



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “EL
DESCANSO DE LOS SALINAS” EN LA COMUNA DOS
MANGAS DE LA PARROQUIA MANGLARALTO,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013.**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN
ADMISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: LUIS ENRIQUE FLORES YAGUAL

TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
“EL DESCANSO DE LOS SALINAS” EN LA COMUNA
DOS MANGAS DE LA PARROQUIA MANGLARALTO,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN
ADMISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: LUIS ENRIQUE FLORES YAGUAL
TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA
LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 4 de noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “EL DESCANSO DE LOS SALINAS DEL CANTÓN SANTA ELENA”, UBICADA EN LA COMUNA DOS MANGAS DE LA PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.”, elaborado por el Sr. LUIS ENRIQUE FLORES YAGUAL, egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
TUTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quién ha abierto muchas puertas en mi porvenir y a mi madre por su apoyo siempre incondicional. A mis familiares y amigos más cercanos que han estado siempre motivándome para el logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a sus directivos, docentes y compañeros que me han acompañado en el proceso de mi preparación académica.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.
DECANA DE LA FACULTAD
C. ADMINISTRATIVAS

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.
DIRECTOR DE ESCUELA
ADMINISTRACION DE EMPRESA

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Ing. Linda Nuñez Gualé, Msc.
PROFESORA DE ÁREA

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “EL
DESCANSO DE LOS SALINAS DEL CANTÓN SANTA
ELENA”, UBICADA EN LA COMUNA DOS MANGAS
DE LA PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN
SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA AÑO 2013.”**

Autor: Luis Enrique Flores Yagual
Tutora: Ing. Margarita Palma, MBA.

RESUMEN

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de estructurar un Diseño Organizacional para la Asociación “El Descanso de los Salinas” del cantón Santa Elena centrándose en la mejora de la gestión administrativa de la misma, en él se tomaron consideraciones sobre fundamentos teóricos, administrativos y de estudios similares efectuados en otras asociaciones o empresas a nivel nacional e internacional, como también la información de la asociación la cual fue recopilada a través de las entrevistas y encuestas aplicadas en su ambiente interno y externo de la misma, que permitieron conocer la situación actual en lo que respecta a sus problemas y necesidades, de esta manera se logró tener un enfoque claro de su propósito y expectativas para el mejoramiento de la misión, visión, objetivos, estrategias, valores-cultura organizacional- como parte de la dirección estratégica, las políticas, sistemas de información, control y seguimiento, es así como en este trabajo de campo y de modalidad cualicuantitativa ha contribuido significativamente al planteamiento de estrategias encaminadas a la solución de las problemáticas administrativas identificadas como la desorganización y falta de comunicación para tal efecto se elaboró una estructura organizacional y determinación de las tareas y responsabilidades, este documento también servirá como guía a otros individuos quienes les interese tener las bases necesarias para una organización sólida, teniendo en cuenta una cultura y clima organizacional donde los integrantes se involucren en todas las actividades relacionadas con su ambiente laboral y tomen acciones correctivas adecuadas para encaminar a la asociación a la consecución de sus objetivos. Luego de toda la información y conclusiones obtenidas se elaboró la propuesta del diseño organizacional sujeto a las necesidades de la Asociación “El Descanso de Los Salinas” con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la misma que llevaría a brindar un mejor servicio turístico hacia la comunidad local, nacional e internacional.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IVI
TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE CUADROS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
1. TEMA	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
4.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
5. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
6. LOS OBJETIVOS.....	8
6.1. Objetivo general.....	8
6.2. Objetivos específicos	8
7. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	8
Operacionalización de variable independiente.....	9
Operacionalización de variable dependiente.....	10
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	11
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
1.2.1. La estructura organizacional	13
1.2.1.1. Objetivo de la estructura organizacional.....	13

1.2.1.2. Tipos de estructura organizacional.....	14
1.2.1.3. Dimensiones del diseño organizacional	15
1.2.1.4. Modelos de diseños organizacionales	15
1.2.1.5. Diagnóstico organizacional	20
1.2.1.5.1. Matriz de evaluación del factor interno-mefi.....	20
1.2.1.5.2. Matriz de evaluación del factor externo-mefe	21
1.2.1.5.3. Matriz foda	22
1.2.1.6. Estrategias organizacionales	22
1.2.2. Gestión administrativa (variable dependiente).....	23
1.2.2.1. Concepto de gestión administrativa	23
1.2.2.2. La gestión administrativa y las empresas.....	24
1.2.2.3. Recursos de la gestión administrativa.	24
1.2.2.4. Proceso de la gestión administrativa	25
1.2.2.5. Aportaciones de la gestión administrativa	26
1.3. MARCO LEGAL	26
1.3.1. Antecedente de la empresa.....	30
1.3.2. Actividad económica.....	31
CAPITULO II	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.5.- TÉCNICAS	34
2.6.- INSTRUMENTOS	34
2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA	35
2.7.1.- Población	35
2.7.2.- Muestra	36
2.8.- PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	36
CAPÍTULO III.....	37
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	37

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS	37
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS TURISTAS, SOCIOS Y EMPLEADOS	42
3.2.1. Análisis de los resultados de las encuestas a turistas	42
3.2.2. Análisis de encuestas aplicadas a los socios	53
3.2.3. Análisis de encuestas aplicadas a empleados	66
3.3. CONCLUSIONES	76
3.4. RECOMENDACIONES	76
CAPITULO IV	78
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “EL DESCANSO DE LOS SALINAS DEL CANTÓN SANTA ELENA”, UBICADA EN LA COMUNA DOS MANGAS DE LA PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.”	78
4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	78
4.1.MISIÓN	78
4.2.VISIÓN	79
4.3.SISTEMA DE OBJETIVOS	79
4.3.1. Objetivo general	79
4.3.2. Objetivos específicos	79
4.4.CULTURA ORGANIZACIONAL	80
4.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	81
4.5.1.MEFI (Matriz de Evaluación de Factor Interno).....	81
4.5.2.MEFE (Matriz de Evaluación de Factor Externo)	82
4.5.3.Matriz FODA	84
4.5.4. Análisis de porter	84
4.5.5. Estrategias	87
4.6.2. Estructura orgánica.....	88
4.7.ORGÁNICO FUNCIONAL	89
4.8. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	92
4.9.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	94

4.10. PLAN DE ACCIÓN DE LOS PROYECTOS A EJECUTAR PARA CUMPLIR CON LAS ESTRATEGIAS QUE CONLLEVEN A MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS PERMITIENDO EL ADECUADO CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	101
4.11. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.....	104
4.12.CONCLUSIONES	106
4.12.RECOMENDACIONES	107
4.13.BIBLIOGRAFIA	108
4.15 Anexos	109

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro N° 1 Operacionalización de variable independiente	9
Cuadro N° 2 Operacionalización de variable dependiente	10
Cuadro N° 3 Población	37
Cuadro N° 4 Muestra	38
Cuadro N° 5 Género de los turistas encuestados	42
Cuadro N° 6 Edad Promedio.....	43
Cuadro N° 7 Lugar de residencia	44
Cuadro N° 8 Estado civil de los turistas.....	45
Cuadro N° 9 Nivel de educación.....	46
Cuadro N° 10 Situación laboral de los turistas.....	47
Cuadro N° 11 Ingreso económico de los turistas	48
Cuadro N° 12 Tipos de Turismo	49
Cuadro N° 13 Conoce la Asociación el descanso de los Salinas	50
Cuadro N° 14 Actividades de preferencia para desarrollar en la Asociación	51
Cuadro N° 15 Aplicación del Diseño Organizacional.....	52
Cuadro N° 16 Género de los socios	53
Cuadro N° 17 Edad promedio de los socios	54
Cuadro N° 18 Estado civil de los socios	54
Cuadro N° 19 Nivel de educación.....	56
Cuadro N° 20 Definición de agroturismo	57
Cuadro N° 21 Calificación de excelencia de la asociación	58
Cuadro N° 22 Especialización del personal y relación con el trabajo.....	59
Cuadro N° 23 Ambiente Interno	60
Cuadro N° 24 Funciones y responsabilidades	61
Cuadro N° 25 Comunicación interna.....	62
Cuadro N° 26 Participación en la toma de decisiones.....	63
Cuadro N° 27 Regulación en el desempeño de las actividades.....	64
Cuadro N° 28 Estudios y proyectos elaborados	65

Cuadro N° 29 Género de los empleados encuestados	66
Cuadro N° 30 Edad Promedio de los empleados encuestados	67
Cuadro N° 31 Estado civil de los empleados	68
Cuadro N° 32 Nivel de educación de los empleados encuestados	69
Cuadro N° 33 Promedio de ingreso mensual.....	70
Cuadro N° 34 Función de los empleados	711
Cuadro N° 35 Grado de satisfacción en el trabajo	722
Cuadro N° 36 Administración de la Asociación	733
Cuadro N° 37 Capacitaciones	744
Cuadro N° 38 Aplicación del modelo de administración	755
Cuadro N° 39 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	82
Cuadro N° 40 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	83
Cuadro N° 41 MATRIZ FODA	84
Cuadro N° 42 Plan de acción	102
Cuadro N° 41 Presupuesto muebles de oficina.....	105
Cuadro N° 41 Presupuesto suministros de oficina.....	105
Cuadro N° 41 Presupuesto equipos tecnológicos	105
Cuadro N° 41 Presupuesto general	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Dimensiones básicas del Diseño Organizacional.....	15
Gráfico N° 2 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.	16
Gráfico N° 3 Modelo Ailed Labrada Sosa.....	18
Gráfico N° 4 Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg.....	19
Gráfico N° 5 Género de los turistas encuestados.....	42
Gráfico N° 6 Edad Promedio de los turistas	43
Gráfico N° 7 Lugar de residencia	44
Gráfico N° 8 Estado civil de los turistas.....	45
Gráfico N° 9 Nivel de educación de los turistas	46
Gráfico N° 10 Situación laboral de los turistas	47
Gráfico N° 11 Ingreso económico de los turistas	48
Gráfico N° 12 Tipos de Turismo que realiza.....	49
Gráfico N° 13 Conoce la Asociación el Descanso de los Salinas	50
Gráfico N° 14 Actividades que se puede desarrollar en la Asociación	51
Gráfico N° 15 Aplicación del Diseño Organizacional.....	52
Gráfico N° 16 Género de los socios encuestados	53
Gráfico N° 17 Edad promedio de los socios.....	54
Gráfico N° 18 Nivel de educación.....	55
Gráfico N° 19 Nivel de educación.....	56
Gráfico N° 20 Definición de agroturismo por parte de los socios.....	57
Gráfico N° 21 Calificación de excelencia de la Asociación.....	58
Gráfico N° 22 Especialización del personal y relación con el trabajo	59
Gráfico N° 23 Ambiente Interno	60
Gráfico N° 24 Funciones y responsabilidades.....	61
Gráfico N° 25 Comunicación interna	62
Gráfico N° 26 Participación en la toma de decisiones.....	63
Gráfico N° 27 Regulación en el desempeño de las actividades.....	64

Gráfico N° 28 Estudios y proyectos elaborados	65
Gráfico N° 29 Género de los empleados encuestados	66
Gráfico N° 30 Edad Promedio de los empleados encuestados	67
Gráfico N° 31 Estado civil de los empleados	68
Gráfico N° 32 Nivel de educación de los empleados encuestados	69
Gráfico N° 33 Promedio de ingreso mensual	70
Gráfico N° 34 Función de los empleados	711
Gráfico N° 35 Grado de satisfacción en el trabajo	722
Gráfico N° 36 Administración de la Asociación	73
Gráfico N° 37 Capacitaciones	74
Gráfico N° 38 Aplicación del modelo de administración.....	75
Gráfico N° 39 Diseño Organizacional	78
Gráfico N° 40 Estructura Orgánica.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexos	109
ENCUESTA A TURISTAS	110
ENCUESTA A EMPLEADOS.....	112
ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN.....	114
FOTOS	118
CARTA AVAL.....	127

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “Diseño Organizacional para la Asociación “El Descanso de los Salinas”, ubicada en la Comuna dos Mangas de la Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena”, elaborada por Luis Enrique Flores Yagual se diseñó en base a las diferentes problemas que en la actualidad presenta la Asociación en mención debido a la poca comunicación y desinformación entre los socios que provoca la escasa participación de sus miembros en las actividades que se desarrollan en la asociación y sobre todo en la toma de decisiones por parte de los directivos.

