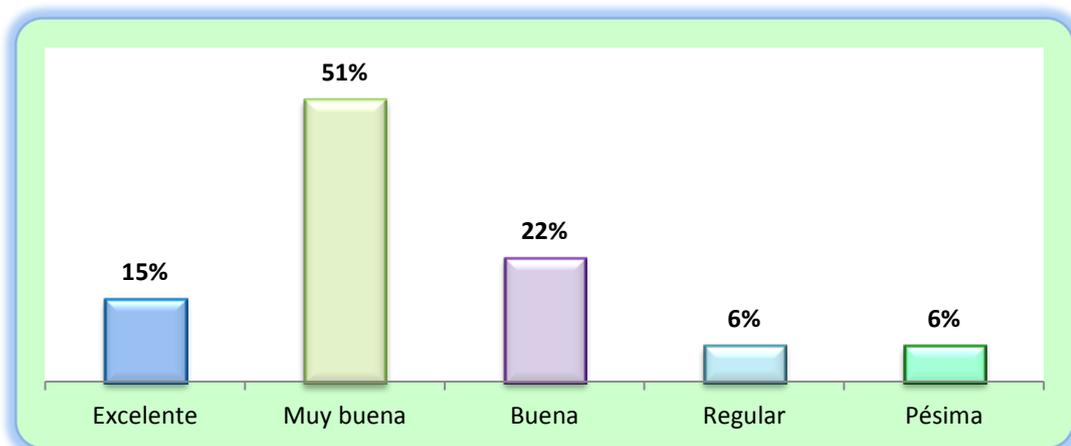
CUADRO # 25: Comunicación

ITEM	VALORACIÓN	F	%
9	Excelente	14	15
	Muy buena	47	51
	Buena	20	22
	Regular	6	6
	Pésima	6	6
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 31: Comunicación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Se formuló esta pregunta para conocer el desarrollo de comunicación y un 51% indicó muy buena, seguida del 22% que dijo buena, solo el 15% opinó que es excelente, otro 6% señaló que es regular y pésima por lo que deben adoptar la emisión de documentos formales para propiciar la comunicación.

10.- ¿En qué documento están establecidas las funciones que debe realizar cada miembro de la directiva?

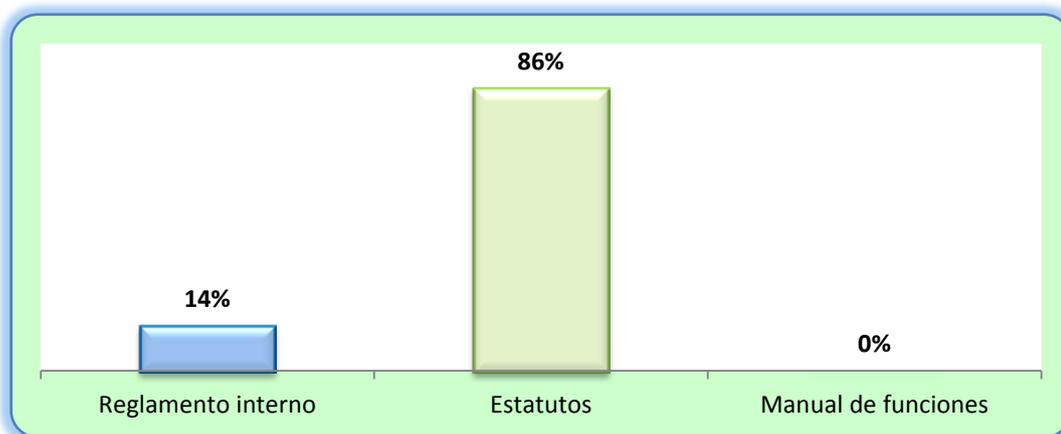
CUADRO # 26: Documento que describe las funciones

ITEM	VALORACIÓN	F	%
10	Reglamento interno	12	14
	Estatutos	81	86
	Manual de funciones	0	0
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 32: Documento que describe las funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

La información que antecede indica que el 86% consideró que es el documento que describe las funciones son los estatutos lo cual es bueno, un 14% mencionó que están en un reglamento interno el cual no está completamente elaborado esto provoca la asignación de tareas a personas que no le compete.

11.- ¿Qué importancia le daría a la presencia de un documento formal donde se describan los perfiles que deben tener los directivos y sus funciones?

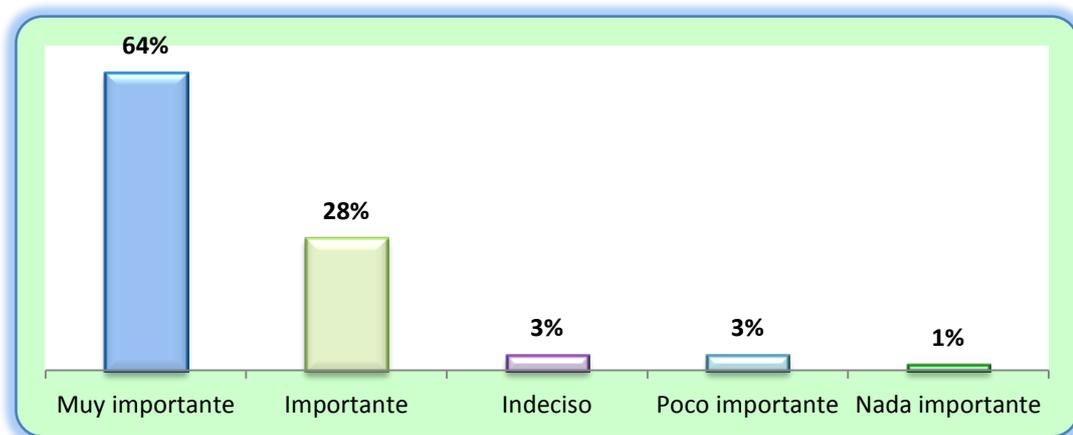
CUADRO # 27: Manual de funciones

ITEM	VALORACIÓN	F	%
11	Muy importante	60	64
	Importante	26	28
	Indeciso	3	3
	Poco importante	3	3
	Nada importante	1	1
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 33: Manual de funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El 64% manifestó que es muy importante contar con un manual de funciones, mientras que un 28% mencionaron que es importante para que ayuden a la asociación en el desempeño laboral, otro 3% están indecisos los consideran poco importante y solo el 1% lo considera nada importante.

12.- ¿Considera que se debe llevar el control de las actividades para conocer si son ejecutadas correctamente por los administrativos?

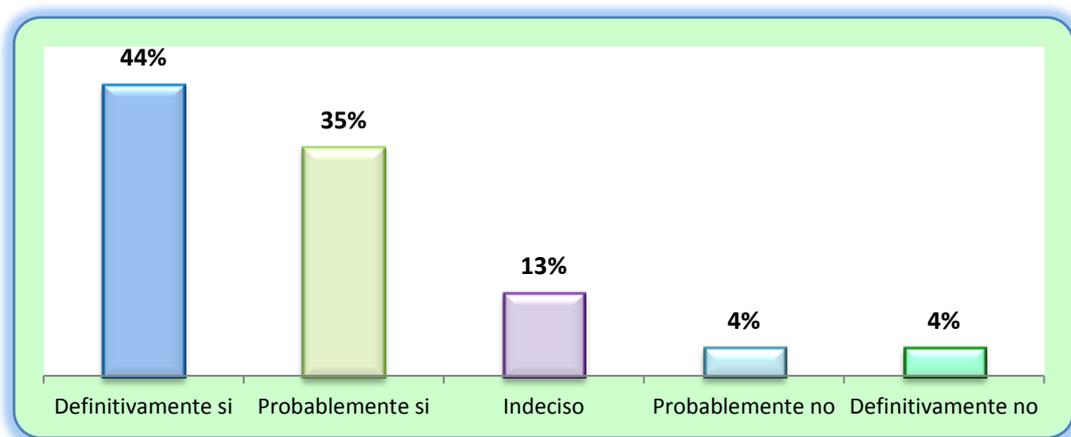
CUADRO # 28: Control de actividades

ITEM	VALORACIÓN	F	%
12	Definitivamente si	41	44
	Probablemente si	32	35
	Indeciso	12	13
	Probablemente no	4	4
	Definitivamente no	4	4
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 34: Control de actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Se formuló esta pregunta para conocer sobre el control de las actividades, el 44% manifestaron que definitivamente si se debe realizar el control, otro 35% dice probablemente sí, un 13% está indeciso y el 4% afirmó probablemente no y definitivamente no las controlan por lo que no tienen buenos resultados.

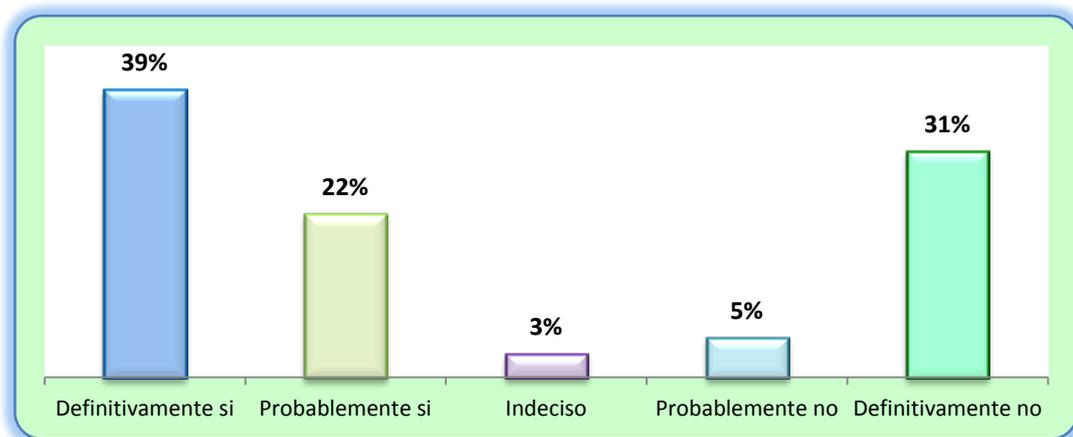
13.- ¿Tiene la asociación los recursos materiales y tecnológicos suficientes para desempeñar las tareas y funciones?

CUADRO # 29: Recursos materiales y tecnológicos

ITEM	VALORACIÓN	F	%
13	Definitivamente si	36	39
	Probablemente si	21	22
	Indeciso	3	3
	Probablemente no	5	5
	Definitivamente no	28	31
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 35: Recursos materiales y tecnológicos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Un 39% manifestó que definitivamente si tiene recursos materiales y tecnológicos la asociación, mientras el 31% optó por definitivamente, otro 22% indicó probablemente sí, seguido del 5% que afirma probablemente no, solo el 3% está indeciso porque tienen pocos y no son los necesarios para ejecutar las actividades.

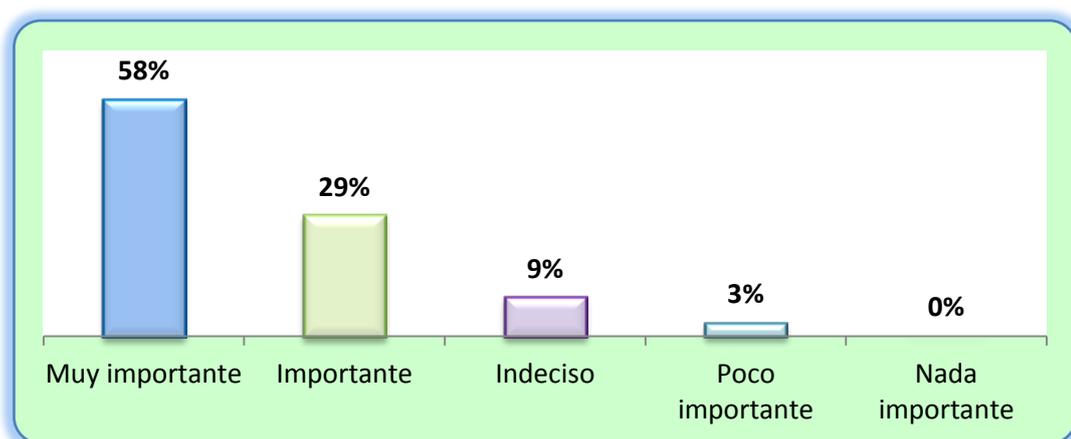
14.- ¿Usted considera importante la implementación de un Diseño Organizacional, que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas?

CUADRO # 30: Diseño organizacional

ITEM	VALORACIÓN	F	%
14	Muy importante	54	58
	Importante	27	29
	Indeciso	9	9
	Poco importante	3	3
	Nada importante	0	0
	TOTAL	93	100

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

GRÁFICO # 36: Diseño organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El 58% mencionó que es muy importante para la asociación pues mejoraría sus actividades administrativas, seguido del 29% que es importante, otro 9% está indeciso, un 3% lo considera poco importante. El diseño es considerado como una base para el mejoramiento de la asociación por lo que fue aceptado por los socios.

3.4. CONCLUSIONES

Las entrevistas a los administrativos permitieron conocer su necesidad de capacitarse ya que el empirismo no les permite desarrollar de forma eficaz sus funciones, por esto no existe un organigrama en la asociación y un diseño organizacional, el mismo que mostraría las jerarquías existentes con las funciones a ejecutar así se evitaría la delegación de actividades a personas que no le compete tal acción desechando los conflictos.

Las encuestas a los directivos determinar que no existe una buena comunicación entre socios y directivos ya que los canales de comunicación que emplean son incorrectos, en esto incurre el uso de equipos tecnológicos que no tienen, por esto los integrantes desconocen temas como la existencia de un organigrama, un diseño organizacional y sus funciones.

Los resultados de las encuestas realizadas a los socios, muestran las falencias existentes en la institución, ya que no tiene una estructura organizacional, lo que provoca conflictos en la toma de decisiones de la asamblea general y un clima organizacional inadecuado ya que no están teniendo beneficios por la inexistencia de recursos materiales y tecnológicos para realizar sus actividades lo cual provoca desinterés en los socios. Es necesario que los directivos gestionen para obtener los recursos para el mejoramiento de la asociación y beneficio de los socios.

Los socios consideran necesario que los directivos sean controlados para conocer si cumplen correctamente sus funciones. Es pertinente que se realicen evaluaciones a los directivos para conocer sus falencias administrativas.

Los resultados confirmaron la necesidad de elaborar un Diseño Organizacional, el mismo que pueda generar efectos positivos en la asociación, obteniendo beneficios tales como; mayores niveles de eficiencia y eficacia, aseguramiento de la calidad del servicio y logro de los objetivos institucionales.

3.5. RECOMENDACIONES

Planificar programas de capacitación dirigidas al personal tanto directivo como socios, con la finalidad de fortalecer y nutrir su conocimiento, para que puedan ejercer las funciones que le competen mejorando la gestión administrativa y adoptando proyectos para convertir a la asociación en un ente competitivo.

Realizar equipos de trabajo donde la comunicación y los valores éticos tengan un rol importante, a fin de que los socios puedan intercambiar ideas y opiniones sobre mejoras para la institución, así mismo que exista confianza entre los socios y los directivos permitiendo que sus ideas sean respetadas, con el objetivo de tomar la mejor decisión en determinados proyectos beneficiosos para la asociación también se deben implementar equipos tecnológicos facilitando el proceso de la información con los acuerdos pactados y el trabajo de los directivos.

Se requiere contar con un manual de organización, que permita implementar una verdadera comunicación y coordinación de las diferentes actividades de los directivos. Este documento incluye información detallada sobre legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, y funciones organizacionales.

Es pertinente que exista un control en cuanto a la ejecución de las actividades que posee la asociación, para aumentar sus ingresos y efectividad maximizando los resultados esperados convirtiéndose en una nueva etapa en el desarrollo de la institución.

La elaboración del diseño organizacional, facilitará la efectividad del funcionamiento de cada directivo, proporcionando equidad en la autoridad, responsabilidad en el ejercicio de sus actividades, para obtener los mejores resultados en la toma de decisiones favoreciendo a los socios con los beneficios que estos requieren para poder laborar libremente.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

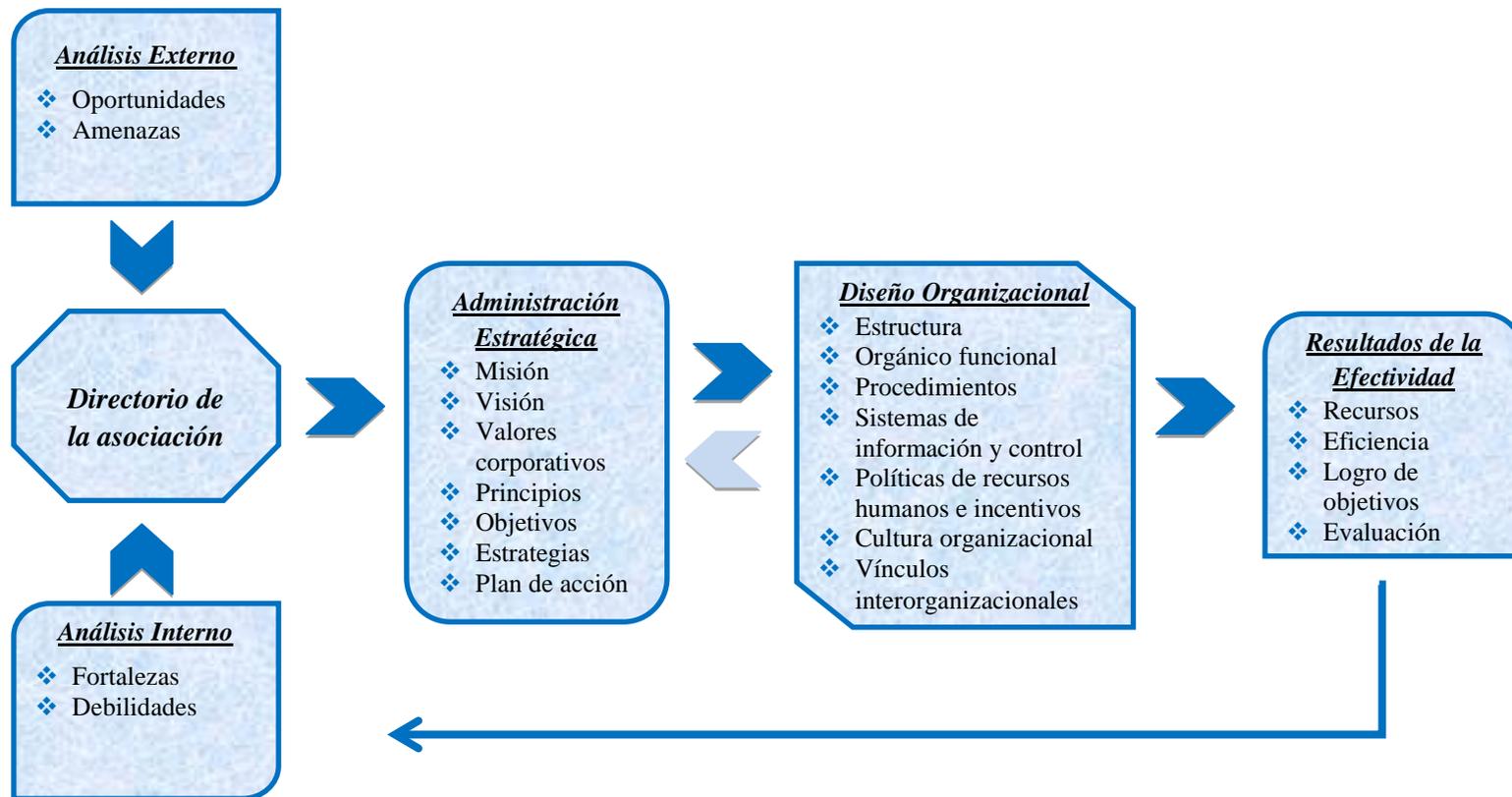
4.1. PRESENTACIÓN

Conociendo la situación actual de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, la misma que tiene falencias en el área administrativa provocando un clima organizacional inadecuado por el desacuerdo en las decisiones y la ejecución de actividades por parte de personas que no le compete realizar por la falta de un organigrama con la descripción de las funciones de cada miembro de la directiva. Debido a esta problemática se propone como solución el diseño organizacional para la asociación con el fin de maximizar los recursos existentes en la institución.

El diseño que se propone para la asociación es el modelo de Richard Daft el mismo que tiene componentes como análisis de ambiente externo e interno, la administración estratégica en la que se definirá la misión, visión y objetivos institucionales tomando en cuenta los resultados de efectividad en la ejecución de las funciones, las mismas que estarán correctamente definidas para cada directivo quienes tienen que aprovechar al máximo los recursos de la asociación. El diseño organizacional tendrá una estructura simple ya que los miembros de la directiva son pocos lo cual permitirá flexibilidad en la organización y en la ejecución de las funciones realizándolas con un grado de eficiencia y eficacia adoptando estrategias al escoger las mejores alternativas en la toma de decisiones en beneficio de los integrantes logrando un clima organizacional adecuado.

4.2. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO”.

GRÁFICO # 37: Modelo propuesto



Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN.

4.3.1. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional es una herramienta que permite informar sobre la situación actual de la asociación, sus conflictos es decir los problemas existentes en la institución, sus potencialidades y lo que puede aprovechar para su mejoramiento, esto será utilizado para tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas que deseen alcanzarse.

4.3.1.1. Análisis Externo

Oportunidades

1. Acceso a la tecnología
2. Reconocimiento a nivel provincial
3. Alianzas con empresas
4. Afluencia turística
5. Programas en las playas organizados por el Ministerio de Turismo.
6. Capacitaciones promovidas por el Ministerio de Turismo
7. Respaldo del Ministerio de Turismo
8. Medios publicitarios

Amenazas

1. Cambios climáticos
2. Cambio en los gustos y preferencias del cliente.
3. Nuevas leyes
4. Competencia
5. Inspectores municipales impiden trabajar en ciertos lugares públicos.

4.3.1.2. Análisis Interno

Fortalezas

1. La asociación cuenta con instalaciones propias
2. Están constituidos legalmente
3. Diversificación de productos y servicios
4. Los clientes pueden acceder a ellos en cualquier lugar.
5. Capacitación en servicio al cliente e higiene
6. Recursos económicos propios
7. Buena comunicación entre socios y directivos
8. Calidad del producto y servicio
9. Materiales de trabajo propios

Debilidades

1. Carencia de conocimientos sobre dirección administrativa
2. Descoordinación en las funciones
3. Ausencia de una estructura organizacional
4. Desmotivación de los socios
5. Ausencia de conocimientos sobre manejo de equipos de computación.
6. Recursos económicos insuficientes para adquirir equipos tecnológicos y materiales.
7. Ausencia de control de las actividades.

Con el diagnóstico organizacional se obtendrán beneficios a corto, mediano y largo plazo se identificarán las áreas potenciales de desarrollo organizacional, se crearán elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros como también se originarán bases para el desarrollo de indicadores de gestión y lo más importante es que puede realizar una comparación de los factores internos y externos de la asociación frente a los de la competencia.

4.3.1.3. Matriz de marco lógico

La matriz de marco lógico es una herramienta utilizada para evaluación.

CUADRO # 31: Matriz de marco lógico MML

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Desarrollo de las funciones administrativas de manera efectiva.	❖ Funciones ejecutadas eficientemente	Encuestas a los directivos	Se practica la cultura organizacional en toda la asociación
Fortalecimiento de la capacidad de gestión y coordinación en las funciones de los directivos y socios	❖ Distribución del trabajo. ❖ Recursos materiales y tecnológicos	Encuesta y evaluación a los directivos y socios	Se gestionan las operaciones con visión al logro de la misión y objetivos
Ordenamiento y respeto a las jerarquías de la asociación	❖ Satisfacción de los integrantes por el clima laboral. ❖ Cultura organizacional	Seguimiento a directivos y socios	Proceso de gestión efectivo y organización flexible.
Mejoramiento de los sistemas de comunicación y control	❖ Mayor comunicación entre socios y directivos.	Informes de los documentos emitidos mensualmente por los directivos	Se establece el flujo de información entre directivos y socios.
Establecer de sistemas de calidad centrados en el cliente	❖ Desempeño eficiente ❖ Productos y servicios de calidad ❖ Incremento de clientes	Encuestas a directivos Encuestas a clientes	Los clientes están satisfechos con la calidad el producto y servicio prestado por los socios.
Desarrollar y asistir programas para el desarrollo de capacidades humanas y técnicas	❖ Eficiencia y eficacia en el uso de tecnologías y materiales en las actividades laborales	Informe de los directivos sobre el uso que le dan los socios a los materiales.	Los integrantes de la asociación ofrecen productos y servicios de calidad y están motivados
Ser flexibles con los horarios laborales	❖ Asistencia del 95% de los integrantes de la asociación	Registro de asistencia y seguimiento	Socios comprometidos con su mejoramiento personal y profesional

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso"

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3.1.4. Matriz FODA

La matriz FODA es la herramienta en la que se muestra gráficamente la situación actual de la asociación con sus correspondientes factores internos y externos encontrados después de realizar el diagnóstico organizacional, en función de éste se tomarán las decisiones las mismas que deben ser orientadas al logro de los objetivos institucionales.