Estas problemáticas son el punto de partida para poder desarrollar y crear soluciones que permitan ampliar de manera eficiente la parte organizativa y las actividades de la Asociación., por medio de la elaboración del Diseño Organizacional, con el propósito de aprovechar al máximo todos los recursos humanos, materiales disponibles que posee la Asociación cumpliendo efectivamente los objetivos que los socios se propongan; dando relevancia en establecer una adecuada estructura organizacional que permita definir jerarquía, cadenas de mando, controlar y delegar funciones, así como definir y conocer cada una de sus responsabilidades del puesto, promoviendo la cooperación del grupo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de la comunicación en la Asociación.

En base a estos requerimientos que presenta la investigación se la dividirá en cuatro capítulos, que a continuación se detallara de manera breve.

En el capítulo I constara del Marco Teórico el cual permitirá detallar los puntos básicos a tratarse en el Diseño Organizacional propuesto, aportando con conocimientos que puedan ser más claros para el lector enfocándola con el propósito de la investigación y en los cambios que esta requiere. Considerando que los principales problemas expuestos en la asociación son a causa de la falta de patrones organizacionales y administrativos, se procede a definir un Diseño Organizacional, que contiene aspectos relevantes como dirección, dimensiones,

estrategias, mecanismos, procesos administrativos, marco legal, análisis de los ambientes de trabajo, y el diseño en sí que se establecerá.

A continuación se presenta el diseño metodológico, la cual representa el capítulo II y en el que se detallan el diseño, la modalidad, los tipos de investigación que se aplicaran, los métodos, las técnicas, y los instrumentos de investigación, como las entrevistas y las encuestas; donde es realizada en base a los datos de la población y la muestra.

En cuanto al capítulo III se realizó la tabulación de los datos obtenidos previa a la realización de las encuestas y de las entrevistas, que permitirán desarrollar las tablas con los datos numéricos de la información recolectada que muestran las alternativas presentadas en las técnicas utilizadas, dando lugar a la elaboración de los gráficos que expresan los resultados obtenidos, para posteriormente realizar los respectivos análisis de cada uno de los gráficos detectando las falencias y necesidades que posee la Asociación.

En el capítulo IV se procede a elaborar la propuesta del Diseño Organizacional que se presenta a la Asociación “El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena”, que parten de la Dirección estratégica, en el que se detallan la misión, visión, objetivos, políticas; de igual forma se analizan los ambientes internos como externos con la realización del análisis FODA; donde se describen las dimensiones estructurales y contextuales que describen las situación actual de la Asociación. Que dan paso al diseño en sí, fundamentando aspectos como: estructura orgánica, sistemas de información y control, y la disponibilidad de recursos permitiendo desarrollar el trabajo de tesis que se pretende presentar para mejorar las falencias cubriendo las necesidades que poseen y puedan ser uso de este documento de manera favorable para que sean aplicadas y logren tener una mejor organización y pueda ser visualizada a través de las constante afluencia de turistas que acudan al lugar creando un ambiente agradable tanto interno como externo.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Diseño Organizacional para La Asociación “El Descanso De Los Salinas” ubicada en la comuna Dos Mangas del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena”.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En los tiempos remotos de la humanidad el actuar en forma grupal de manera coordinada en actividades como la caza, le permito al hombre sobrevivir, esta fue una de las primeras formas de organización, pero a medida que ha transcurrido el tiempo esta manera de organización se ha visto afectada por los cambios que se van sucediendo en el entorno tal como la globalización que a nivel mundial han provocados cambios positivos y negativos.

Es así como actualmente las empresas están inmersas en un ambiente complejo y de continuo cambio, tal situación ha encaminado a que los administradores de las organización, empresas o Asociación tomen conciencia sobre la importancia de estar inmersos en él era del conocimiento para indagar o investigar sobre nuevos procesos, métodos, estrategias o sistemas que permitan encaminar a sus empresas a tener un diseño estructural más flexible para adaptarse a los cambios y enfrentar de manera eficiente y eficaz todo tipo de obstáculos o problemas a nivel administrativo y así garantizando su desarrollo y éxito.

Las teorías administrativas en la actualidad se están centrando en estudiar los diferentes tipos de organizaciones desde el punto de vista de interacción de las personas, tareas, estructuras, tecnología y ambiente, ya que si se logra una excelente interacción de estas variables mediante una buena comunicación y coordinación se garantizara el éxito de las empresas.

La provincia de Santa Elena ubicada en la costa de Ecuador creada el 7 de noviembre del 2007, la cual está poblada por 308.693 habitantes según el (INEC, 2010) y cuenta con una gran infraestructura hotelera ya que es una provincia muy turística, también cuenta con una refinería de petróleo, puertos marítimos y sobre todo una gran variedad de pequeñas y medianas empresas que son consideradas en gran medida un pilar fundamental para el desarrollo de su economía a pesar que estas en su mayor parte no cuentan con un proceso administrativo.

En la provincia de Santa Elena se encuentra la comuna Dos Mangas ubicada a 7 kilómetros del noroeste de Manglar-alto con 950 habitantes según el (INEC, 2010), la comunidad Dos Mangas se caracteriza por su gente emprendedora y trabajadora.

En esta comunidad el 12 de abril del 2012 se creó la Asociación el “El Descanso de los Salinas” del cantón Santa Elena compuesta por 15 integrantes con el propósito fundamental de fomentar el agroturismo, que tiene como finalidad promover la valoración de los recursos agrarios, ganaderos conservación de la biodiversidad, del paisaje, las tradiciones y la gastronomía existentes en el lugar, en si el propósito es ofrecer a los visitantes la oportunidad de conocer y ser partícipes en actividades tradicionales agrarias, en estas explotaciones agrarias se puede ofrecer a la vez alojamientos, degustación de productos típicos, ventas de productos locales entre otras actividades.

Mediante las encuestas y entrevistas aplicadas al ambiente interno y externo de la Asociación “El Descanso de los Salinas” del cantón Santa Elena se pudo diagnosticar;

- Deficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles (humano, financiero y tecnológico), por la falta de coordinación entre los miembros de la Asociación, esto producirá un rendimiento empresarial deficiente.

- No tienen definida una estructura organizacional debido a que los directivos desconocen la importancia de su elaboración como herramienta organizativa, la ausencia de la misma trae confusión entre los miembros de la Asociación ya que no saben quién depende de quién, es decir no conocen la línea de mando, tal inconveniente trae consigo retraso en las labores a desempeñar y la toma de decisiones.
- No tiene funciones y responsabilidades definidas ya que ha venido ejerciendo una organización informal, tal situación lleva a la pérdida de tiempo debido a que los trabajadores hacen cosas innecesarias que no van con los requerimientos de la Asociación.
- Estrategias no definidas, esto lleva a que no se tenga un enfoque claro de la Asociación en el ámbito organizacional, cultural y los factores externos, con tal situación la Asociación no tendrá una alineación para desarrollarse de manera eficaz y sobre todo fortalecer la asociación.
- Falta de una planeación formal de sus actividades como la creación de estrategias que ayuden a fomentar y fortalecer la actividad agraria, por la deficiente organización que llevan; sin la debida planeación no tienen donde fundamentar la toma de decisiones.

Partiendo de los criterios mencionado en los ítems anteriores se podría decir que los socios de la Asociación “El Descanso de Los Salinas del cantón Santa Elena” desconocen la importancia de organizar sus actividades a través de una estructura organizacional, esto ha llevado a que los miembros de la organización se sientan confusos al momento de efectuar sus tareas ya que no saben a ciencia cierta en qué consiste su trabajo dentro de la Asociación y con quien deben hacerlo.

A través del diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la Asociación “El Descanso de Los Salinas” es notorio que se requiere de la elaboración de un DISEÑO ORGANIZACIONAL ya que este define una estructura que permite una relación racional y eficiente entre recurso disponibles

como el humanos, financieros y tecnológicos y también definir las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias y así establecer una organización acorde para los objetivos por la cual fue creada.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta la inexistencia de una estructura organizacional en el desarrollo de las actividades administrativas de La Asociación “El Descanso De Los Salinas”, en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena?

1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Qué incidencia tiene la falta de un Diseño Organizacional en la Asociación “el Descanso De Los Salinas”?
2. ¿Qué efecto genera en la Asociación “El Descanso De Los Salinas Del Cantón Santa Elena” la falta de una Estructura Organizacional?
3. ¿Cuál es la relación que existe de tener definida metas y estrategias para el desarrollo de la Asociación en el Diseño Organizacional?
4. ¿Cuál es la incidencia de no tener definida las funciones y responsabilidades en la Asociación El Descanso De Los Salinas Del Cantón Santa Elena”?

5. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La Asociación El Descanso de los Salinas, se encuentra ubicada en la Comuna Dos Mangas perteneciente la provincia de Santa Elena, cuenta con una población estimada de 127 personas involucradas directamente en la aplicación del estudio, mientras que en la comunidad existen cerca de 950 habitantes según (INEC, 2010), que indirectamente serían parte de los beneficiarios de la elaboración del presente estudio.

La presente investigación busca la elaboración de un Diseño Organizacional para La Asociación El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena ya que esta no cuenta; con una estructura organizacional definida, comunicación efectiva, coordinación de sus actividades establecidas, funciones y responsabilidades delimitadas, es así que mediante la elaboración del tal diseño organizacional se logrará mejorar el desempeño los miembros de la Asociación en lo que respecta al desarrollo de sus actividades laborales ya que el Diseño Organizacional tiene como propósito definir una estructura que permita una relación racional y eficiente entre los recurso disponibles eliminando de esta manera las tareas innecesarias que no van direccionadas con el propósito de la Asociación El Descanso de Los Salinas del cantón Santa Elena.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de las bases del Diseño Organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional, la comunicación en la organización, encontrar explicaciones a las situaciones que afectan el desempeño de las actividades de La Asociación el Descanso De Los Salinas.

El Diseño Organizacional al interior empresarial entra a jugar un papel determinante en el tema de la producción y efectividad, porque además de asumir la responsabilidad de proyectar la imagen organizacional y de determinar la seriedad y estabilidad de la compañía, también logra hacer confortables y óptimas las funciones.

Tomando en cuenta todos los criterios mencionados anteriormente se establece la importancia de la elaboración de un Diseño Organizacional para La Asociación “El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena” con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y el desarrollo de la misma a través de una comunicación efectiva, con una estructura establecida que oriente al éxito empresarial de la organización.

6. LOS OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diseño organizacional aplicando los instrumentos y herramientas teóricas y metodológicas mediante el estudio de un diagnóstico situacional y selección de un modelo para establecer la estructura organizacional de La Asociación “El Descanso de los Salinas” del cantón Santa Elena ubicada en la comuna Dos Mangas, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar el marco teórico considerando las diferentes teorías y autores del Diseño Organizacional que facilite el conocimiento de objeto de estudio.
- Aplicar técnicas, métodos e instrumentos de investigación acorde a la metodología (encuestas, entrevistas) para la recopilación de información.
- Analizar la situación actual de la Asociación, a través de los resultados de la información obtenida.
- Elaborar un diseño Organizacional profundizando en el análisis de la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía la coordinación para así mejorar la gestión administrativa de la Asociación “El Descanso De Los Salinas” a través de una estructura flexible.

7. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Con la estructura organizacional se mejorará la gestión administrativa de La Asociación “El Descanso De Los Salinas” del cantón Santa Elena, ubicada en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013.

Variable independiente = Estructura Organizacional
Variable Dependiente = Gestión Administrativa

Cuadro # 1Operacionalización de variable independiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Con la estructura organizacional se mejorará la gestión administrativa de La Asociación “El Descanso De Los Salinas” del cantón Santa Elena, ubicada en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013.	V.I. Estructura organizacional	La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, y para su diseño se fundamenta en el análisis organizacional, para realizar un conjunto de funciones según la dirección estratégica y la gestión de las necesidades, mediante mecanismos de coordinación y a la vez la asignación de responsabilidades conocidas como Diseño Organizacional.	Análisis del ambiente organizacional. Dirección estratégica Gestión de las necesidades Diseño organizacional	Especialización o experiencia Jerarquía Coordinación Cultura organizacional Análisis Interno Misión Visión Objetivos Metas Estrategias Satisfacción de las necesidades. Proyectos Forma estructural Tecnología de información y Sistemas de control Departamentalización Política de RR.HH. C. Organizacional Vínculos inter-organizacionales	¿Considera usted que las actividades las desarrolla el personal de acuerdo a su especialización? ¿Los socios se preocupan por mantener una ambiente interno adecuado? ¿Es necesario que una organización deba enfocarse en cumplir con sus objetivos? ¿Se ajusta al presupuesto la inversión de la empresa en proyectos para mejorar el servicio? ¿La elaboración del diseño organizacional en la asociación brindara grandes beneficios? ¿Considera usted la asociación el Descanso debe poseer un diseño organizacional? ¿Piensa usted que cumplir con las políticas que la empresa estipula son la base para la calidad del servicio que ofrece?	Encuestas aplicadas a: Turistas Empleados Socios Entrevistas aplicadas a: Directivos

*Fuente: Asociación El Descanso de Los Salinas
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Cuadro # 2Operacionalización de variable dependiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Con la estructura organizacional se mejorará gestión administrativa de La Asociación “El Descanso De Los Salinas” del cantón Santa Elena, ubicada en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013.	V.D. Gestión administrativa	La gestión administrativa es el proceso que se establece para determinar estrategias y lineamientos en el cumplimiento de los objetivos a través del uso de instrumentos de evaluación permitiendo fortalecer la política de los recursos humanos definiendo así la nueva cultura organizacional.	Gestión Cumplimientos de objetivos Políticas de recursos humanos Cultura organizacional	Planificación Dirección Coordinación Corto plazo Mediano plazo Largo plazo Responsabilidad Compromiso laboral Puntualidad Eficiencia Funciones Acciones Conducta empresarial	¿La coordinación entre jefes y colaboradores es la adecuada? ¿El desempeño de las actividades está regido bajo parámetros de tiempo establecido? ¿Cree usted que es importante tener definidas las funciones y responsabilidades dentro de la asociación ¿La participación de los trabajadores es considerada dentro de la toma de decisiones?	Encuestas aplicadas a: Turistas Empleados Socios Entrevistas aplicadas a: Directivos

*Fuente: Asociación El Descanso de Los Salinas
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

El agroturismo es la actividad que mezcla dos fuentes productivas la agricultura y el turismo, convirtiéndose en una empresa de servicios de carácter innovadora y de actualidad, dinamismo al que se dedica la Asociación El Descanso De Los Salinas del Cantón Santa Elena, ubicada en la Comuna Dos Mangas de la provincia de Santa Elena.

El trabajo se centra en la creación de un diseño organizacional de las PYMES colombianas, específicamente en una microempresa de carácter agrario. Para ello se seleccionó a COOPFORESTAL(Hernández, 2009), entre las que se resaltan las siguientes problemáticas; cuerpo directivos con baja cultura empresarial, participación importante de familiares, dependencias de suministros de insumos proviene de fuentes biológicas, condiciones que dificultan abandonar el negocio, participación del sector asociativo, riesgo de inversión considerable.

En el análisis de resultados se mostró el poco conocimiento acerca de diseños organizacionales y en la toma de decisiones la mayoría muestra signos de improvisación. Se presenta también que las Pymes afrontan desafíos organizacionales internos y a la vez tratan de asimilar una cultura de aprendizaje, consideran el cambio de la cultura organizacional como el mayor problema que enfrentan sus microempresas, además de promover la necesidad de trabajar en conjunto de diversos equipos y de transformar las ideas en bienes/servicios susceptibles de comercialización.

Otra de las debilidades presentadas se denota en el recurso humano al no contar con trabajadores calificados para el desarrollo de funciones, viéndose el reclutamiento como un desafío para este tipo de empresas.

Esta investigación determino que no existe información actualizada respecto a las PYMES en Colombia, más aun si se trata del sector rural y agrario. Presentándose información relevante para el levantamiento de información para la realización de estudios similares en toda la región, considerándose este término hacia todos los países latinoamericanos.

La información obtenida de la aplicación de la metodología se materializa en una estructura administrativa de la unidad empresarial COOPFORESTAL, permitiendo definir las áreas en las que se divide la responsabilidad al interior de una organización (representando en su organigrama), incluyendo la autoridad, los recursos, las relaciones de coordinación y articulación. “Se determinó cuáles puestos de trabajo son necesarios, sus funciones, la jerarquía para el aseguramiento de la autoridad y la coordinación.”

El autor considera que el mayor aporte “ha sido la aplicación de la metodología para el Diseño Organizacional específicamente a una Pyme de carácter agrario, ejercicios poco usuales hasta ahora y que sin duda, contribuirá con el desarrollo de este importante sector de la economía Colombiana.

De las aportaciones o beneficios que trae consigo la aplicación de un Diseño Organizacional en las empresas según el estudio realizado para la empresa comercial “Distribuidora Plásticos Universal” del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, realizado por (LIRIANO, 2013), se pueden encontrar la mejora de la productividad laboral, la participación del personal, el fortalecimiento del liderazgo para el logro de los objetivos, la identificación personal con la empresa, la mejora del clima laboral, análisis y solución de problemas más sistematizados, mejorar las relaciones inter-departamentales, y lograr mayor satisfacción de los clientes. Es decir de la estructuración interna de una organización se pueden solucionar las diversas problemáticas y esto conlleva a que la proyección empresarial externa se mejore y se vean resultados óptimos en todos los involucrados en los diversos procesos de la empresa.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. La estructura organizacional - variable dependiente

La estructura organizacional se refiere a la forma de como se establece una empresa al momento de designar puestos, responsabilidades y funciones, según (DAFT, 2012)“que se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama”

1.2.1.1. Objetivo de la estructura organizacional

Según Perrow, Ch. en Gaynor, E. (2006) los objetivos tienen 5 categorías, que se las describe a continuación:

- a. “Los objetivos que se relacionan con la sociedad en su conjunto como es el caso de la producción de bienes y / o servicios, el sostenimiento de los valores culturales y el mantenimiento del orden público. Este tipo de objetivos se orienta a satisfacer las necesidades que tiene la sociedad.
- b. Los objetivos de producción que están directamente relacionados con el público que entra en contacto directamente con la organización. Es el caso del contacto por bienes de consumo, por la prestación de servicios a empresas, el delivery de educación.
- c. Los objetivos de los sistemas que tiene que ver con la manera en que funciona la organización, independientemente de los bienes y servicios que la empresa produce, o de los objetivos organizacionales. Algunas empresas pueden priorizar el crecimiento, otras la estabilidad a corto plazo y otras pueden llegar a poner foco en los beneficios, ingresos o utilidades.
- d. Los objetivos relacionados con los productos que tiene que ver con las características que tienen los productos y servicios fabricados y comercializados. Como ejemplo podemos destacar que algunas organizaciones pueden llegar a privilegiar la cantidad de productos y otros la calidad.
- e. Los objetivos derivados que tienen como referencia a los distintos usos que la organización hace del poder como resultado de la búsqueda de sus metas, como es el caso de las políticas, de las inversiones, los servicios que presta en la comunidad. El uso de este tipo de poder tiene poco que ver con los objetivos mismos del producto o sistema.

Estos objetivos hacen referencia a 5 aspectos importantes al momento de plantearlo, es decir debe ir relacionado a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, a la buena atención en el contacto con el público, a la forma organizacional (sistemas), al tipo de estrategia de producción, y las políticas de la organización.

1.2.1.2. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según (DAFT, 2012), en estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto a las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización.

Estructura funcional con vínculos horizontales con el uso de sistema de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto, fuerzas de tarea o equipo.

Estructura divisional, fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aun, la estructura divisional descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones.

Estructura geográfica, “esta estructura se enfoca en los gerentes y empleados en regiones geográficas específicas y metas de ventas”. Es decir se toma a un lugar determinado en el caso de grandes empresas, o a objetivos concretos que se han planteado estas para lograr sus ventas.

Estructura matricial permite lograr que esta sea multifocal, es decir “enfatzarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía”. Mezcla la organización permitiendo usar varias de sus directrices a fin de obtener un mejor resultado.

1.2.1.3. Dimensiones del diseño organizacional

Las dimensiones básicas del diseño organizacional, (CHIAVENATO, 2009) “que dan a la organización una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización”

A continuación se presenta un gráfico explicativo:



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional, 2011 por Daft, Richard.