CUADRO # 32: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La asociación cuenta con instalaciones propias. ❖ Están constituidos legalmente ❖ Diversificación de productos y servicios ❖ Los clientes pueden acceder a ellos en cualquier lugar. ❖ Capacitación en servicio al cliente e higiene ❖ Recursos económicos propios ❖ Buena comunicación entre socios y directivos ❖ Calidad del producto y servicio ❖ Materiales de trabajo propios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Carencia de conocimientos sobre dirección administrativa ❖ Descoordinación en las funciones ❖ Ausencia de una estructura organizacional ❖ Desmotivación de los socios ❖ Ausencia de conocimientos sobre manejo de equipos de computación. ❖ Recursos económicos insuficientes para adquirir equipos tecnológicos y materiales. ❖ Ausencia de control de las actividades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acceso a la tecnología ❖ Reconocimiento a nivel provincial ❖ Alianzas con empresas ❖ Afluencia turística ❖ Programas en la playa organizados por el Ministerio de turismo y otras entidades ❖ Capacitaciones promovidas por el Ministerio de turismo ❖ Respaldo del Ministerio de turismo ❖ Medios publicitarios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cambios climáticos ❖ Cambio en los gustos y preferencias del cliente ❖ Nuevas leyes ❖ Competencia ❖ Inspectores municipales impiden trabajar en ciertos lugares públicos.

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso"

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

CUADRO # 33: FODA Estratégico

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La asociación cuenta con instalaciones propias 2. Están constituidos legalmente 3. Diversificación de productos y servicios 4. Los clientes pueden acceder a ellos en cualquier lugar. 5. Capacitación en servicio al cliente e higiene 6. Recursos económicos propios 7. Buena comunicación entre socios y directivos 8. Calidad del producto y servicio 9. Materiales de trabajo propios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de conocimientos sobre dirección administrativa 2. Descoordinación en las funciones 3. Ausencia de una estructura organizacional 4. Desmotivación de los socios 5. Ausencia de conocimientos sobre manejo de equipos de computación 6. Recursos económicos insuficientes para adquirir equipos tecnológicos y materiales 7. Ausencia de control de actividades
Factores Externos	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a la tecnología 2. Reconocimiento a nivel provincial 3. Alianzas con empresas 4. Afluencia turística 5. Programas en la playa 6. Capacitaciones promovidas por el Ministerio de turismo 7. Respaldo del Ministerio de turismo 8. Medios publicitarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F2;F3-O5 Promocionar los productos y servicios en los programas que se realizan en las playas por el Ministerio de turismo 2. F4-O2 Ubicar a los comerciantes en sitios estratégicos para aumentar sus ingresos y lograr reconocimiento. 3. F7-O1 Implementación de sistemas de comunicación y control. 4. F9-O1;O3 Crear convenios con empresas para adquirir recursos tecnológicos y materiales necesarios.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS D-O
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios climáticos 2. Cambio en los gustos y preferencias del cliente 3. Nuevas leyes 4. Competencia 5. Inspectores municipales impiden trabajar en ciertos lugares públicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1;D6-O6;O7 Fortalecer la capacidad de gestión. 2. D6-O1 Realizar el proceso administrativo con el uso de recursos materiales y tecnológicos. 3. D2;D3-O1 Mejorar la coordinación en las funciones administrativas haciendo cursos en internet. 4. D4;D7-O4 En los programas playeros reconocer al socio que mejor se desempeñe para motivarlos y propiciar el control.
		ESTRATEGIAS F-A
		<ol style="list-style-type: none"> 1. F2-A3 Realizar convenios de cooperación para que en caso de cambio en las leyes las entidades turísticas públicas los respalden en el proceso 2. F7-A4 Los directivos deben solicitar a las entidades encargadas el control de comerciantes informales. 3. F8-A2 Elaborar y ofrecer productos novedosos para fidelizar al cliente.
		ESTRATEGIAS D-A
		<ol style="list-style-type: none"> 1. D1;D2;D5-A5 Buscar asesoría para mejorar la administración, toma de decisiones y se realicen acuerdos con los proveedores. 2. D2;D7-A3 Promover la cultura organizacional socializando los valores, políticas y leyes con sus beneficios para evitar abusos propiciando el control y la cultura organizacional. 3. D3-A5 Aplicar el diseño organizacional para que mejore la gestión y se tramiten los permisos pertinentes y los socios puedan trabajar con libertad.

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso"

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3.1.5. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

Al realizar el análisis interno se encuentran fortalezas como instalaciones propias y la diversificación de productos.

CUADRO # 34: Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
La asociación cuenta con instalaciones propias	0.20	4	0.80
Diversificación de productos y servicios	0.15	4	0.60
Capacitación en servicio al cliente e higiene	0.09	4	0.36
Recursos económicos propios	0.04	3	0.12
Buena comunicación entre socios y directivos	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Carencia de conocimientos sobre dirección administrativa	0.15	1	0.15
Descoordinación en las funciones	0.05	1	0.05
Ausencia de una estructura organizacional	0.10	2	0.20
Ausencia de conocimientos sobre manejo de equipos de computación.	0.08	1	0.08
Ausencia de control de las actividades.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.74

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso"

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

El resultado que muestra la matriz es 2.74 lo cual significa que la organización tiene una fuerte posición interna y están cubriendo las necesidades pero aún debe haber mejorías para reducir las debilidades existentes aprovechando de manera efectiva los recursos existentes en la asociación y las fortalezas.

4.3.1.6. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

Al analizar los factores externos podemos notar que son favorables para la asociación ya que el acceso a la tecnología que tienen facilitará los procesos como será de gran ayuda las capacitaciones a recibir las mismas lograrán hacer a un lado a las amenazas existentes.

CUADRO # 35: Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Acceso a la tecnología	0.15	4	0.60
Alianzas con empresas	0.10	3	0.30
Afluencia turística	0.12	4	0.48
Capacitaciones por el Ministerio de turismo	0.15	4	0.60
Respaldo del Ministerio de turismo	0.12	3	0.36
AMENAZAS			
Cambios climáticos	0.07	1	0.07
Cambio en los gustos y preferencias del cliente	0.05	2	0.10
Nuevas leyes	0.06	2	0.12
Competencia	0.09	1	0.09
Inspectores municipales impiden trabajar en ciertos lugares públicos.	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.81

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines "El Progreso"

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Esta matriz refleja un resultado de 2.81 lo cual indica que el factor externo es favorable y las oportunidades son fuertes, debiendo ser explotadas lo más pronto posible permitiendo hacer a un lado a las amenazas posicionando a la asociación en el mercado y en la mente del cliente.

4.3.1.7. Matriz de competitividad

Esta herramienta de análisis permitirá identificar el grado de debilidad o fortaleza de la asociación con respecto a sus principales competidores tomando en cuenta los factores críticos para el éxito.

CUADRO # 36: Matriz de competitividad

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO”		ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES “PLAYA MAR Y SOL”		ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Diversidad de productos	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Calidad producto y servicio	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Conocimientos sobre dirección administrativa	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15
Tecnología	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
Competitividad	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Experiencia	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
TOTAL	1.00		2.20		3.20		2.25

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Según los resultados que refleja la matriz la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” tiene 2.20, seguida de “Los Delfines” que tienen 2.25, sin embargo “Playa mar y sol” posee un total de 3.20, esto se debe a que “El Progreso” carece de técnicas y la tecnología necesaria para competir, deben capacitarse así optimizarán los recursos y podrán superar a la competencia fortaleciendo su posición en el mercado.

4.3.1.8. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG es una herramienta de análisis estratégico que permite medir el crecimiento y la participación en el mercado de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

GRÁFICO # 38: Matriz (BCG)



Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

La asociación está dentro de la categoría de “Interrogante” debido a la fase que está atravesando la institución ya que las autoridades municipales no les permiten laborar en ciertos sitios de mucha afluencia lo cual representa poca cuota en el mercado por lo que se debe gestionar los debidos permisos y lograr una participación considerable en el mercado ya que ésta funciona en un mercado con alto crecimiento de la demanda.

4.3.2. Administración estratégica

4.3.2.1. Misión

Somos la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, dedicada a brindar productos y servicios varios de excelente calidad en el cantón Salinas, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes siendo altamente competitivos en el mercado local por la capacitación y motivación de nuestros colaboradores quienes están comprometidos con el cuidado y respeto del medio ambiente.

4.3.2.2. Visión

La Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” se proyecta ser la entidad de prestigio con gran reconocimiento a nivel provincial por la calidad de productos y servicios que ofrece para satisfacer a sus clientes, lo cual genera oportunidades de progreso e ingreso a los colaboradores, quienes están altamente capacitados lo cual nos mantiene como una agrupación competitiva, que impulsa el cuidado del medio ambiente.

4.3.2.3. Objetivo

4.3.2.3.1. Objetivo General

Desarrollar eficientemente los procesos administrativos mediante la aplicación del diseño organizacional el cual permitirá escoger las mejores alternativas en la toma de decisiones originando un clima organizacional adecuado, respetando las jerarquías con el debido conocimiento de las funciones para el logro los objetivos institucionales y el mejoramiento de la asociación.

4.3.2.3.2.Objetivos Específicos

1. Realizar las funciones descritas en el diseño organizacional respetando las jerarquías existentes en el organigrama para la generación de la cultura organizacional y mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación.
2. Ejecutar las actividades administrativas de forma coordinada en una oficina equipada con tecnologías y materiales adecuados para que con el mejoramiento de los procesos administrativos la asociación eleve sus niveles de competitividad.
3. Promover la organización en la asociación mediante la adaptación de técnicas que permitan escoger las mejores alternativas en la toma de decisiones para que esto los conlleve a un clima organizacional adecuado.
4. Establecer sistemas de control mediante la aplicación de evaluaciones de calidad para ofrecer productos y servicios de excelencia fidelizando a los clientes.
5. Impulsar la comunicación y el control en las actividades de los integrantes de la asociación adoptando sistemas de comunicación junto a evaluaciones de desempeño que permitan conocer si las funciones son realizadas correctamente y estas contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

4.3.2.4.Valores y Principios

La asociación aplicará valores que contribuirán en el desarrollo de la cultura organizacional pues estos darán lugar a la buena convivencia dentro de la institución porque se respetará la religión, sexo, creencias, costumbres, ideas, raza, entre otros factores que las personas deben considerar.

4.3.2.4.1.Valores corporativos

- ❖ **Justicia:** Se aplicará la justicia a todos los integrantes de la asociación pues el trato justo y equitativo brindará el ambiente armónico que la institución necesita beneficiando a sus socios en general.
- ❖ **Honestidad:** La honestidad es un valor de gran importancia en todo lugar, éste debe ser aplicado por los socios con las diferentes personas con las que debe relacionarse pues significa sinceridad y seguridad.
- ❖ **Transparencia:** Cada socio es dueño de sus actos dentro y fuera de la asociación, pero al realizar las actividades asignadas debe hacerlo de manera clara, no puede esconder nada.
- ❖ **Responsabilidad social:** La institución y sus integrantes se desenvuelven en un entorno donde existe la preocupación de no perjudicar el medio ambiente por esto las actividades que se realicen no perjudicarán a otras personas ni dañarán el hábitat de los demás.

4.3.2.4.2.Principios

- ❖ **Ayuda mutua:** las actividades se las realizará en sinergia pues todos deben contribuir en el logro de los objetivos establecidos, la ayuda no solo será en el ámbito laboral sino también económico.
- ❖ **Esfuerzo propio:** Cada socio debe esforzarse por lograr las metas tanto institucionales como personales por eso debe capacitarse y mejorar puesto que será de mucho beneficio para él y la asociación.

- ❖ **Gestión democrática:** La democracia debe aplicarse en todo momento para evitar conflictos pues todos tienen la misma oportunidad de expresar ideas y escoger la mejor tomando en cuenta la aceptación de los demás.
- ❖ **Comercio justo:** La equidad debe aplicarse en este punto ya que todos los socios tienen derecho a trabajar libremente y obtener sus ingresos de manera justa sin ser perjudicado ni perjudicar o dañar a los demás..
- ❖ **Consumo ético:** es necesario que los socios sean conscientes que los clientes adquieren el producto por necesidad pero ellos son los responsables de ofrecer productos y servicios de calidad que no causen daños en el entorno.

4.3.2.5.Estrategias

4.3.2.5.1.Estrategias para el mejoramiento

- ❖ Desarrollo de sistemas de calidad centrados en el cliente
- ❖ Elaborar y ofrecer productos novedosos para fidelizar al cliente.
- ❖ Promocionar los productos y servicios en los programas que se realizan en las playas por el Ministerio de turismo.
- ❖ Ubicar a los comerciantes en sitios estratégicos para aumentar sus ingresos y lograr reconocimiento.

4.3.2.5.2.Estrategias de desarrollo institucional

- ❖ Desarrollo de las funciones administrativas de manera efectiva.
- ❖ Fortalecimiento de la capacidad de gestión.