1.2.1.4. Modelos de diseños organizacionales

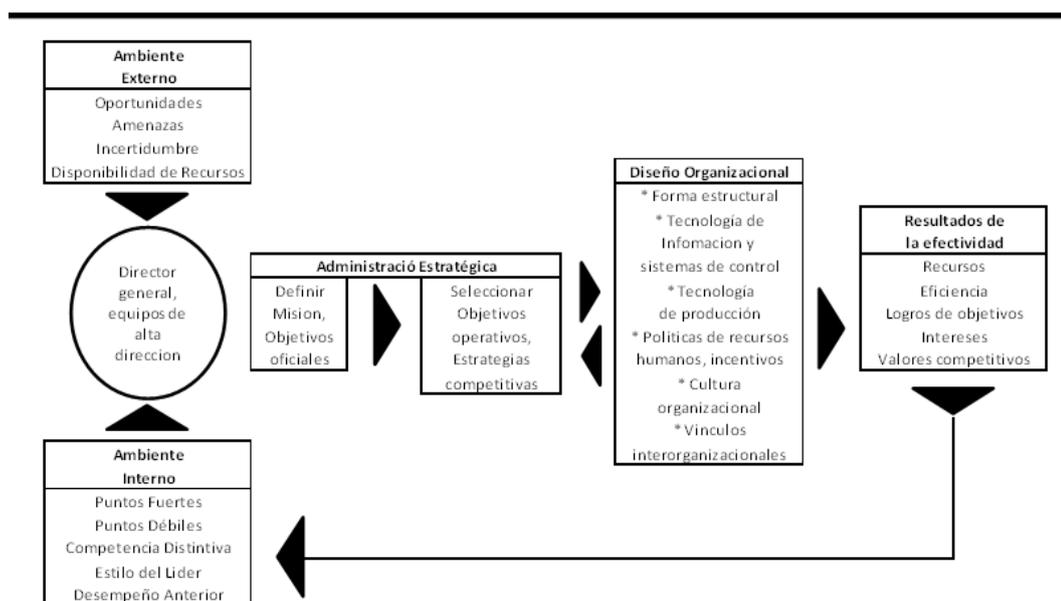
Los modelos organizacionales permiten establecer cuáles son los pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos y determinan la nueva cultura organizacional en la que se direcciona la empresa según su elección. A continuación describimos los modelos de Richard Daft, Labrada Ailed y Henry Mintzberg.

Modelo de Richard L. Daft.

El modelo Daft (DAFT, 2012) hace referencia a los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, basándose en su análisis donde menciona la administración estratégica, diseño organizacional y resultado de efectividad y finalmente mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. Mientras que en la administración estratégica se define la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas. Respecto al diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter-organizacionales.

Gráfico N° 2
Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.
 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional por Daft Richard, 2011

Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa

Es un poco más extenso, se muestran a continuación las cuatro fases para su respectivo diseño.

1.- Preparación y análisis organizacional, está dirigida a la preparación del proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

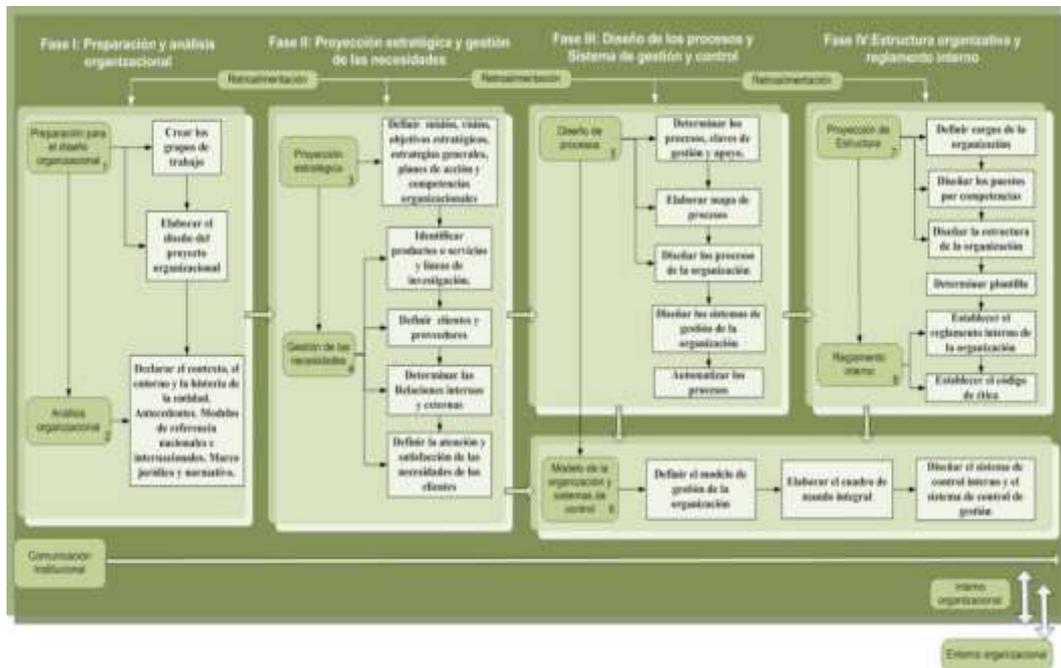
2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3.- Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, permite lograr que queden definidos y diseñados los procesos claves, estratégicos y de apoyo. También deben quedar establecidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

4.- Estructura organizativa y el reglamento interno, comprende la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética. Se presenta a continuación el gráfico para mayor explicación del modelo:

El establecimiento de las cuatro fases en el orden propuesto permite organizar de forma secuencial el trabajo que realizara el recurso humano para la definición de su estructura de forma participativa, presentándose en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3
Modelo Ailed Labrada Sosa



Fuente: Modelo Organizacional Business Management por Ailed Labrada Sosa

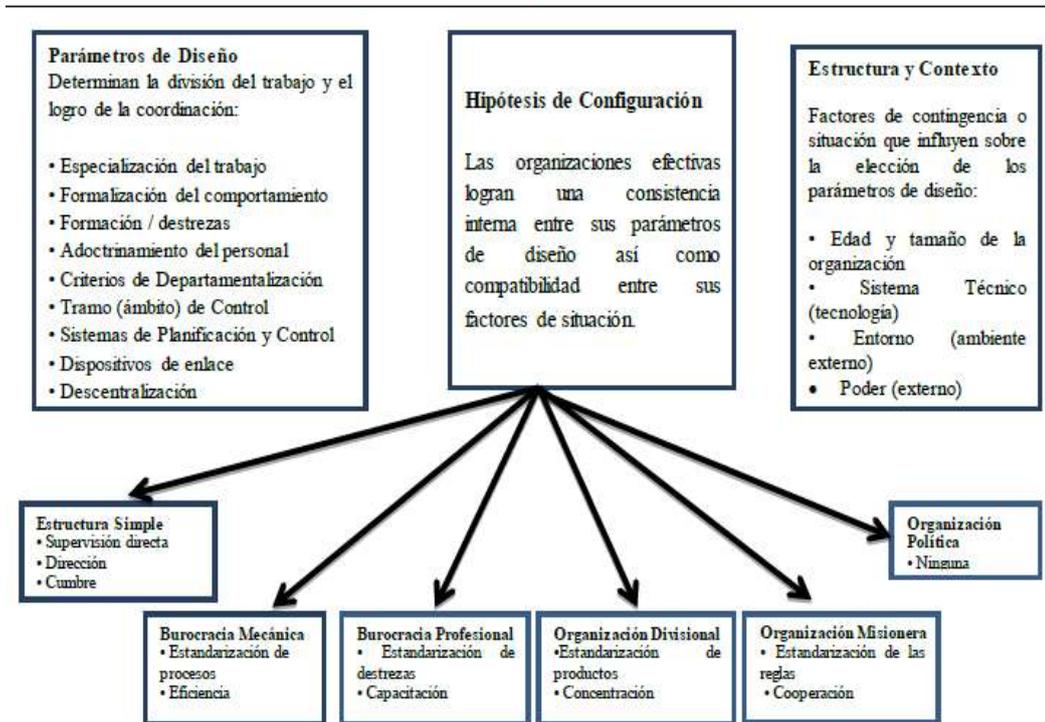
Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

Mintzberg concuerda que los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, se distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, que mantienen unidos a las organizaciones, y son:

- Adaptación o ajuste mutuo.
- Supervisión directa.
- Normalización o estandarización de los procesos de trabajo.
- Normalización de las habilidades o destrezas.

Gráfico N° 4
Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg
Modelo de las Configuraciones de MINTZBERG



Fuente: Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzber por Carlos Ramírez Guerra

Una vez estudiado los tres modelos, se concluye a que el presente proyecto utilizara el modelo Daft, debido a que hace énfasis a las organizaciones. Se consideran en la propuesta el estudio y análisis de los ambientes internos y externo a través del Análisis FODA, y de la aplicación del MEFI y MEFE, así como el análisis de Porter, permitiendo conocer la situación actual que posee la Asociación El Descanso De Lo Salinas de una forma técnica.

Se definen también la administración estratégica a través de la misión y la visión que se incluyen dentro del Diseño Organizacional, y se crea la estructura funcional, que designa puestos y determina responsabilidades incluyendo a todos los socios de la organización.

Finalmente la determinación del plan con sus respectivas estrategias, cada una de estas con un presupuesto para su respectiva ejecución.

1.2.1.5. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico es de mucha relevancia para determinar varios aspectos tales como la situación actual en la que se encuentra una organización de manera interna y externa, permitiendo establecer nuevos objetivos que encaminen a la solución del problema presentado, quedando enfatizado cual sería el segmento o nicho de mercado al que se dirigirá una empresa frente a la promoción y venta de su producto o servicio, midiendo así la satisfacción del cliente actual y potencial para el respectivo direccionamiento de la empresa.

Para ello es necesaria la recopilación de datos de ambos entornos, la técnica y el procesamiento de la información, finalmente las conclusiones que son importantes al momento de la toma de decisiones y de esa manera dar al siguiente paso control y monitoreo de lo ejecutado.

1.2.1.5.1. Matriz de evaluación del factor interno - MEFI

La Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), permite analizar las relaciones internas de una organización, siendo una herramienta analítica de formulación estratégica que evalúa y resume las debilidades y fortalezas en los distintos aspectos de la compañía como gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, físicos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creer que se trate de una herramienta todo poderoso. (Ponce Talancón, 2006), manifiesta que el proceso para “la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.” Es decir dependerá del objeto que se encuentre en estudio pues en este siempre será distinto entre una empresa u otra.

“Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio.” Indicando que un valor mayor a 2.5 es poseedora de una fuerte posición interna, mientras que un valor menor muestra una organización con debilidades internas.

1.2.1.5.2. Matriz de evaluación del factor externo - MEFE

La Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), permite analizar toda la información externa, siendo una herramienta analítica de formulación estratégica que evalúa y resume las oportunidades y amenaza como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE están compuestos por 5 etapas para evaluar las amenazas y oportunidades de la organización.

Un resultado mayor a 2.5 indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado menor mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. (Ponce Talancón, 2006)

“Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0.”

La aplicación de ambas matrices se complementa entre sí, pues juntas evalúan la organización en un todo, obteniéndose resultados óptimos al momento de evaluarla.

1.2.1.5.3. Matriz FODA

La matriz FODA, es un análisis de la organización que se realiza de manera externa en el que se identifican oportunidades y amenazas e interna fortalezas y debilidades, permitiendo obtener una perspectiva general de la situación estratégica en la que se encuentra esta, así lo expone (Ponce Talancón, 2006) define:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Es uno de los análisis más usuales pues se pueden desarrollar tomando en cuenta las opiniones que vierten cada uno de los colaboradores de una empresa u organización, así como también se puede realizar a partir de los resultados obtenidos por la aplicación de técnicas de investigación como encuesta y entrevista.