- ❖ Buscar asesoría para mejorar la administración, toma de decisiones y se realicen acuerdos con los proveedores.
- ❖ Aplicar el diseño organizacional para que mejore la gestión y se tramiten los permisos pertinentes y los socios puedan trabajar con libertad.
- ❖ Ordenamiento y respeto a las jerarquías de la asociación
- ❖ Implementación de sistemas de comunicación y control
- ❖ Promover la cultura organizacional socializando los valores, políticas y leyes con sus beneficios para evitar abusos propiciando el control y la cultura organizacional.
- ❖ Realizar el proceso administrativo con el uso recursos materiales y tecnológicos.

Estrategia 1: Desarrollo de sistemas de calidad centrados en el cliente.

Estrategia 2: Elaborar y ofrecer productos novedosos para fidelizar al cliente.

Acciones:

- ❖ Realizar estudios de mercado que permitan conocer las necesidades y exigencias de los clientes.
- ❖ Evaluar periódicamente a los socios.
- ❖ Capacitarse en temas relacionados con las normas de calidad establecidas por la ley.

Estrategia 3: Promocionar los productos y servicios en los programas que se realizan en las playas por el Ministerio de turismo.

Acción:

- ❖ Gestionar con los representantes del Ministerio de turismo en la provincia, Municipio, Cámara de turismo y demás entidades para que se promocionen los productos y servicios en los programas playeros.

Estrategia 4: Ubicar a los comerciantes en sitios estratégicos para aumentar sus ingresos y lograr reconocimiento.

Acciones:

- ❖ Los comerciantes deben laborar en sitios de mucha afluencia.
- ❖ Incentivar a los socios otorgándoles reconocimientos a los que más colaboren en las actividades de la asociación para alcanzar los objetivos institucionales.

Estrategia 5: Desarrollo de las funciones administrativas de manera efectiva.

Estrategia 6: Fortalecimiento de la capacidad de gestión y coordinación en las funciones de los directivos y socios.

Estrategia 7: Buscar asesoría para mejorar la administración, toma de decisiones y se realicen acuerdos con los proveedores.

Estrategia 8: Aplicar el diseño organizacional para que mejore la gestión y se tramiten los permisos pertinentes y los socios puedan trabajar con libertad.

Acciones:

- ❖ Implementación el diseño organizacional.
- ❖ Solicitar capacitaciones sobre temas de administración y manejo de equipos a las entidades que promueven el turismo.
- ❖ Establecer talleres de desarrollo humano para los integrantes de la asociación.
- ❖ Visitar a las autoridades competentes para conocer los motivos por los que les impiden trabajar en ciertas zonas del cantón y establecer acuerdos para que puedan laborar libremente bajo el amparo de las leyes.

Estrategia 9: Ordenamiento y respeto a las jerarquías de la asociación.

Estrategia 10: Implementación de sistemas de comunicación y control.

Acción:

- ❖ Utilizar medios de comunicación y documentos formales.
- ❖ Establecer un control en os documentos que se emiten y reciben.

Estrategia 11: Promover la cultura organizacional socializando los valores, políticas y leyes con sus beneficios para evitar abusos propiciando el control y la cultura organizacional.

Acciones:

- ❖ Fomentar los valores en las integraciones de los socios.

- ❖ Realizar encuestas de clima laboral para conocer si los socios están satisfechos con los beneficios y trabajan en un ambiente adecuado.

Estrategia 12: Realizar el proceso administrativo con el uso de recursos materiales y tecnológicos.

Acción:

- ❖ Equipamiento de una oficina para el directorio con los equipos y materiales necesarios.
- ❖ Realizar alianzas estratégicas para comprar materiales y recursos tecnológicos esenciales.
- ❖ Solicitar financiamiento a las entidades que promueven el turismo.

4.3.2.6. Plan de acción

CUADRO # 37: Plan de acción estratégica

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿De qué manera incide una Estructura Organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”?			
FIN DE LA PROPUESTA: Implementación de un Diseño organizacional en la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”		INDICADORES: ❖ Relación entre el manejo actual de la asociación y la aplicación del diseño organizacional	
PROPÓSITO DE LA PROPUESTA: Desarrollar eficientemente los procesos administrativos mediante la aplicación del diseño organizacional el cual permitirá escoger las mejores alternativas en la toma de decisiones originando un clima organizacional adecuado, respetando las jerarquías con el debido conocimiento de las funciones para el logro los objetivos institucionales y el mejoramiento de la asociación.		INDICADOR: ❖ Satisfacción de los directivos y socios ❖ Preferencia de los clientes por los productos y servicios de la asociación	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Realizar las funciones descritas en el diseño organizacional respetando las políticas y las jerarquías existentes en el organigrama para la generación de la cultura organizacional y mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación	❖ Funciones ejecutadas eficientemente ❖ Cultura organizacional	❖ Aplicar el diseño organizacional para mejorar la gestión. ❖ Fortalecimiento de la capacidad de gestión. ❖ Promover la cultura organizacional	❖ Implementación del diseño organizacional. ❖ Solicitar capacitaciones de administración y manejo de equipos. ❖ Fomentar los valores en las integraciones de los socios.
Ejecutar las actividades administrativas de forma coordinada en una oficina equipada con tecnologías y materiales adecuados para que con el mejoramiento de los procesos administrativos la asociación eleve sus niveles de competitividad.	❖ Uso de recursos materiales y tecnológicos	❖ Realizar el proceso administrativo con el uso de recursos materiales y tecnológicos.	❖ Equipamiento de una oficina para el directorio con los equipos y materiales necesarios. ❖ Realizar alianzas estratégicas para comprar los recursos esenciales.
Promover la organización en la asociación mediante la adaptación de técnicas que permitan escoger las mejores alternativas en la toma de decisiones para que esto los conlleve a un clima organizacional adecuado.	❖ Satisfacción de socios y directivos por el clima laboral	❖ Buscar asesoría para mejorar la administración y la toma de decisiones	❖ Establecer talleres de desarrollo humano para los integrantes de la asociación. ❖ Realizar encuestas de clima laboral
Establecer sistemas de control mediante la aplicación de evaluaciones de calidad para ofrecer productos y servicios de excelencia fidelizando a los clientes.	❖ Productos y servicios de calidad ❖ Incremento de clientes	❖ Desarrollo de sistemas de calidad centrados en el cliente. ❖ Elaborar y ofrecer productos novedosos.	❖ Realizar estudios de mercado que permitan conocer las exigencias de los clientes. ❖ Evaluar periódicamente a los socios
Impulsar la comunicación y el control en las actividades de los integrantes de la asociación adoptando sistemas de comunicación junto a evaluaciones de desempeño que permitan conocer si las funciones son realizadas correctamente y estas contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	❖ Mayor comunicación entre socios y directivos ❖ Objetivos institucionales alcanzados	❖ Implementación de sistemas de comunicación y control.	❖ Utilizar medios de comunicación y documentos formales. ❖ Reconocimiento a los socios que realicen con eficiencia sus labores.

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”

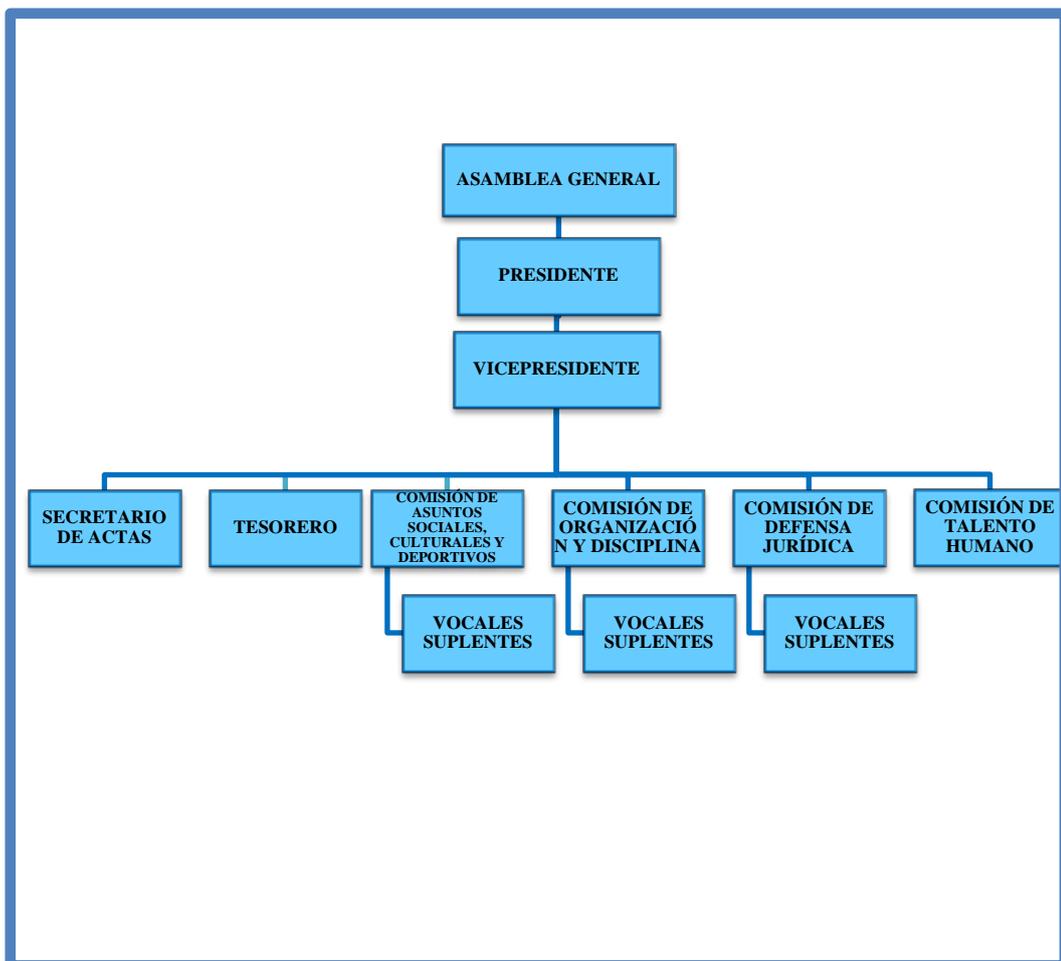
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3.3. Diseño organizacional

4.3.3.1. Estructura organizacional

Para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, se propone una estructura organizativa simple por ser la primera que adaptará la entidad y con ella se van a formalizar sus procesos, división del trabajo, comunicación, ésta permitirá amplios tramos de control, la autoridad está centralizada en la asamblea general.

GRÁFICO # 39: Organigrama



Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3.3.2.Elementos de la estructura organizacional

Para la correcta organización dentro de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, se consideran elementos esenciales los mismos que se detallan a continuación:

❖ División del trabajo

Se divide el trabajo de acuerdo al cargo que tenga cada uno de los miembros de la institución, también se verificará si está cumpliendo con otras tareas asignadas ya que no pueden tener mucha carga laboral.

❖ Departamentalización

Se realiza de acuerdo a las comisiones antes señaladas en el organigrama, con éstas se agrupará a personas con habilidades y destrezas comunes para que en conjunto se realice el trabajo fomentando un buen clima organizacional.

❖ Cadena de mando

Todas las comisiones y directivos tienen la obligación de mantener informada de las actividades a la asamblea general que es la principal autoridad de la asociación.

❖ Tramo de control

Para fomentar el trabajo en grupo concientizando el logro de los objetivos cada comisión de trabajo estará dirigida por un director o líder, el cual es el responsable de dirigir y controlar eficazmente a su equipo de trabajo tomando en cuenta los parámetros correspondientes en las evaluaciones pues su trabajo tiene que brindar consistencia a la dirección de la organización.

❖ **Centralización y descentralización**

La Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” concentra la autoridad en la asamblea general pero promueve la participación de todos los miembros del directorio ya que ellos se encargan de emitir criterios como base para la toma de decisiones aunque es la asamblea quien decide las actividades a realizar.

4.3.3.3. Objetivos de la estructura organizacional

El objetivo de la estructura organizacional para Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” es dividir las funciones delegando las tareas a las personas que le corresponde de acuerdo al cargo que éste desempeña para alcanzar la coordinación del mismo permitiendo establecer un control de las acciones y decisiones de los directivos al realizar el trabajo determinado si éstos contribuyen al logro de los objetivos institucionales antes establecidos.

Con la estructura organizacional adoptada se podrán reunir los recursos necesarios para alcanzar los resultados de efectividad esperados, con el uso de tecnologías de información, el respeto a las jerarquías y políticas se fomentará la cultura organizacional.

La estructura organizacional se divide en dos niveles teniendo como principal autoridad a la asamblea general encargada de tomar las decisiones, junto al secretario quien es el responsable de la correspondencia, documentar los asuntos importantes como las actas y los estatutos. Después se encuentran las comisiones presididas por un director encargado cada una de ellas los mismo que son elegidos por la máxima autoridad y su trabajo es conseguir resultados positivos encaminando a la asociación al logro de los resultados esperados y a su desarrollo institucional.

4.3.3.4. Estructura orgánica

La asociación como toda empresa cuenta con jerarquías como consecuencia es necesario mencionar que la estructura es la forma en la que está organizada con sus respectivas divisiones de trabajo. Los organismos son los siguientes:

- A. La Asamblea General
- B. El Directorio
- C. Las Comisiones Especiales

A. Asamblea General

La Asamblea General es el organismo que manda en la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, y la integran todos los socios en goce de sus derechos y sus resoluciones serán tomadas por mayoría de votos y será presidida por el presidente, quien tendrá voto dirimente.

Las asambleas serán ordinarias y extraordinarias, las ordinarias se efectuarán cada mes y las asambleas extraordinarias se efectuarán cada vez que el directorio lo estime o a pedido del directorio o del 50% más uno de sus socios. Para las asambleas extraordinarias los socios serán convocados por lo menos con 48 horas de anticipación, puntualizándose los temas a tratar en dicha sesión, los mismos que serán comunicados con anterioridad.

Constituyen el quórum en las asambleas ordinarias y extraordinarias las presencias de más de la mitad de los socios. Si en la asamblea falta la cantidad de socios esperados se reunirá por derecho propio una hora después de la convocatoria y luego se formará el mayoría con la cantidad de socios asistentes a la misma, dependiendo de que la situación esté incluida en el acta, así como la fecha, lugar de la reunión y el orden del día a tratarse.

❖ **Las elecciones**

- A. Las elecciones del directorio se realizarán en la segunda quincena del mes de enero, de cada dos años, previa convocatoria efectuada por el secretario y ordenadas por el presidente con anticipación.
- B. Las votaciones se realizarán de acuerdo a lo que establece el estatuto y reglamento internos.
- C. Las votaciones estarán llamadas por el tribunal electoral.
- D. EL tribunal electoral, será compuesto por tres socios, con voz y voto.
- E. El tribunal electoral, en su primera sesión elegirá entre los socios que la integran, el presidente, secretario y un vocal del mismo.
- F. El estatuto de votaciones tiene que ser hecho por los integrantes del tribunal electoral y transmitido a los integrantes hasta con 8 días de anticipado.

B. El Directorio

El directorio está conformado por los siguientes miembros.

- A. Presidente
- B. Vicepresidente
- C. Tesorero
- D. Secretario
- E. Tres vocales principales
- F. Tres vocales suplentes
- G. Un delegado de Cultura y Deporte.

❖ **Atribuciones del directorio**

- A. Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamento Interno establecido.
- B. Organizar la administración de la directiva.
- C. Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto para las actividades a cumplir en el periodo de su administración y ponerlo a consideración de la asamblea general para su aprobación.
- D. Fiscalizar los fondos e inversiones de la asociación.
- E. Integrar las comisiones que estimen conveniente para cumplir con los objetivos de la asociación.
- F. Presentar el informe sobre las labores desempeñadas cada tres meses en la asamblea general por medio del secretario general.
- G. Ejercer las demás atribuciones que señala el estatuto.

Los integrantes de la junta finalizarán en sus cargos debido a:

- A. Si finalizó el tiempo en su cargo.
- B. Cuando sin causa justa faltare a 3 sesiones alternas o 2 consecutivas.
- C. Por manifiesta incapacidad para desempeñar el cargo para el que fue elegido.
- D. Por deslealtad reiterada al trabajo que efectuare el Directorio y por indisciplina.

C. Las Comisiones especiales

Para darle mayor administración a la organización se conformarán las siguientes comisiones especiales, pudiendo la asamblea general establecer otras:

- A. Comisión de Asuntos Sociales, Culturales y Deportivos
- B. Comisión de Organización y Disciplina
- C. Comisión de Defensa Jurídica
- D. Comisión de Talento humano

El directorio sesionará por lo menos una vez al mes, una de las cuales será previa a la asamblea general ordinaria y sus resoluciones serán tomadas por mayoría de votos. Las sesiones serán convocadas por el secretario general o quien haga sus veces y deberán ser con 48 horas de anticipación. Podrán ser miembros del directorio los socios que se encontraren al día en sus cuotas y que gocen de todos sus derechos, así como de ser socios por lo menos 1 año, antes de la elección.

❖ Requisitos, Derechos y Obligaciones de Los socios.

- A. Son socios fundadores las personas que suscribieron el Acta de Constitución.
- B. Son socios Activos los que soliciten por escrito su deseo de pertenecer a la Institución y sean aceptados por el Directorio, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el Estatuto y en el Reglamento Interno que se dictare, así como de su ratificación por parte de la Asamblea General convocada para el efecto.
- C. Son socios Honorarios las personas que hayan realizado gestiones relevantes en beneficio de la Institución, y su aprobación la realizará la Asamblea General por mayoría de votos.

❖ **Requisitos**

- A. Ser mayor de 18 años de edad.
- B. Cedula de ciudadanía
- C. Certificado de votación
- D. Ser residente en la Península de Santa Elena en especial
- E. Ser vendedor ambulante y/o afines.
- F. Estar en pleno goce de sus derechos de ciudadanía.
- G. Pagar las cuotas de ingreso que señale la asamblea general de socios y más disposiciones reglamentarias.

❖ **Deberes**

- A. Practicar el contenido del reglamento.
- B. Cooperar de manera eficaz con el logro de los objetivos.
- C. Acudir a la asamblea general ordinaria y extraordinaria que fueran convocados por el Directorio.
- D. Abonar las aportaciones.
- E. Ser tolerante con los directivos y socios de la Entidad.
- F. Participar en forma directa en todos los actos Sociales, Culturales y Deportivos que la entidad promueva.
- G. Usar el Uniforme durante su jornada de trabajo para beneficio y seguridad del usuario e identificación ante las Autoridades del cantón.

H. Velar por el prestigio al interior de la Institución.

I. La Asociación tiene la obligación de registrar ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) de la Provincia, la nómina de su Directiva y Nuevos Socios, dentro de los 15 días posteriores de haber efectuado la elección en el primer caso y haber sido aprobado por la Asamblea.

❖ Sanciones

Los socios que incumplen las disposiciones del presente estatuto de los órganos directivos, se harán acreedores de:

- A. Amonestación verbal
- B. Amonestación escrita
- C. Multa
- D. Suspensión temporal
- E. Expulsión

El socio puede ser amonestado en forma verbal o escrita por el directorio, por incumplimiento de las comisiones encomendadas, por violaciones leves al estatuto, reglamentos o cualquier otra falta que pudiera ser calificada como tal.

- A. El socio puede ser sancionado por el directorio con multas, cuando faltaren a la asamblea general previamente convocadas, sin justificación alguna.
- B. El valor de la multa es de \$5,00 a partir de la primera inasistencia.
- C. El socio puede ser suspendido temporalmente en sus derechos, y continuare en sus irregularidades por difamación en contra de la entidad y cuando estuvieren atrasados en el pago de dos cuotas como mínimo.

El socio se expulsa de la asociación cuando:

- A. Por estafa, malversación de fondos, dilapidación de los fondos de la asociación, sin perjuicio de la acción civil o penal correspondiente.
- B. Por reincidir en el incumpliendo del presente estatuto con premeditación y alevosía en contra de los intereses institucionales.
- C. Cuando el socio ha dejado de asistir a tres reuniones consecutivas, si opción a reclamo.
- D. Cuando el socio se niega a cancelar valores por multas, sanciones o afines estipuladas en este estatuto.

❖ **Infracciones del directorio**

- A. Deficiencia en el cumplimiento de sus deberes.
- B. Inasistencia sin justificación, a la asamblea ordinaria o extraordinario.

❖ **Infracciones de los socios**

- A. Infringir el estatuto y los reglamentos internos a dictarse.
- B. Irreverencia.
- C. Deficiencia en las actividades.
- D. Realizar acciones tanto interna como externamente que repercutan en la asociación y en su reputación.
- E. Usar el nombre de la asociación, para fines ajenos a los objetivos.

4.3.3.5.Orgánico funcional

A. Asamblea general

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
La Asamblea General es el organismo que manda en la Asociación, la componen las personas que pueden acceder a sus beneficios, las decisiones se eligen por superioridad de peticiones y será presidida por el presidente, quien tendrá voto dirimente.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Elegir, posesionar o remover cada dos años a los miembros del directorio y conocer las excusas, renuncia destitución o declaratoria de incapacidad de uno de estos.❖ Aprobar todos los proyectos relacionados con las actividades de la asociación❖ Autorizar la adquisición y gravamen de los bienes de la asociación.❖ Determinar las cuotas de ingresos, ordinarias y extraordinarias que se estimen convenientes.❖ Conocer sobre el ingreso y salida de los socios.❖ Llenar las vacantes del directorio, en caso de falta o impedimento de un miembro.❖ Conocer, discutir y aprobar los reglamentos internos de la asociación.❖ Fijar las actividades por aniversario de la institución.❖ Autorizar al presidente gastos hasta \$20.00, debiendo informar el porqué de dicho gasto en la primera asamblea siguiente.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Sexo indistinto❖ Trabajar en equipo❖ Actitudes de liderazgo❖ Capacidad de organización.❖ Capacidad para coordinar grupos de trabajo❖ Capacidad de toma de decisiones	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

B. Presidente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Presidente
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
El presidente es el que representa a la asociación legal, judicial y extrajudicial.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Dirige las sesiones.❖ Cita a reuniones.❖ Supervisa que se cumplan las reglas y políticas.❖ Elabora detalles de las acciones realizadas.❖ Firmar conjuntamente con el secretario las actas de asamblea ordinaria y extraordinaria del directorio.❖ Supervisa que se apliquen las sanciones.❖ Las demás funciones que determine la asamblea general y el estatuto.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Expresivo❖ Trabajar en sinergia❖ Liderazgo❖ Ser responsable.❖ Ordenado.❖ Habilidad para organizar❖ Decisión para asumir riesgos	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

C. Vicepresidente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Vicepresidente
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
El Vicepresidente es el que direccionará y coordinará las actividades con los administrativos para alcanzar los objetivos de la asociación.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Reemplazar al presidente en caso de ausencia del mismo en forma temporal o definitiva.❖ Colaborar con las gestiones del presidente.❖ Presidir las comisiones permanentes.❖ Coordinar junto al presidente las actividades.❖ Participar en las funciones de planeación.❖ Conocer las funciones y actividades que se realizan en la institución.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Capacidad de organización.❖ Comunicativo❖ Trabajar en equipo❖ Actitudes de liderazgo❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.❖ Capacidad para coordinar grupos de trabajo❖ Carismático	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

D. Secretario

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Secretario
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Manejar la información y documentación de la asociación	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Desempeñar las funciones de secretario en las reuniones de asamblea general extraordinaria y del directorio.❖ Firmar conjuntamente con el presidente las actas y demás documentos que en ella se originen.❖ Conferir la certificación y dar fe de los actos de la población❖ Mantener actualizada la correspondencia y archivos de la institución.❖ Citar a las reuniones con las respectivas autorizaciones del presidente.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Capacidad de organización.❖ Comunicativo❖ Trabajar en equipo❖ Actitudes de liderazgo❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.❖ Capacidad para coordinar grupos de trabajo❖ Iniciativa propia❖ Carismático❖ Criterio para actuar oportunamente.	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

E. Tesorero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Tesorero
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Llevar de forma correcta la contabilidad de la asociación	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Mandar y revelar civil y penal mente de los valores de la institución❖ Manejar los valores contables de forma concreta y honesta.❖ Acoger el dinero, que ingresa en la asociación y colocarlo en una cuenta bancaria, se prohíbe retenerlo dos días laborales sin importar las razones.❖ Desarrollar el documento con el detalle de los recursos de la institución.❖ Si está ausente el tesorero lo subrogara el tercer vocal principal, a falta de este tercer vocal suplente.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Experiencia para el desempeño del cargo.❖ Comunicativo❖ Trabajar en equipo❖ Habilidad para manejar el dinero.❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.❖ Conocimientos de contabilidad	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

F. Vocales principales y suplentes

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Vocales principales y suplentes
Designación:	Elegidos por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Presidir las comisiones permanentes que les sean encomendadas por la Asamblea General.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Reemplazar a los demás miembros del Directorio en el orden de elección❖ Cooperar por todos los medios para el engrandecimiento de la Asociación.❖ Realizar las actividades que le encomienden los directivos.❖ Deben colaborar en grupos de trabajo.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Capacidad para trabajar en equipo❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.❖ Iniciativa propia❖ Capacidad para organizar❖ Criterio para actuar oportunamente.	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