1.2.1.6. Estrategias organizacionales

Las estrategias son acciones planteadas por una organización para enfrentar diversas problemáticas que se presentan por los cambios en su aspecto externo, sus consumidores y competidores, a manera de que esta pueda mejorar su posición frente a la competencia, así lo expone Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997:

“Todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su aspecto externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia – quizá mediante bajos costos de producción o distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al consumidor o logrando un dominio sobre las ventas y servicios. Es, o debería ser, la manera de una organización decir: “así es como nosotros generaremos un valor original”.

Las estrategias según (DAFT, 2012) pueden definirse como “un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales”, es decir es la forma de cómo se puede lograr un objetivo planteado. Así existen “Dos modelos para formular estrategias son el modelo de Porter de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow”.

Se presentan entonces el **análisis de Porter**, considerándose de mucha relevancia al tomar en cuenta cinco fuerzas de entorno de la industria, que se las detalla a continuación:

La amenaza de nuevos competidores

El poder de los proveedores

El poder de los compradores

La amenaza de sustitutos

Rivalidad entre los competidores existentes.

Una vez estudiada estas fuerzas y encontrado la **ventaja competitiva** según (DAFT, 2012) “postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias diferenciación, liderazgo en costos bajos y enfoque”.

1.2.2. Gestión administrativa - variable dependiente

1.2.2.1. Concepto de gestión administrativa

La gestión administrativa se considera como un conjunto de actividades que se realizan para lograr un objetivo en común, así como de la utilización de los recursos disponibles para llevar efecto lo propuesto, así (VANEGAS, 2013) la define como “el conjunto de actividades a orientadas a coordinar los recursos disponibles para conseguir los objetivos preestablecidos por la empresa.” La gestión administrativa comprende cuatro pasos: la planificación, la organización, la dirección y el control.

1.2.2.2. La gestión administrativa y las empresas

La gestión administrativa se define como el conjunto de actividades que se realizan para lograr un fin, según (ESPINOZA DIANA; YEPEZ LILIANA, 2012) se puede decir que por medio de estas “se integran, se formulan y se proyectan propuestas que generen mejoría y cambio positivo en las organizaciones”. Se entiende que es de mucha importancia su aplicación en el proceso administrativo de las empresas considerando la asociación de las estrategias ya existentes, la reformulación de algunas y la proposición de nuevas que re-direccionen a la empresa u organización que las aplique.

Es importante recalcar que este proceso se llevara a cabo con la presencia de los líderes administrativos quienes se convierten en el ejemplo laboral con eficacia, eficiencia y efectividad, eje sobre el cual giran las organizaciones y el futuro de estas, debido a que son estos los que tomas las decisiones finales o al menos son responsables de todas las que se tomen, por lo tanto estas deben ir acordes a la mejor solución a las problemáticas presentadas.

1.2.2.3. Recursos de la gestión administrativa.

Los recursos de la gestión administrativa son tres y se los describe a continuación:

Los **recursos humanos:** conformada por las personas que “constituyen un patrimonio invaluable para las organizaciones. Son su activo y su pasivo más importante”. (CHIAVENATO, 2009). Pues se convierten en indispensables pues depende del talento humano el éxito de las empresas.

Los **recursos físicos,** Se conoce como recursos materiales de una empresa a aquellos bienes tangibles con los que contará la compañía en cuestión para poder ofrecer sus servicios tales como:

“Instalaciones tales como edificios, maquinaria, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros y la materia prima como aquellos materiales auxiliares que forman parte del producto, los productos en proceso y los productos terminados, entre otros)”. (definicionabc tu diccionario hecho fácil, 2007).

Los **recursos económicos**. Las garantías financieras y las líneas de crédito sumadas, por supuesto, al dinero en efectivo, son los recursos económicos de los que dispone la empresa. Es evidente que este último tipo de recursos tiene una importancia trascendental para la supervivencia del proyecto empresarial. Representado por el dinero y otros bienes que conforman el capital de una empresa, como son valores, acciones, obligaciones, etc. (SONORA, 2012)

1.2.2.4. Proceso de la gestión administrativa

El proceso de la gestión administrativa se realiza en tres pasos que se describen a continuación:

Planificación son los principios establecidos que orientan una organización, así (PONCEAGUSTIN, 2012), la define como:

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.”

Organización.- (CHIAVENATO, 2009), define a la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

Dirección.-Según Clueter Bornor; considera la dirección como: "El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido a que es una parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos.

1.2.2.5. Aportaciones de la gestión administrativa

Las aportaciones de la gestión administrativa pueden ser varias, pero dependerán del modelo que se aplique, a continuación se enlistan algunas de estas: (GUERRERO, 2008)

- Existe un control sobre la empresa y las personas
- Se definen puestos y se determinan funciones y responsabilidades.
- Se puede garantizar uniformidad en los procedimientos.
- Se establecen manuales de procedimientos.
- Se promueve la iniciativa en todos sus involucrados.
- Se consideran las apreciaciones que tienen los clientes o usuarios del sistema en general.
- Se promueve la capacidad individual.
- Se logran buenas relaciones y un excelente nivel de comunicación.
- Se considera la participación en la toma de decisiones.

1.3. MARCO LEGAL

El presente proyecto se encuentra sustentado y respaldado con las siguientes leyes que garantiza la existencia y legalización de la empresa agro-turística para su correcto funcionamiento y la elaboración del respectivo diseño organizacional para la asociación el Descanso de los Salinas del cantón Santa Elena:

La Constitución de la República del Ecuador, 28/Mayo/2010

Según La Constitución de la República del Ecuador que entro en vigencia desde el 28 de mayo del 2010 en sus artículos 319 y 320, menciona que 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. Estimulando una gestión participativa, transparente y eficiente, sujetándose a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. Siendo esta la carta magna por la que se rigen todas las leyes en el país, esta da garantía de la aplicación de un diseño a fin de que este logre incluir a las comunidades en el desarrollo económico de su región y del estado

El Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013 - 2017

Según el Plan Nacional para el Buen Vivir que se publicó el 5 de noviembre del 2009, en el artículo 275 hace hincapié en el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza. Reconoce también los derechos de la naturaleza, pasando de este modo de una visión de esta como recurso, a otra totalmente distinta, en la que ésta es “el espacio donde se reproduce y realiza la vida”. Al dedicarse al agroturismo la empresa cumple con las expectativas establecidas en los fines del plan en cuestión, considerándose como una respuesta a la continuidad de los procesos planteados por el estado.

El Código de Producción, 22/Diciembre/2010

Según el Código de Producción que se publicó el 22 de diciembre del 2010 en los artículos 4, 11, 13 y el 22 de los fines de la ley, de la capacitación integral y de la inversión, y de las medidas específicas que fomenta la economía popular y solidaria en todos sus ámbitos en cualquier parte del país. Viéndose en este reglamento la posibilidad de la adquisición de fondos para la ejecución del diseño organizacional, considerando que el estado garantiza el apoyo económico a las buenas iniciativas para el desarrollo económico de los pueblos.

El Reglamento a la Ley de Turismo, 19/Febrero/2003

Según el Reglamento a la Ley de Turismo que se publicó el 19 de febrero del 2003 según el registro oficial N° 733, en los artículos 42, 45 hacen referencia a los tipos de servicios y a la libertad de ejercer la actividad turística, ya sea como persona natural o jurídica. Dándole la oportunidad a los grupos asociativos de crear alternativas para la diversificación de la oferta turística en el país que cubra la demanda existente por turistas que buscan productos innovadores.

Según Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2001, declaro Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística, promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado, fomentar e incentivar el turismo interno, reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión.

1.3.1. Marco situacional

La organización se encuentra estable y en correcto funcionamiento, sin embargo son varios los aspectos que podrían mejorarse en el desarrollo del agroturismo, a continuación explicamos la forma inteligente en la que trabajan los miembros de esta asociación.

Han dividido así la afluencia de turistas en temporadas, siendo la alta en los meses de noviembre a febrero, en esta él encargado de los contactos comerciales es Jimmy Salinas quien estudia y trabaja en Guayaquil, en la Escuela politécnica en la carrera de Ingeniería en Informática, y es quien además lleva el control de la página web y las redes sociales. Mientras los demás se encargan de las actividades de recibimiento, logística, pues incluyen dentro de sus paquetes actividades extras como guianza y acompañamiento, y las complementarias como hospedaje y alimentación, todo esto por un precio módico de \$25,00 dólares americanos.

En los meses que ellos denominan como temporada baja trabajan en otros lugares para mantener la economía del hogar, quedándose a cargo un integrante de la familia que en este caso sería Anibal Salinas, quien nos explica que realiza también jornadas laborales fuera, pero a su regreso y antes de su salida hacerse cargo de las actividades de la finca. Pues aclara que solo se trata de organizar y ver las necesidades del momento como contratar jornaleros diarios, realizar los intercambios comerciales, el riego, la contabilidad, etc.

Dentro de los aspectos comerciales destacados se encuentra el intercambio que realizan con otros agricultores para mantener sus cultivos, es así que el avestruz y la llama alpaca no pertenecen a esta finca son parte de un préstamo que se mantiene mientras estas abastecen de pasto a un ganadero de la zona.

Las ambiciones de superación que la asociación de agroturismo posee es lograr que el sector, sea un lugar enfocado a todos los grupos de turistas que opten por las actividades que ofrece la naturaleza enfocándose a la preservación del medio ambiente es necesario mencionar que en la actualidad ellos se autofinancian para la conservación, producción y cosecha de los productos que en el lugar existen.

La directiva de la Asociación el descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena resaltan que poseen un proyecto de turismo presentado a la CFN en la que sus objetivos es tener el financiamiento para dar las respectivas adecuaciones a la cabaña restaurante y a la creación de cabañas de hospedaje para albergar a los futuros visitantes dentro de sus instalaciones.

Dentro de las actividades que se pretende desarrollar para los turistas está el recorrido que empieza en el centro de interpretación empírico creado por ellos y que se utiliza como restaurante, la primera actividad que se realiza es la alimentación del ganado porcino, también cuenta con aves de tipo no voladoras como gansos y gallinas, cada una de las especies animales cuentan con su propio corral.

En el siguiente punto se encuentran la piscina de tilapias y junto a esta el sistema de bombeo que permite subir el agua a la cisterna que se encuentra un poco más arriba, y de esta deriva las dos tuberías que hacen la diferencia de las dos formas de riegos por aspersión y goteo, es importante especificar que el agua que se utiliza es la proveniente de la piscina de tilapias lo que permite que esta se renueve de manera natural y así cumpliría dos funciones diariamente la limpieza de esta y el riego de los cultivos.

1.3.2. Antecedentes de la empresa

La Asociación “El descanso de los Salinas del Cantón Salinas”, ubicada en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena tiene sus inicios en abril del 2012, cuando los integrantes de la familia Salinas Asencio deciden asociarse para legalizar las actividades futuras de turismo y las que venían desarrollando hasta ese momento, integrando a la familia Salinas Suárez, decidiendo esto para evitar problemas futuros en desacuerdos que suelen presentarse cuando se asocia con grupos no homogéneos.