G. Comisión de asuntos sociales, culturales y deportivos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Delegados de la comisión de asuntos sociales, culturales y deportivos
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Planificar actividades que promuevan la integración y el conocimiento de la cultura organizacional y del entorno.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Presidir los actos culturales y deportivos donde la institución se vea inmersa.❖ Nombrar a sus miembros de apoyo.❖ Coordinar con otras instituciones actividades sociales y deportivas.❖ Informar a los socios y directivos las actividades planificadas para promover la integración.❖ Fomentar las buenas costumbres y valores.❖ Tener buena comunicación con los directivos y socios.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Disposición para trabajar❖ Coordinar grupos de trabajo❖ Capacidad para trabajar en equipo❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.❖ Iniciativa propia❖ Capacidad para organizar❖ Toma de decisiones.❖ Carismático	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

H. Comisión de organización y disciplina

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Delegados de la comisión de organización y disciplina
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Organizar y promover el orden evitando conflictos en la asociación.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Asistir a las sesiones de asamblea general y del directorio.❖ Procurar el fortalecimiento de la organización, logrando el ingreso de nuevos socios, evitando renuncias injustificadas.❖ Colaborar estrechamente con el presidente en el momento que hubiere discrepancia o conflictos de tipo organizativo, en el interior de la asociación, para buscar, soluciones de las mismas.❖ Colaborar con las demás comisiones, en la planificación y desarrollo de toda actividad organizativa, tendiente al mejoramiento del socio.❖ Informar en la sesión del directorio y de la asamblea general cualquier denuncia a irregularidad, cometida por los socios con la finalidad de adoptar las medidas adecuadas.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Liderazgo❖ Carisma❖ Disposición para trabajar❖ Coordinar grupos de trabajo❖ Capacidad para trabajar en equipo❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.❖ Iniciativa propia	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

I. Comisión de defensa jurídica

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Delegados de la comisión de defensa jurídica
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Atender y desarrollar las actividades legales de la asociación.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Conocer y hacer cumplir, todas las disposiciones del presente estatuto, reglamento interno y demás normas que regulen al funcionamiento de la asociación.❖ Intervenir en forma directa o con ayuda del presidente en todas aquellas reclamaciones en defensa tanto judicial, como extrajudicial de todos los asociados para la cual se asesorara y requerirá la firma de un abogado en libre ejercicio de su función.❖ Colaborar estrechamente con el presidente, tanto con el desarrollo de la asamblea como fuera de ella y en todo lo que tenga relación a evitar la transgresión de las disposiciones estatutarias.❖ Poner a consideración del presidente, directorio o de la asamblea general, cualquier abuso cometido contra los socios con la finalidad de adoptar las medidas necesarias para evitar que se cometan perjuicios contra los socios.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Experiencia en asuntos legales.❖ Tener conocimiento de las leyes actuales.❖ Disposición para trabajar❖ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.❖ Iniciativa propia	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

J. Comisión de talento humano

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Delegados de la comisión de talento humano
Designación:	Elegido por la asamblea general
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Controlar el comportamiento y contribuir en el desarrollo de las capacidades humanas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">❖ Exigir que se cumpla el uso adecuado del uniforme herramientas y demás artículos que representen al usuario como miembro de la asociación❖ Recibir y verificar la información para el ingreso de nuevos socios.❖ Desarrollar un cronograma de capacitación anual para la asociación.❖ Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio y socios.❖ Solicitar capacitaciones o talleres a entidades que promueven el turismo❖ Planificar integraciones en las que los socios y directivos realicen actividades didácticas.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">❖ Carisma❖ Ser líder.❖ Disposición para trabajar❖ Capacidad para coordinar y controlar grupos de trabajo❖ Alto sentido de responsabilidad.❖ Iniciativa propia❖ Capacidad de gestión	

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3.3.6.Procedimientos

El proceso administrativo de la asociación funciona de acuerdo a un conjunto de funciones o acciones que señalamos a continuación:

1. Planificar

Esta acción es muy importante ya que con la planificación se determinan las funciones que debe realizar cada miembro de la asociación, en esta fase del proceso de administración se definen los objetivos, políticas, metas para que las funciones encaminen el logro de las proyecciones estratégicas y resultados esperados.

Las actividades que se realizan en la planificación son:

- ❖ Determinar objetivos
- ❖ Pronosticar
- ❖ Establecer políticas para la ejecución de los procedimientos.
- ❖ Delegar y dividir las tareas.

2. Organizar

Para alcanzar el éxito en una asociación es necesario organizar ya que con la agrupación de tareas se pueden establecer planes definiendo y promoviendo un buen clima organizacional dentro de la institución, pues esto es un factor importante para la motivación de los socios.

Actividades que se desarrollan en la organización:

- ❖ Agrupar las actividades administrativas y operativas.
- ❖ Subdividir el trabajo
- ❖ Definir los responsables de cada puesto

3. Dirigir o ejecutar

Los directivos deben dirigir e influir en los socios para alcanzar los objetivos institucionales, la motivación es muy importante en esta fase pues los subalternos tienen que realizar las actividades con alto sentido de pertenencia con la asociación. Las instrucciones que se emitan deben ser claras promoviendo la comunicación entre directivos y socios.

Dirigir comprende las siguientes acciones:

- ❖ Conducir a los socios al cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Emitir órdenes claras
- ❖ Ejecutar los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- ❖ Comunicar lo que se va a hacer.
- ❖ Ejercer el liderazgo motivando a los socios.

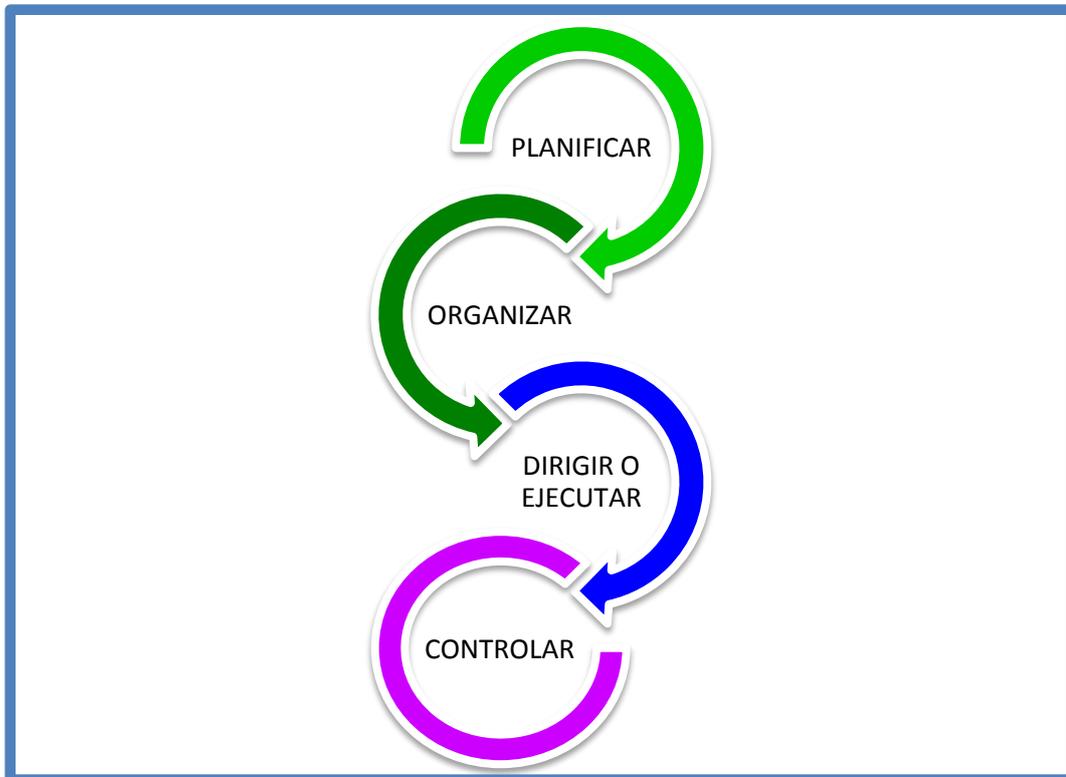
4. Control

Para la correcta ejecución de las actividades de la asociación es necesario controlar estableciendo estándares de desempeño, la supervisión debe ser continua sometiendo a los socios y directivos a evaluaciones periódicas para medir el desempeño general ya que los resultados se retroalimentan en la fase de planeación.

Controlar implica las siguientes acciones:

- ❖ Evaluar el desempeño.
- ❖ Aplicar estándares de calidad
- ❖ Supervisión
- ❖ Establecer acciones correctivas.

GRÁFICO # 40: Proceso administrativo



Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3.3.7. Sistemas de información y control

La asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” no posee implementos tecnológicos para manejar la información evitando la comunicación oportuna y formal, el flujo de información se realiza mediante comunicados de prensa cuando se trata de convocatorias, no emiten citaciones ya que la información se transmite informalmente por el método tradicional de “boca a boca”. Con respecto a la información, es el secretario quien custodia los estatutos y actas de constitución.

Dada esta problemática se propone adecuar una oficina con equipos tecnológicos, los mismos que permitirán el correcto flujo de la comunicación como también documentar las actas con los acuerdos de cada sección, las hojas de vida de los

socios, se podrá actualizar los datos de los integrantes de la institución, estos recursos facilitarán la emisión de documentos como citaciones, oficios, memorándum y demás documentos de uso necesario para la asociación, los mismos que darán formalidad a las actividades a realizar fortaleciendo la comunicación ya que se llevará el control de los documentos que se emiten e ingresan.

En la asociación se controla la asistencia y el dinero, con respecto al control de los socios se propone que la comisión de organización y disciplina se encargue de establecer parámetros para controlar el comportamiento ya que la asociación debe tener un buen clima laboral evitando de tal manera los conflictos. (Ver anexo 5)

La comisión de talento humano que se propone puede encargarse de evaluar a los socios y directivos en las diferentes actividades que estos realizan para conocer si las ejecutan a cabalidad y de forma correcta. Tal comisión debe establecer acciones correctivas que retroalimenten las funciones. La supervisión debe ser frecuentemente sin incomodar a las personas evaluadas, aclarando que es para mejorar y conseguir los objetivos establecidos. No solo se controla el recurso humano sino también el económico por esto se debe llevar un control del dinero que ingresa y sale de la asociación, el tesorero debe comunicar a los socios sobre los estados financieros. (Ver anexo 6).

4.3.3.8. Políticas de recursos humanos e incentivos

Para tener un clima organizacional adecuado es importante establecer políticas, las mismas que deben respetar los integrantes de la asociación para adoptar la cultura organizacional en la entidad.

Las políticas e incentivos que adoptará la asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” para motivar a los socios y mantener el orden son los siguientes:

- ❖ Realizar las asambleas generales en el horario establecido.
- ❖ Asistir a las asambleas
- ❖ Otorgar fondo mortuario para los socios o sus familiares directos.
- ❖ Cancelar oportunamente las cuotas.
- ❖ Emitir un documento en caso de inasistencia.
- ❖ Otorgar un reconocimiento a los socios que han sido responsables con los pagos.
- ❖ Responsabilidad en las actividades
- ❖ Usar y respetar el uniforme de la asociación
- ❖ Otorgar reconocimiento al socio que mejor se desempeñe en las labores.
- ❖ Asistir a los talleres y capacitaciones.
- ❖ Transparencia en el trabajo
- ❖ Mantener buenas relaciones laborales
- ❖ Respetar el género, edad, religión y opinión de los demás.
- ❖ Presentar la documentación requerida para convertirse en socio.

4.3.3.9.Cultura organizacional

La cultura de la asociación se basará en la aplicación de los valores institucionales, creencias, principio y normas que permiten el comportamiento apropiado de los socios.

Mediante la participación de los socios en eventos que se acostumbra a realizar en la institución se promueve la cultura organizacional, por esto es necesario impartir los valores y objetivos, esto permitirá desarrollar el sentido de pertenencia de los socios hacia la entidad.

La cultura de desarrolla con el tiempo mediante la adaptación de nuevos comportamientos, actitudes y actividades, las mismas que permiten el logro de la misión y visión.

La cultura que actualmente tiene la asociación es celebrar sus aniversarios y realizar agasajos navideños para integrar a los socios. Los socios participan frecuentemente en la limpieza de las playas donde ellos laboran, lo cual es beneficioso para ellos ya que la asociación promueve el cuidado del medio ambiente y gana prestigio por tal acción.

Es importante realizar las siguientes actividades para fortalecer la cultura organizacional:

- ❖ Integrar a los socios.
- ❖ Promover la aplicación y respeto a los valores de la asociación.
- ❖ Optimizar los procedimientos administrativos
- ❖ Desarrollar talleres en los que los participantes emitan sus criterios.
- ❖ Practicar las buenas relaciones para dar origen al clima organizacional adecuado.

4.3.3.10. Vínculos interorganizacionales

Los vínculos de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” se hallan representados por instituciones que le brindan beneficios, estas empresas son las siguientes:

La cámara de turismo, es una entidad que promueve el turismo por esta razón brinda capacitaciones a los integrantes de la asociación, están son de gran ayuda para ellos pues les permite desarrollar sus capacidades humanas y convierte a la

asociación en un ente competitivo por que los beneficiados aplican los conocimientos adquiridos en tales capacitaciones. Está en proyecto una capacitación en el idioma inglés.

El Ministerio de Inclusión Económica y social, es un ente que ampara a la asociación ya que promueve y fomenta activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas. Éste Ministerio promueve y evita que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos y sociales, y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales.

La asociación se vincula con el Ministerio de Turismo porque emite designaciones para el cuidado el medio ambiente, una de ellas es la limpieza continua de las playas, preservando la higiene de las mismas y la integración de los comerciantes que laboran en las playas.

Los proveedores están vinculados directamente con la asociación ya que son ellos quienes facilitan la materia prima a los socios para la producción y comercialización de los productos, también dotan de los insumos para brindar el servicio a los clientes como los parasoles, vasos, cocos, vegetales, hielo, pescado, pollo, carne, cabe recalcar que los proveedores no son estables debido a los precios cambiantes.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, es la máxima autoridad que regula la actividad de los socios, los controla y maneja el expendio de productos y servicios en las diferentes playas y lugares de afluencia turística como los parques, éste ente emite ordenanzas para crear condiciones idóneas de trabajo pensando en beneficio de los comerciantes y en las necesidades de los turistas.

Actualmente los inspectores municipales no le permiten laborar a los comerciantes que expenden el producto y brindan sus servicios en la playa de Salinas, por lo que los socios están inconformes con tal acción ya que su lugar de trabajo es precisamente la playa y ciertos lugares de afluencia por los habitantes de la provincia, esto los perjudica porque son precisamente los clientes que allí se encuentran los que generan sus ingresos.

Se propone que el presidente mantenga un dialogo para conocer la problemática con respecto al trabajo de los comerciantes en las playas, dando como resultado una solución a la problemática y estableciendo acuerdos para realizar los trámites y acciones pertinentes en beneficio de los socios ya que ellos podrán trabajar libremente.

4.3.4.Resultados de la efectividad

4.3.4.1.Recursos

En la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” existen pocos recursos materiales ya que solo cuentan con los necesarios utilizados en las asambleas generales por lo que se considera necesaria una inversión para dotar a la institución de los insumos primordiales.

Recursos Humanos

El recurso humano de la asociación es lo que prevalece ya que es el necesario para realizar las actividades que demanda la institución, con la debida organización y apoyo entre directivos y socios la institución logrará sus objetivos institucionales convirtiéndose en un ente competitivo por su talento humano existente ya que con el adecuado desarrollo de sus capacidades podrá realizar sus funciones de manera efectiva.

CUADRO # 38: Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	DETALLE
Directivos	3
Parte administrativa	9
Socios	93
Total	105

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Recursos Tecnológicos

Con respecto a los recursos tecnológicos se propone crear acuerdos y alianzas estratégicas con empresas que faciliten los materiales tecnológicos que requiere la asociación en la oficina que se quiere equipar.

CUADRO # 39: Recursos Tecnológicos

RECURSOS TECNOLÓGICOS	DETALLE
Equipos de computación	2
Impresora	1

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Recursos Materiales

La institución no posee los recursos materiales necesarios para la realización de las actividades, se considera muy necesario la adquisición de suministros y muebles de oficina necesarios para la implementación del diseño organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”.

CUADRO # 40: Recursos Materiales

RECURSOS MATERIALES	DETALLE
Escritorios	2
Anaqueles	1
Sillas ejecutivas	2

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

Recursos Económicos

El recurso económico no es suficiente para adquirir los materiales que se requiere en la asociación, es necesario implementar el diseño organizacional para realizar los procesos adecuadamente elevando los niveles de productividad de la asociación lo cual implica el pago oportuno de las cuotas, con este aporte se podrá adquirir el recurso necesario e importante para satisfacer las necesidades de los socios. Además es necesario solicitar los equipos al Municipio u otras entidades que promueven el turismo, otra opción es financiar los materiales por medio de un préstamo sin dejar atrás las alianzas estratégicas.

4.3.4.2.Eficiencia

Se establece el incremento en los niveles de eficiencia del 60% mediante el crecimiento del apoyo y colaboración de los socios quienes deben trabajar en equipo aportando de tal manera al logro de los objetivos. Las capacidades de los socios y directivos son el factor importante para el desarrollo de las funciones y actividades de forma eficiente permitiendo ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes. Para implementar el diseño organizacional en la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” se requiere lo siguiente:

- ❖ Dar a conocer los cambios que debe hacerse en los procesos administrativos
- ❖ Crear conciencia en los directivos y socios sobre la aplicación del diseño.
- ❖ Desarrollar las capacidades del talento humano es una actividad que debe realizar la comisión propuesta ya que es precisamente el recurso humano quien debe realizar eficientemente las tareas.
- ❖ Es primordial que los directivos adopten y apliquen las estrategias del diseño para la correcta realización de sus labores.
- ❖ Los directivos deben informar a los socios los resultados obtenidos.
- ❖ Los directivos debe autorizar la implementación del diseño para lograr la eficiencia.

4.3.4.3. Logro de objetivos

Los objetivos planteados para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” permitirán que la institución reconocida a nivel provincial por la calidad de los productos y servicios que ofrecen los comerciantes, por el cuidado que le dan a las playas promoviendo la preservación del medio ambiente. Para cumplir a cabalidad el diseño organizacional se considera necesario que las personas partícipes en el consideren lo siguiente:

❖ Compromiso

Los socios y directivos deben estar comprometidos con el logro de los objetivos, misión, visión con la aplicación de las estrategias y acciones estratégicas lograrán alcanzar los resultados esperados.

❖ **Organización**

Se deben ordenar las actividades delegando a los responsables de su cumplimiento, los mismos que deben llevar un orden en su conducta dando prevalencia a las actividades que conllevan mayor responsabilidad y conllevan a logro de los resultados esperados.

4.3.4.4. Evaluación

Este procedimiento debe realizarse en base a los objetivos planteados, las características personales y las responsabilidades asumidas por los integrantes de la asociación. Para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” se propone la evaluaciones periódicas, las mismas que van a medir el desarrollo de la instrucción con respecto al logro de los objetivos planteados.

Serán evaluados tanto los directivos como socios para determinar sus falencias y tomar las medidas correspondientes en aras de su buen desempeño siendo una de las soluciones la retroalimentación de sus conocimientos para que desarrollen sus capacidades adecuadamente.

El comportamiento de los socios también tiene que ser evaluado para dar origen a un clima organizacional adecuado en la que todos deben mostrar sus buenas costumbres, los valores institucionales deben ponerse en práctica en las relaciones dentro y fuera de la asociación. Esto dará una buena imagen a la institución.

También se debe evaluar periódicamente el ingreso y salidas de dinero de la asociación, con respecto a la entrada de dinero se debe tomar en cuenta el pago oportuno de las cuotas designadas, cuando se trate de egresos de efectivo se debe conocer los motivos y que esa salida e efectivo esté reflejada en la contabilidad de la asociación. La matriz que será aplicada en el proceso del diseño organizacional para realizar las evaluaciones se detalla en el Anexo 7.

4.3.5. Presupuesto

4.3.5.1. Presupuesto del proyecto 1

CUADRO # 41: Implementación del diseño organizacional

PROYECTO 1: IMPLEMENTAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL			
OBJETIVO: Realizar las funciones descritas en el diseño organizacional respetando las políticas y las jerarquías existentes en el organigrama para la generación de la cultura organizacional y mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación.			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
	CAPACITACIÓN		
2	Administración	\$ 100,00	\$ 200,00
1	Manejo de equipos de computación	100,00	100,00
1	Infocus	600,00	600,00
	Materiales	50,00	50,00
	Subtotal	\$ 850,00	\$ 950,00
	HERRAMIENTAS DE IMAGEN		
105	Camisetas	8,00	840,00
105	Gorras	5,00	525,00
	Subtotal	\$ 13,00	\$ 1365,00
	TOTAL	\$ 863,00	\$ 2.315,00

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

4.3.5.2.Presupuesto del proyecto 2

CUADRO # 42: Equipamiento de la oficina para el directorio

PROYECTO 2: EQUIPAMIENTO DE LA OFICINA PARA EL DIRECTORIO			
OBJETIVO: Ejecutar las actividades administrativas de forma coordinada en una oficina equipada con tecnologías y materiales adecuados para que con el mejoramiento de los procesos administrativos la asociación eleve sus niveles de productividad.			
Costo de la obra: \$200,00			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
	Adecuación e instalación		\$ 200,00
MUEBLES Y SUMINISTROS DE OFICINA			
2	Escritorios	\$ 150,00	300,00
1	Anaqueles	150,00	150,00
2	Sillas ejecutivas	20,00	40,00
	Suministros de oficina	200,00	200,00
	Subtotal	\$ 520,00	\$ 690,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
2	Equipos de computación	600,00	1.200,00
1	Impresora	120,00	120,00
	Subtotal	\$ 720,00	\$1.320,00
	TOTAL	\$1.240,00	\$2.010,00

Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

CONCLUSIONES

Durante la investigación realizada para la elaboración Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” se establecen las siguientes conclusiones:

La asociación realiza sus actividades administrativas de forma empírica lo cual impide el mejoramiento de la gestión administrativa como también su desarrollo institucional.

La asociación no tiene definida una proyección estratégica en la que establezcan la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas etc., lo cual evita que los socios realicen las actividades buscando lograr resultados que beneficien a la entidad y no permiten el desarrollo de una cultura organizacional.

Los socios necesitan capacitación continua para desarrollar sus capacidades y habilidades lo cual es necesario para su correcto desempeño en sus labores.

La asociación no tiene recursos tecnológicos ni los materiales necesarios para desarrollar las actividades administrativas, esto dificulta el incremento en sus niveles de productividad y competitividad.

Existe conflictos por la delegación de funciones a personas que no le compete lo cual causa tergiversaciones en los socios y directivos ya que no tienen claramente definidas sus tareas en un manual de funciones ni conocen las jerarquías existentes en la asociación porque no existe un organigrama.

En la asociación no se lleva un control para conocer si las actividades se ejecutan a cabalidad, los documentos e información no son controlados así como también el ingreso y egreso de dinero.

RECOMENDACIONES

Se recomienda las siguientes acciones para la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”, las mismas que deben ser aplicadas por los directivos y socios:

Es fundamental la ejecución del diseño organizacional para lograr el mejoramiento de la gestión junto a los procesos administrativos de la asociación.

Los socios tendrán que adoptar la administración estratégica propuesta para que todas las actividades sean realizadas estén direccionadas hacia el logro de los objetivos propuestos y los resultados esperados.

Los directivos necesitan implementar capacitaciones para desarrollar las capacidades humanas de los socios ya que ellos no tienen conocimientos en administración y manejo de equipos tecnológicos lo cual es de suma importancia para su buen desempeño laboral.

Es importante que la asociación aplique la propuesta de adecuar una oficina con la tecnología y materiales necesarios para que los directivos realicen sus actividades administrativas y la información sea actualizada en cada asamblea general.

La asociación debe adoptar el organigrama para que los visitantes e integrantes de la ésta conozcan las jerarquías existentes dentro de la entidad, facilitando la ejecución de las actividades por los directivos encargados.

Para que se de origen a un buen clima organizacional es necesario establecer un control dentro de la asociación aplicando las matrices propuestas ya que es pertinente controlar el recurso humano y económico.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Arias, Fidias. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Venezuela: Episteme.
- ❖ Arias (2008). Modalidad de la investigación, Pearson educación.
- ❖ Azar Gabriela. y Silar Marcos (2007). Metodología de la investigación y técnicas para la elaboración de tesis, Madrid, México, Colección: investigación y sociedad
- ❖ Barrios, M. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y de maestrías y de tesis doctorales. Tercera edición. Venezuela: Fedupel.
- ❖ Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson Educación.
- ❖ Chiavenato Idalberto (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. Segunda edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- ❖ Daft Richard y Marcic, D. (2006). Introducción a la administración. Cuarta edición. México, Thomson.
- ❖ Daft Richard (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Novena edición. México: Thompson Editores.

- ❖ Daft Richard (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Sexta edición. México: Thompson Editores.
- ❖ Desongles Juan y Martos Navarro (2006). Cuerpo de Gestión Administrativa. México: Mad.
- ❖ Enrique, A. Madroñero, G. Morales, F. y Pere, S. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. España: Universidad de Barcelona.
- ❖ Fernández, V. (2006). Desarrollo de Sistemas de Información. Primera edición. España: Ediciones UPC.
- ❖ Fred David (2006). Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Prentice Hall.
- ❖ Galán, J. (2006). Diseño Organizativo. Segunda edición. México: Thomson.
- ❖ Gareth Jones (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. México: Pearson Prentice Hill.
- ❖ Gilli Juan (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ❖ González Eusebio (2009). Estudios de calidad. España: Dykinson.
- ❖ Gómez, M. (2006). Elementos de Estadística descriptiva. Tercera edición. Costa Rica: EUNED.
- ❖ Guadalupe, J. (2007). Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas. Editorial Pio XII.