La organización se encuentra distribuida de la siguiente manera el presidente es Diego Salinas Asencio; vicepresidente es Anibal Salinas Asencio; tesorero es Guillermo Salinas Asencio y el secretario Richard Salinas Suárez. Los otros socios corresponden a los nombre de Galo Salinas, Nancy Asencio, David Salinas Asencio, Jimmy Salinas Asencio, Stalin Salinas Asencio, Bárbara Mendoza, Jaqueline Malavé, Iván Salinas Suárez, Richard Salinas Suárez, Katty Salinas Suárez, Cecilia Salinas Suárez, Rafael Salinas Suárez, completando así un total de 15 integrantes, anterior a esto, ya se dedicaban de manera informal al agroturismo trabajando de forma empírica viendo a esta actividad como sustento para sus familias y mejorando su calidad de vida.

La vida de campo y las actividades que dentro de este sector se desarrollan en el transcurso del día y que les permitió obtener una mayor experiencia con el pasar del tiempo siendo estos factores principales y los impulsores a que se

efectuó una actividad de agroturismo con el propósito de dar a conocer a los visitantes que llegan a este lugar para ser integrados en cada una de sus actividades que los pobladores realizan como la crianza de tilapias, alimentar a los animales recolectar frutos y alimentos que se puedan cosechar productos como: plátano, maíz, naranja, toronja mandarina, piñas y otros productos de temporada y observar cual es el procedimiento que ellos utilizan en el sistema de riego para las plantas, otra de las actividades es el de paseo a caballos que en la actualidad se las realiza en la población en las playas y dentro de la zona, también el proceso y elaboración del chocolate es una actividad reciente que la están implementado y comercializando a quienes conocen de sus productos.

Desde sus inicios han hecho del intercambio comercial una de sus fortalezas que les ha permitido incursionar en diversos tipos de agricultura, que en la actualidad les permiten definir tiempos y espacios al momento de realizar un cultivo también destacan que la actividad turística dentro de la provincia de Santa Elena y más aún en las comunidades el turismo es una acción que permite establecer una interacción entre los turistas y la población.

1.3.2. Actividad económica

La actividad económica a la que se dedica la organización es agroturismo, realizan por lo tanto cultivos de ciclo corto y permanente, dependiendo del tiempo climático y de la adaptación de los cultivos, dentro de los productos que se pueden cosechar son: el cacao, naranja, mandarina, plátano, piña, limón, tomate, cebolla, entre otros productos de temporadas. Respecto a las ventas y el intercambio de sus productos es una manera de generar sus fuentes de ingreso económico cabe mencionar que muchos de los integrantes de la familia buscan obtener sus recursos trabajando en otros ambientes al de la agricultura debido a que en temporada baja no es suficiente los ingresos que esta ocasiona, pero en temporadas altas la mayoría de ellos se dedican por completo a los trabajos de campo para la producción y cosecha de alimentos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada en el Diseño Organizacional para la Asociación “El Descanso De Los Salinas del cantón Santa Elena” es de campo a partir de la aplicación de las técnicas de la encuesta y entrevista permite recopilar datos que al procesarlas se transforman en información.

Siendo cuantitativa pues estos se procesan a través de un programa de Microsoft Excel, presentándolas a través de barras estadísticas que permiten la utilización de los métodos deductivo e inductivo y de síntesis dando como resultado la descripción y análisis de la información obtenida.

2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación es cuali-cuantitativa debido a que se contabilizan estadísticamente las respuestas obtenidas en la aplicación de las encuestas y se analizan las entrevistas. Considerando la opinión que poseen los encuestados o entrevistados frente a una interrogante, partiendo de esta para el planteamiento de estrategias encaminadas a la solución de la problemática.

2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza varios tipos de investigación en el levantamiento de información para el diseño organizacional de la asociación, siendo estos: por el propósito, por el nivel y por el lugar, los mismos que se describen a continuación:

Por el propósito: Es aplicada para ello se parte de la elaboración de la hipótesis en la propuesta de investigación, recopilando de datos (conocimiento empírico) que poseen los encuestados en la base de datos donde se registran las opiniones vertidas por los sujetos de estudios para el procesamiento de la información.

Por el nivel: Es descriptiva porque aplica las técnicas de investigación encuestas y entrevistas a los empleados, socios, turistas y directivos, considerando preguntas en los cuestionarios que permiten definir las características de los sujetos de estudio que sirven para determinar su cultura, así como el trabajo que realizan, su apreciación y su contribución para el alcance de sus objetivos.

Por el lugar: Se aplica la investigación bibliográfica para la sustentación teórica que sirve como respaldo de la propuesta, así como el uso de otros documentos que tengan el mismo objetivo, brindar mayor información. Siendo también la investigación de campo, debido a la necesidad de trasladarse hasta el lugar de los hechos para la recolección de los datos, de esta forma se plantea que el informe final posee respuestas con un gran porcentaje de veracidad.

2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la presente investigación se emplearan los métodos de investigación inductivo–deductivo y síntesis-analítico, detallándose a continuación su aplicación:

Inductivo - Deductivo: se parte de los antecedentes del estudio similar realizado en otra parte del mundo, para comparar las ventajas de su elaboración, con los que se obtiene en el presente estudio. El marco teórico se encuentra definido de situaciones generales a particulares para un mayor entendimiento. Mientras que el planteamiento del problema empieza con información amplia y la sintetiza en la formulación que da origen al presente estudio.

Síntesis - Analítico: se toma como referencia los datos obtenidos en las técnicas de investigación aplicadas, que una vez convertida en información sintetizada, permita la determinación de nuevas estrategias que se presentan en el capítulo IV.

2.5.- TÉCNICAS

Las técnicas a emplear en esta investigación que facilitaran el procesamiento de la información son:

Las encuestas fueron aplicadas a empleados y socios de la Asociación El Descanso De Los Salinas y turistas que visitaron la Comunidad de Dos Mangas. Su ejecución se realizó durante el mes de octubre del 2013. Las respuestas encaminan hacia la medición de las opiniones, conocimientos y actitudes de los sujetos estudiados, pues su información es realmente relevante para la toma de decisiones.

Las entrevistas fueron aplicadas a directivos de la asociación El Descanso De Los Salinas durante el mes de octubre. Ayuda a ver otra perspectiva respecto a la evaluación de variables, eligiéndose la no estructurada no dirigida, pues busca adquirir la mayor información de parte de los entrevistados.

2.6.- INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados son los cuestionarios de la encuesta y la entrevista, que parten de la operacionalización de las variables, contando con un orden secuencial.

El primero cuenta con preguntas cerradas, dentro de las opciones de respuestas las negativas- afirmativas, las de calificativo, las de selección, todas solo con selección única. Se considera la aplicación de este instrumento para que

se dé facilidad al momento de la tabulación de los datos obtenidos debido a que los sujetos de estudios son mayores a la posibilidad de poder analizarlos de forma individual.

El segundo está elaborado con preguntas abiertas a fin de que el entrevistado de sus opiniones sin temer aspectos importantes como el tiempo, sino que sea lo suficientemente específico para poder determinar la problemática actual de la asociación, factor que es posible debido a que el sujeto de estudio es menor pudiéndose analizar toda la información que estos brinda al momento de dar una respuesta. La misma que es aplicada únicamente a los directivos de la asociación.

2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1.- Población

La población a la que está dirigida la presente investigación está conformada por los directivos, socios, empleados de la Asociación y turistas que visitan la Comuna Dos Mangas. Los datos aquí expuestos son tomados de la entrevista previa con directivos de la Asociación, quienes dan como referencia las respectivas cantidades.

Cuadro # 3 POBLACIÓN

ELEMENTOS	Cantidad
Directivos	7
Socios	15
Empleados	5
Clientes	100
TOTAL	127

*Fuente: Directa – Directivos Asociación el Descanso De Los Salinas
Autor: Flores Yagua, Luis.*

2.7.2.- Muestra

Para el cálculo de la muestra se establecerá en función del muestreo por criterio, por las características propias de la investigación; en esta investigación se decidió seleccionar al 100% de la población para la muestra debido a que la población no es muy grande por ser una empresa joven. Los datos se detallan a continuación:

Cuadro: # 4 Muestra

ELEMENTOS	Cantidad	Técnicas
Directivos	7	Entrevista
Socios	15	Encuesta
Empleados	5	Encuesta
Clientes	100	Encuesta
TOTAL	=127	

*Fuente: Directa – Directivos Asociación el Descanso De Los Salinas
Autor: Flores Yagual, Luis.*

2.8.- PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

A continuación se detalla la secuencia realizada en la investigación:

1. Esquematización de la estrategia de investigación.
2. Definición de los procedimientos para el desarrollo de la estrategia.
3. Definición de las variables de investigación.
4. Explicación de la selección de los participantes del estudio.
5. Descripción de los instrumentos utilizados para el estudio.
6. Recolección de datos.
7. Procesamiento de los datos: Organización, tabulación de los datos, elaboración de la tabla y gráficos de los datos obtenidos, presentación del proceso de análisis aplicado, formulación de las conclusiones y planteamiento de las recomendaciones.
8. Elaboración de la propuesta

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS

Los entrevistados son los directivos de LA ASOCIACIÓN “EL DESCANSO DE LOS SALINAS”, UBICADA EN LA COMUNA DOS MANGAS DE LA PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA. Sus nombres y cargos corresponden a: Diego Salinas Asencio presidente; Anibal Salinas A vicepresidente; Guillermo Salinas A tesorero y Richard Salinas Suárez secretario. El rango de edades es de 20 a 45 años. La experiencia en agroturismo no es mayor a 5 años, sin embargo toda su vida han estado relacionados exclusivamente con la agricultura.

1: ¿Qué es agroturismo según su propio criterio?

Definen el agroturismo, como la actividad de turismo que consiste en organizar paquetes y recibir personas de otros lugares (turistas), a visitar fincas como la de Los Salinas, donde el turista puede realizar diversos dinámicos relacionados a la agricultura y a la crianza de animales. También es el compartir de los visitantes con las familias, haciendo de esta su propia experiencia en una vida en el campo.

Una de sus ventajas es el intercambio de culturas y conocimientos que ayudan a la colaboración mutua en temas comunes para ambos. Así como el compromiso con la sociedad, visitantes y población, así como la responsabilidad ambiental y la aplicación de tecnología en las actividades que se realizan.

2: ¿Cómo calificaría a la asociación en una escala del 1 al 5? ¿Por qué?

El tiempo que ha transcurrido desde el inicio como asociación es un poco mayor a un año, por lo que aún faltan muchas cosas para mejorar las actividades que se realizan.

Sin embargo los avances que se presentan son significativos y la forma de organización es bastante rescatable en aspectos como la coordinación, la colaboración y la atención inmediata en la resolución de problemas.

Pregunta 3: ¿Consideran usted que las actividades las desarrolla el personal de acuerdo a su especialización?

Respecto a la educación el 50% de ellos son bachilleres relacionados en actividades contables y de agricultura. Uno de ellos es egresado una Licenciatura en Sistema en la Universidad Estatal de Guayaquil y otro para obtener la licencia de conducción. Es decir respecto a especializaciones de carreras universitarias es poco lo que se puede tratar, pues todos sus integrantes conocen de la agricultura como tal, aprendida por el conocimiento hereditario de los antepasados, es necesario recalcar que estos se capacitan constantemente y cuenta con el apoyo técnico del Ingeniero José Luis Rodríguez. Por otra parte el encargado de la venta de paquetes es el egresado universitario, quien además está a cargo de las redes sociales, pagina web y correos electrónicos.