- ❖ Hernández Rolando (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- ❖ Herrera (2006). Tutoría de la Investigación Científica. Ecuador: Diemerino Editores.
- ❖ Hitt, Maicol; Black, J y Porter, L (2006) Administración. Novena edición. México: Pearson educación.
- ❖ Hintze Jorge (2008). Administración de Estructuras Organizativas. Argentina
- ❖ Hurtado y Toro (2007). Enfoque cuantitativo en el diseño de la investigación.
- ❖ Ivancevich Jhon (2006). Gestión, Calidad y Competitividad. España: Mc. Graw Hill Interamericana
- ❖ Koontz Harold, Weihrich Heinz (2007). Elementos de Administración, un Enfoque Internacional. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- ❖ Labrada Ailed (2008). Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI).Cuba, 2008.
- ❖ León Carlos, Amorós Eduardo y Huarachi Jorge (2007). Gestión empresarial para agro negocios. México
- ❖ Mantilla Kathy y Serrano (2009). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de la Relaciones Públicas.

- ❖ Mintzberg Henry (2007). Diseño de organizaciones eficientes. Segunda edición. Argentina: El Ateneo.
- ❖ Navajo Pablo (2009). Planificación estratégica en empresas no lucrativas.
- ❖ Paredes y Paredes N. (2011). Investigación en acción. Primera edición. Rijabal Editores.
- ❖ Robbins Stephen P. y Coulter Mary (2005). Administración. Octava edición México: Editorial Pearson..
- ❖ Publicaciones Vértice (2008). Gestión de proyectos. España: Ediciones Vértice. Primera edición.
- ❖ Rodríguez, E. (2005). Metodología de la investigación. México: Zona de la Cultura. Quinta edición.
- ❖ Sánchez, J. (2006). Gestión pública y Governance. México: Instituto de Administración Pública el Estado de México. Segunda Edición.
- ❖ Tamayo, T. (2007). Metodología de la Investigación. México: Limusa. Segunda edición.
- ❖ Taylor y Bodgan (2007). Enfoque cualitativo en el diseño de la investigación.
- ❖ Wheelen Thomas L., Hunger J. David (2007). Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. México: Pearson Educación.
- ❖ Zambrano Barrios A. (2005). Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Primera Edición.

ANEXOS

ANEXO 1: Problemas

¿De qué manera incide una Estructura Organizacional en la gestión administrativa en la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” de la parroquia José Luis Tamayo cantón Salinas, Provincia de Santa Elena año 2013-2014?

#	SINTOMAS	CAUSAS	EFEECTO
1	Desconocimiento de la gestión administrativa.	Empirismo en las actividades administrativas y operativas.	No se brinda un soporte administrativo a los procesos empresariales y funcionales.
2	Funciones y responsabilidades mal definidas.	Inexistencia de un manual de funciones.	Ineficiencia en los procesos, no tienen base para la toma de decisiones.
3	Inexistencia de un organigrama funcional.	No hay visión clara de cómo está compuesta funcionalmente la institución.	Irrespeto de las jerarquías, desorden en el manejo de la asociación.
4	Comunicación deficiente.	Inaceptación de órdenes, mandatos, políticas, etc.	No hay efectividad y buen rendimiento dentro de la institución.
5	Desinterés por conocer la misión y visión de la entidad.	Ausencia del sentido de pertenencia.	No hay una buena cultura organizacional.

Fuente: Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso”
Elaborado por: Jessica Lucas Soriano.

ANEXO 2: Carta aval

ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES
“EL PROGRESO”
Fundado el 1ro. de FEBRERO de 1.996
Acuerdo Ministerial No 5303
José Luis Tamayo – Salinas - Ecuador

José Luis Tamayo, Agosto de 2013.

Ing.
Mercedes Freire Rendón
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Ciudad.

De mi consideración:

De acuerdo al pedido formulado por la Srta. Lucas Soriano Jessica Margarita, portadora de la cédula de identidad N° 0925273013, estudiante de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, tengo a bien dejar constancia que por nuestra parte, en la Asociación a la que represento se le darán las facilidades para que la citada señorita desarrolle y presente la tesis denominada: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA**

Atentamente,



Rafael Vera Cacao
PRESIDENTE



ANEXO 3



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO”.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional con la recopilación de información para establecer técnicas en el Diseño Organizacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” que contribuyan en el mejoramiento de la gestión administrativa.

La información será utilizada con absoluta privacidad y su uso será exclusivamente para la tesis.

Nombre: _____

Género: M F

Cargo: _____

Edad: _____

Nivel de Instrucción: _____

1.- ¿Cuáles son los motivos por los que se creó la asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El progreso”?

2.- ¿Existe un documento formal donde están los acuerdos estipulados en cada asamblea general realizada en la asociación?

3.- ¿Es importante tener un organigrama para que los socios y futuros integrantes tengan conocimiento de cómo está integrada la directiva?

4.- ¿Se respetan las jerarquías en la toma de decisiones dentro de la asociación?

5.- ¿Conoce cuáles son las funciones y responsabilidades como miembro de la directiva de la asociación?

6.- ¿Existe un documento en el que se indique de manera formal las funciones que debe cumplir en su cargo?

7.- ¿Qué canales de comunicación utiliza para el flujo de información entre directivos y socios?

8.- Para procesar la información en el área administrativa, ¿Utiliza equipos tecnológicos?

9.- ¿Reconoce que tiene las capacidades para cumplir con las funciones que exige su cargo?

10.- ¿Disponen del recurso humano suficiente para cumplir con las actividades que requiere la asociación?

11.- ¿Qué tan necesario es contar con un presupuesto destinado al desarrollo de capacitaciones que permitan la ejecución eficiente de sus funciones?

12.- ¿Considera importante disponer de un diseño organizacional para la asociación, que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas y los encamine al logro de sus objetivos institucionales?

Gracias por su amable colaboración

ANEXO 4



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO”.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional con la recopilación de información para establecer técnicas en el Diseño Organizacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” que contribuyan en el mejoramiento de la gestión administrativa.

La información será utilizada con absoluta privacidad y su uso será exclusivamente para la tesis. Por favor marque una (X) en su respuesta.

DATOS GENERALES

Género: 1.- M 2.- F

Edad: 1.-18 – 29 2.- 30 – 39 3.- 40 – 49 4.- Más de 50

Instrucción: 1.- Básica 2.- Bachiller 3.-Técnico 4.- Profesional

1.- ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la asociación?

1. Armónico 3. Conflictivo

2. Motivador 4. Tenso

¿Por qué? _____

2.- ¿La asociación cuenta con un Diseño Organizacional?

1. Si 2. No 3. Indeciso

¿Por qué? _____

3.- ¿Conoce y han sido socializados a todos los socios los objetivos que tiene la asociación?

1. Si 2. No 3. Indeciso

¿Por qué? _____

4.- ¿Son planificadas y socializadas las actividades a realizar dentro y fuera de la asociación?

1. Definitivamente si 4. Probablemente no

2. Probablemente si 5. Definitivamente no

3. Indeciso

5.- ¿La asociación tiene un organigrama, es decir un gráfico de cómo está compuesta su directiva?

1. Si 2. No 3. Indeciso

¿Por qué? _____

6.- ¿Cómo califica la comunicación entre los directivos y socios dentro de la asociación?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy buena | <input type="checkbox"/> | 5. Pésima | <input type="checkbox"/> |
| 3. Buena | <input type="checkbox"/> | | |

7.- ¿En qué documento están establecidas las funciones que debe realizar cada miembro de la directiva?

- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1. Reglamento interno | <input type="checkbox"/> | 2. Estatutos | <input type="checkbox"/> | 3. Manual de funciones | <input type="checkbox"/> |
|-----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
- Otro: _____

8.- ¿Qué importancia le daría a la presencia de un documento formal donde se describan los perfiles que deben tener los directivos y sus funciones?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Muy importante | <input type="checkbox"/> | 4. Poco importante | <input type="checkbox"/> |
| 2. Importante | <input type="checkbox"/> | 5. Nada importante | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> | | |

9.- ¿Considera que se debe llevar el control de las actividades para conocer si son ejecutadas correctamente por los administrativos?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Definitivamente si | <input type="checkbox"/> | 4. Probablemente no | <input type="checkbox"/> |
| 2. Probablemente si | <input type="checkbox"/> | 5. Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> | | |

10.- ¿Tiene la asociación los recursos materiales y tecnológicos suficientes para desempeñar las tareas y funciones?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Definitivamente si | <input type="checkbox"/> | 4. Probablemente no | <input type="checkbox"/> |
| 2. Probablemente si | <input type="checkbox"/> | 5. Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> | | |

11.- ¿Usted considera importante la implementación de un Diseño Organizacional, que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Muy importante | <input type="checkbox"/> | 4. Poco importante | <input type="checkbox"/> |
| 2. Importante | <input type="checkbox"/> | 5. Nada importante | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> | | |

Gracias por su amable atención

ANEXO 5



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES “EL PROGRESO”.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional con la recopilación de información para establecer técnicas en el Diseño Organizacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes Ambulantes y Afines “El Progreso” que contribuyan en el mejoramiento de la gestión administrativa.

La información será utilizada con absoluta privacidad y su uso será exclusivamente para la tesis. Por favor marque una (X) en su respuesta.

DATOS GENERALES

Género: 1.- M 2.- F

Edad: 1.-18 – 29 2.- 30 – 39 3.- 40 – 49 4.- Más de 50

Instrucción: 1.- Básica 2.- Bachiller 3.-Técnico 4.- Profesional

1.- ¿Usted considera que el ambiente laboral es adecuado para realizar sus labores?

1. Muy adecuado 4. Inadecuado
2. Adecuado 5. Muy inadecuado
3. Indeciso

2.- ¿La asociación cuenta con un diseño organizacional?

1. Si 2. No 3. Indeciso

¿Por qué? _____

3.- ¿Usted considera que se tiene una buena comunicación entre directivos y socios?

1. Definitivamente si 4. Probablemente no
2. Probablemente si 5. Definitivamente no
3. Indeciso

4.- ¿Tiene claramente definidas sus actividades y funciones?

1. Definitivamente si 4. Probablemente no
2. Probablemente si 5. Definitivamente no
3. Indeciso

5.- ¿Está satisfecho con las actividades que usted realiza, porque?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> | 4. Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 2. Satisfecho | <input type="checkbox"/> | 5. Muy insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> | | |

¿Por qué?: _____

6.- ¿Sus derechos y obligaciones están descritos en un reglamento interno?

- | | | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 2. No | <input type="checkbox"/> | 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|

¿Por qué? _____

7.- ¿Es evaluado para determinar su desempeño administrativo?

- | | | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 2. No | <input type="checkbox"/> | 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|

¿Por qué? _____

8.- ¿Tiene la asociación los recursos materiales y tecnológicos suficientes para desempeñar las tareas y funciones?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Definitivamente si | <input type="checkbox"/> | 4. Probablemente no | <input type="checkbox"/> |
| 2. Probablemente si | <input type="checkbox"/> | 5. Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> | | |

9.- ¿Usted considera importante la implementación de un Diseño Organizacional, que contribuya al mejoramiento de las actividades administrativas?

- | | | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 2. No | <input type="checkbox"/> | 3. Indeciso | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|

¿Por qué? _____

Gracias por su amable atención

ANEXO 9: Certificado de Gramatólogo

Lic. Ana del Pilar Quinde Mateo, Mg.
Número de Registro: 1006-12-747645
Número de Teléfono: 0989949023
Correo Electrónico: annitha20009@hotmail.com

CERTIFICACIÓN

LIC. ANA DEL PILAR QUINDE MATEO, Mg. Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Con el registro de SENESCYT N° 1006-12-747645, por medio del presente tengo a bien **CERTIFICAR:** Que he revisado la redacción, estilo y ortografía de la tesis de grado elaborada por: **JESSICA MARGARITA LUCAS SORIANO**, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

TEMA DE TESIS: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES AMBULANTES Y AFINES "EL PROGRESO" DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

Trabajo de tesis de grado que ha sido escrito de acuerdo a las normas ortográficas y de sintaxis vigentes.

La Libertad, 11 de noviembre de 2013

Lic. Ana del Pilar Quinde Mateo, Mg.


LIC. ANA DEL PILAR QUINDE MATEO, Mg.
C.I. 0913983680

ANEXO 10: Fotografías de la Aplicación de los Instrumentos de Recolección de Información



Entrevista al Presidente de la asociación



Entrevista al Vicepresidente de la asociación

Encuestas a socios