4: ¿Los socios se preocupan por mantener una ambiente interno adecuado?

Los Salinas está conformada por dos familias preocupadas por mantener un ambiente adecuado entre los integrantes de la Asociación, para ello tratan de dar cumplimiento a las actividades que se les designan durante un período determinado y de apoyarse constantemente en las funciones, así como de las situaciones personales de las que se vean afectados.

No existen programas exclusivos para determinar que se encuentren organizados para desarrollar este tipo de actividades que permitan mayor unión entre ellos. Ven a este aspecto como una alternativa a trabajar en el futuro, pues consideren esta como unas de las fortalezas que permiten el desarrollo de muchas organizaciones de éxito.

5: ¿La organización tiene definidas las funciones y responsabilidades dentro de la asociación? ¿En caso de no ser así, cree Ud. importante que se las defina?

Respecto al tema coordinan actividades por periodos de tiempos es decir en los meses que ellos consideran como temporada baja, está a cargo uno de sus integrantes de la administración operativa de la misma, mientras que en los meses que reciben más turistas trabajan todos los socios. De la cocina y el cuidado esta cargo la Sra. Nancy Asencio, la madre de estos. Teniendo como autoridad principal a la asamblea general de socios dirigida por el presidente, y los otros miembros de la directiva, además de los socios que la integran.

6: ¿La comunicación entre jefes y colaboradores es la adecuada?

Al ser una familia, la comunicación se desarrolla de manera armoniosa y en dos formas la sentimental y la de trabajo. Respecto a este último punto se basa en valores como la responsabilidad, la comunicación oportuna y la colaboración mutua que les permite conocer y establecer cada uno de los procesos que conlleva tener una organización.

7: ¿La participación de los trabajadores es considerada dentro de la toma de decisiones?

La toma de decisiones en la Asociación depende de la importancia de lo que necesitan resolver y de las circunstancias respecto a los meses en el año, es decir de quien esté a cargo de la finca. Sin embargo las de mayor relevancia se

tratan en secciones ordinarias y extraordinarias. Así como la preparación frente a la recepción de turistas sean estas visitas planificadas o no.

8: ¿Cuáles son las decisiones más relevantes que se han tomado durante su funcionamiento?

La estrategia de mayor relevancia es el intercambio comercial con diferentes organizaciones del sector, como anteriormente se explica en el los antecedentes de la organización. Este intercambio se realiza en todo lo posible, sea este de material, producción e inclusive mano de obra. Así como la venta de paquetes por anticipado en las universidades y empresas de la ciudad de Guayaquil, así como la venta a través de correos electrónicos, página web y redes sociales, además de llamadas telefónicas.

La coordinación de tiempo y actividades es otra de sus estrategias, pues el cumplimiento de cada una de estas actividades hace de esta una comunicación asertiva.

9: ¿Qué tipo de estrategias se han utilizado durante los últimos dos años?

Las actividades se desarrollan dependiendo de la organización de la Asociación como tal, y depende de factores como el tiempo, el personal y los recursos disponibles. Su desempeño debe ser óptimo para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo persiste el valor de la colaboración entre socios, es decir que si alguien no pudiera cumplir con la función designada, los directivos designan alguien más para el trabajo o estos los hacen de manera voluntaria.

10: ¿El desempeño de las actividades están regidas bajo normas establecidas?

Respecto a las normas establecidas, únicamente cuentan con el Estatuto y todos se someten a su fiel cumplimiento para mantener un ambiente adecuado.

11: ¿Se han elaborado estudios o proyectos anteriores en la Asociación? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cuáles?

Dentro de los estudios realizados se encuentran los que conllevaron a la legalización de la Asociación como tal, la ejecución de proyectos agrícolas de manera permanente, han presentado un proyecto de cabañas para servicios de hospedaje a la CFN, y los estudios realizados por la Institución Conservación y Desarrollo, que brinda apoyo técnico a través del Ing. José Luis Rodríguez. Recuerdan además los trabajos orientados por el Centro de Promoción Rural hace varios años.

12: ¿Qué es un Diseño Organizacional según su criterio?

Poseen conocimientos básicos respecto a Diseño Organizacional refiriéndose como al efecto de la organización de una asociación o empresa, a la creación de documentos que ayuden a mejorar en varios aspectos como obtener mayor conocimientos e inclusive establecer nuevos procesos.

13: ¿La elaboración del Diseño Organizacional en la Asociación brindara grandes beneficios?

Coinciden al estar de acuerdo con la elaboración de un diseño organizacional y de cualquier otro estudio que sea beneficioso para la asociación, pues es grupo humano muy abierto al intercambio de ideas, conocimiento y de comercio.

Están predispuestos a colaborar en el buen desarrollo de la ejecución del plan, así como de la gestión para su cumplimiento. Dentro de los beneficios que ellos pueden reconocer es la reorganización de la asociación en cuanto a responsabilidades se refiere, así como la designación de puestos y funciones, como comisiones, etc.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A TURISTAS, SOCIOS Y EMPLEADOS

3.2.1. Análisis de los resultados de las encuestas a turistas

1: ¿Su género es?

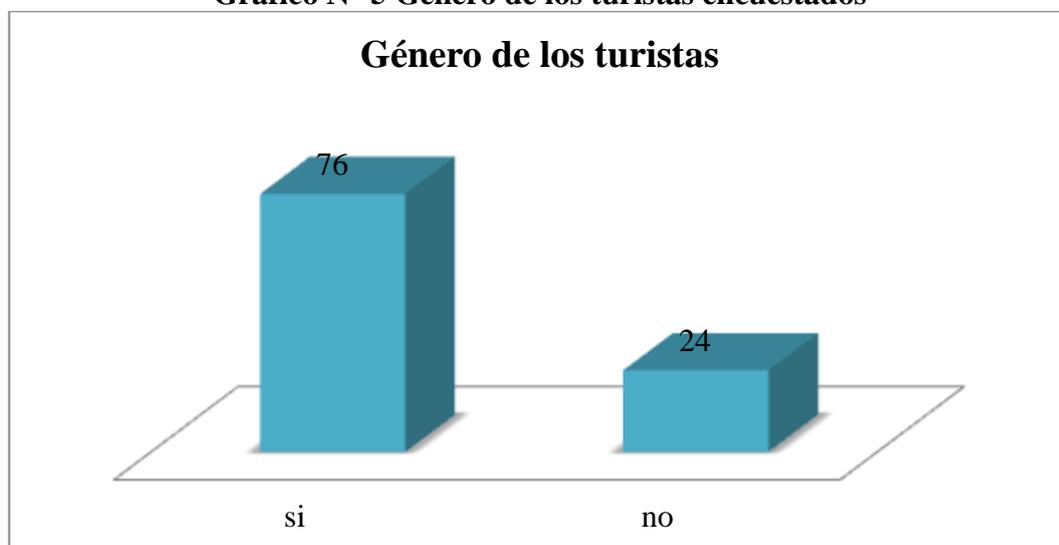
Cuadro N° 5 Género de los turistas encuestados

Género			
Ítem	Valoración	F	%
1	Masculino	76	76%
	Femenino	24	24%
	Total	100	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 5 Género de los turistas encuestados



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El género de las personas encuestadas se presenta con un 76% masculino y la diferencia son de sexo femenino. Esto puede darse debido a que estos temas están relacionados a la agricultura, actividad que es mayormente realizada por los varones.

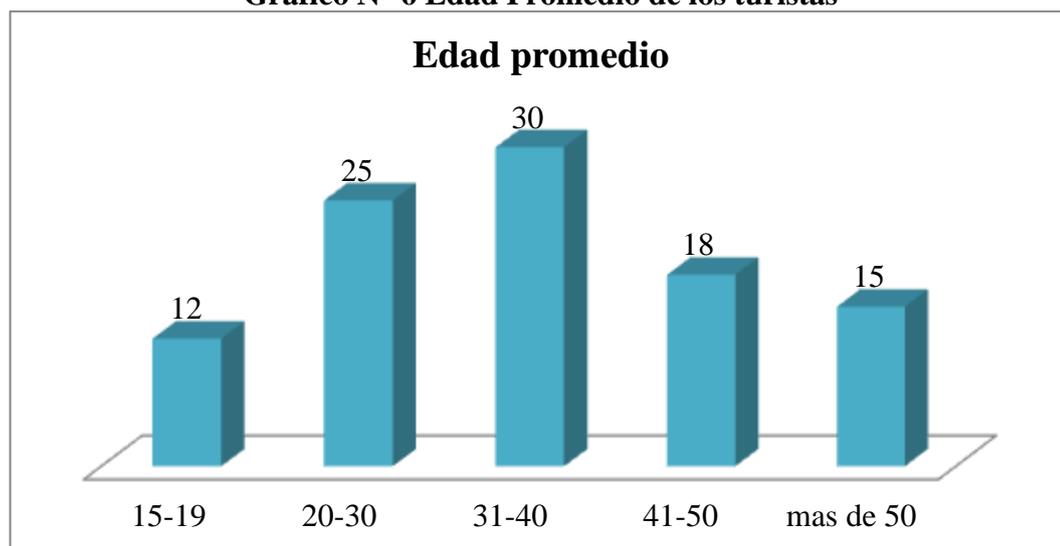
2. ¿Cuál es su edad?

Cuadro N° 6 Edad Promedio

Edad promedio			
Ítem	Valoración	F	%
2	15-19	12	12%
	20-30	25	25%
	31-40	30	30%
	41-50	18	18%
	Más de 50	15	15%
	Total		100

*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 6 Edad Promedio de los turistas



*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El rango de edades de los turistas estuvo determinado de la siguiente manera de 31 – 40 años de edad en un 30%, siendo de 15 a 19 años el rango de edad con menor porcentaje. Se puede determinar que la aceptación de nuestra encuesta estuvo manifestada por las personas de 20 años hasta 40, se entiende entonces que la demanda del Descanso De Los Salinas está conformada por adultos jóvenes, que viajan acompañados de sus familias, esto último se determina debido a que el grupo menor de encuestados son menores edad.

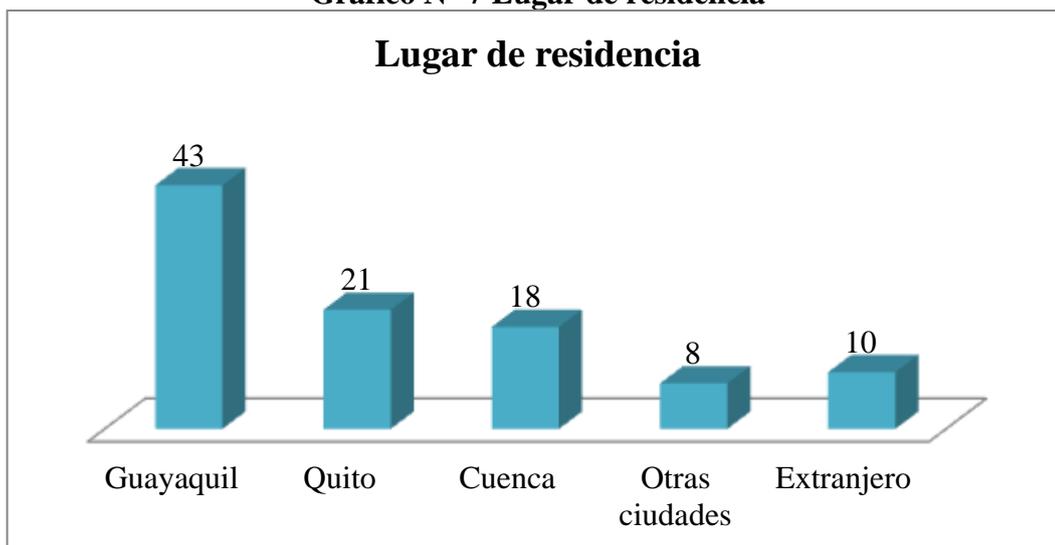
3. ¿Cuál es su lugar de residencia?

Cuadro N° 7 Lugar de residencia

Lugar de residencia			
Ítem	Valoración	F	%
3	Guayaquil	43	43%
	Quito	21	21%
	Cuenca	18	18%
	Otras ciudades	8	8%
	Extranjero	10	10%
	Total	100	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 7 Lugar de residencia



*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Según el lugar de residencia los turistas de Guayaquil presentan un 43% y el valor menor radica en las otras ciudades. Se puede determinar que los encuestados fueron en su mayoría de Guayaquil y Quito, siendo este el mercado actual del Descanso De Los Salinas, sin embargo es necesario resaltar que se reciben visitantes de todas las partes del país e inclusive de extranjeros aunque esto sean en porcentajes menores, no dejan de ser importantes debido a que abren nuevas oportunidades de negocios en nuevos mercados poco explorados por las organizaciones dedicadas al turismo.

4. ¿Cuál es su estado civil?

Cuadro N° 8 Estado civil de los turistas

Estado civil			
Ítem	Valoración	F	%
4	Soltero	27	27%
	Casado	43	43%
	Divorciado	12	12%
	Unión libre	11	11%
	Otros	7	7%
	Total	100	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 8 Estado civil de los turistas



Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El estado civil de los turistas con mayor porcentaje corresponde al 43% casado, con una minoría de entre separados y viudos. Se entiende que la mayoría de los turistas viajan en familias, sin embargo por las otras opciones se puede juzgar que el agroturismo es una actividad para todo tipo de personas sin importar su condición social.

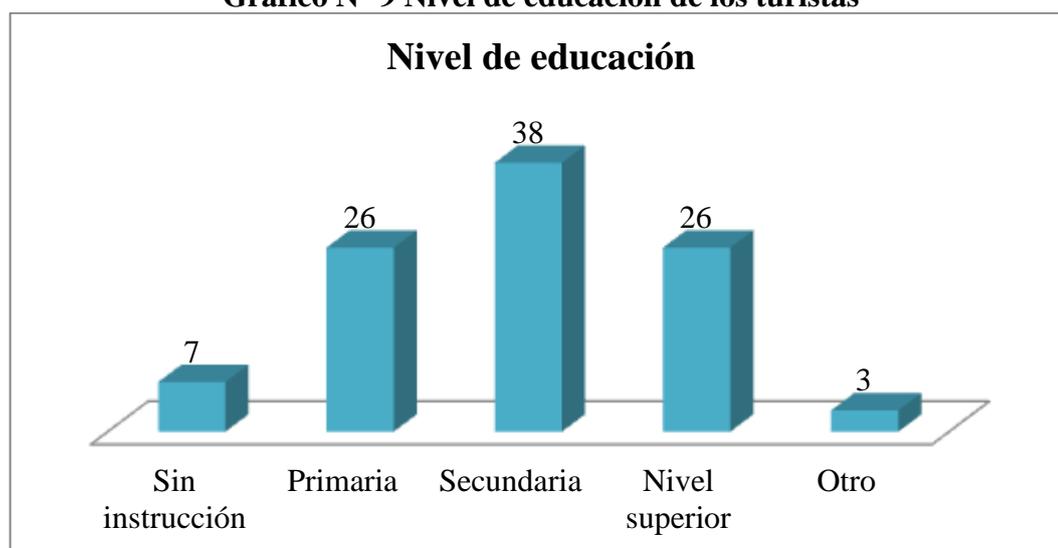
5. ¿Cuál es su nivel de educación?

Cuadro N° 9 Nivel de educación

Nivel de educación			
Ítem	Valoración	F	%
5	Sin instrucción	7	7%
	Primaria	26	26%
	Secundaria	38	38%
	Nivel superior	26	26%
	Otro	3	3%
	Total	100	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 9 Nivel de educación de los turistas



*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El 38% de los turistas encuestados han terminado la secundaria, y solo un valor menor correspondiente al 3% se encuentran en el 4to nivel. Al tener mayor nivel de educación los visitantes, se determina que son personas preparados en lo que ha educación se refiere, por tal razón obligatoriamente se tiene que estar capacitado para brindar un buen servicio; además sus expresiones, criterios y recomendaciones serán de vital importancia para mejorar en los diversas actividades que conlleva el agroturismo.

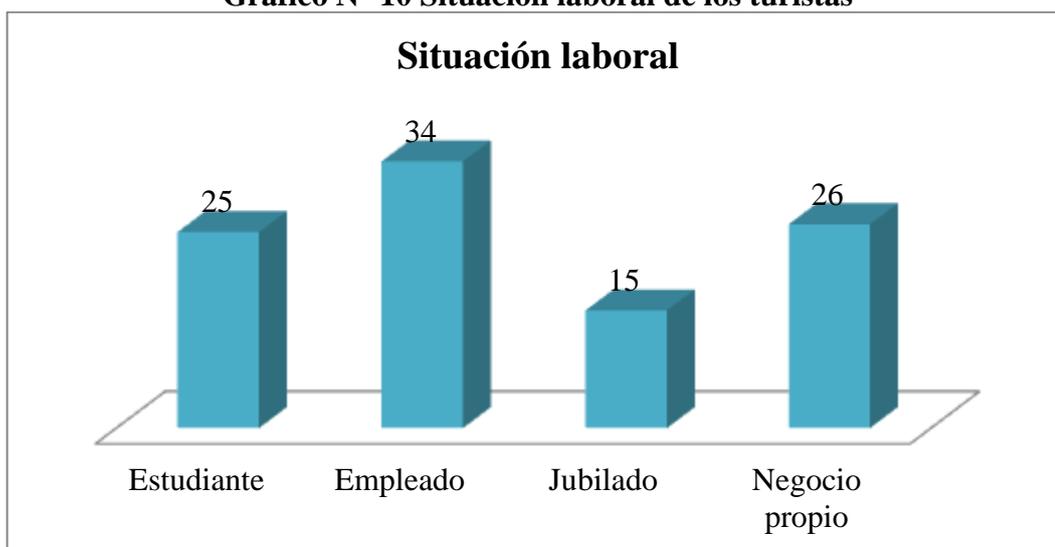
6. ¿Cuál es su situación laboral?

Cuadro N° 10 Situación laboral de los turistas

Situación laboral			
Ítem	Valoración	F	%
6	Estudiante	25	25%
	Empleado	34	34%
	Jubilado	15	15%
	Negocio propio	26	26%
	Total	100	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 10 Situación laboral de los turistas



*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

En la gráfica se determina que los turistas presentan en su mayoría como situación laboral la relación de dependencia con un 34% y un porcentaje menor son jubilados. Se puede definir que los turistas tienen una estabilidad laboral, lo que beneficia a la Asociación El Descanso De Los Salinas pues la frecuencia de sus visitas trae consigo estabilidad económica para los involucrados en la prestación de servicios, además que es considerado por instituciones educativas dentro del cumplimiento de sus mallas curriculares.

7. ¿Cuál es su ingreso económico mensual?

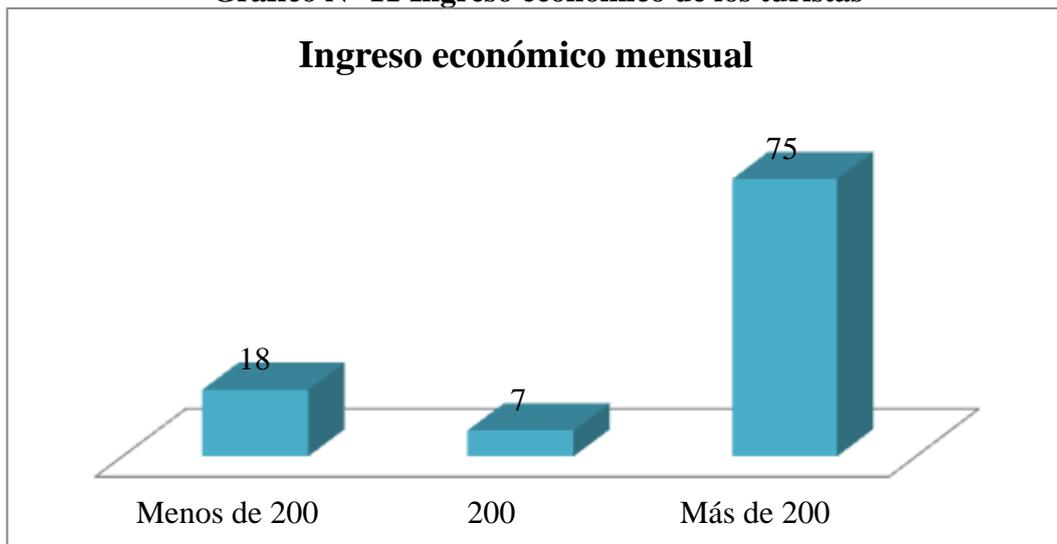
Cuadro N° 11 Ingreso económico de los turistas

Ingreso económico mensual			
Ítem	Valoración	F	%
7	Menos de 200	18	18%
	200	7	7%
	Más de 200	75	75%
	Total	100	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 11 Ingreso económico de los turistas



Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El ingreso económico mensual de los turistas es mayor a 200 dólares representados en un 38%, se considera también con el menor porcentaje valores en un promedio de \$200. La mayoría de los visitantes posee un nivel económico medio alto, por lo que se puede determinar que están en condiciones de pagar varios servicios, esto se debe a que se encuentran trabajando en relación de dependencia recibiendo un sueldo básico, o poseen un negocio propio que le genera réditos sobre los \$200.

8. ¿Qué tipo de turismo realiza cuando visita la provincia de Santa Elena?

Cuadro N° 12 Tipos de Turismo

Tipos de turismo que realiza con su visita			
Ítem	Valoración	F	%
8	Turismo comunitario	10	10%
	Turismo de salud	7	7%
	Agroturismo	44	44%
	Ecoturismo	18	18%
	Descanso relajación	9	9%
	Turismo de aventura	12	12%
	Total	100	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 12 Tipos de Turismo que realiza



Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El tipo de turismo que realizan los visitantes, con un mayor porcentaje se presenta el agroturismo con un 44%, siendo el turismo de salud la opción con menor valor. El agroturismo es una alternativa que presenta como mayor opción de respuesta por la tanto aceptación, esto se debe al cambio de las preferencias actuales que tienen los viajeros y sus necesidades por explorar nuevos destinos con una oferta diversificada, además del ecoturismo y el de descanso y relajación son opciones que también logran captar la atención de las personas.

9. ¿Conoce usted la hacienda el Descanso de los Salinas?

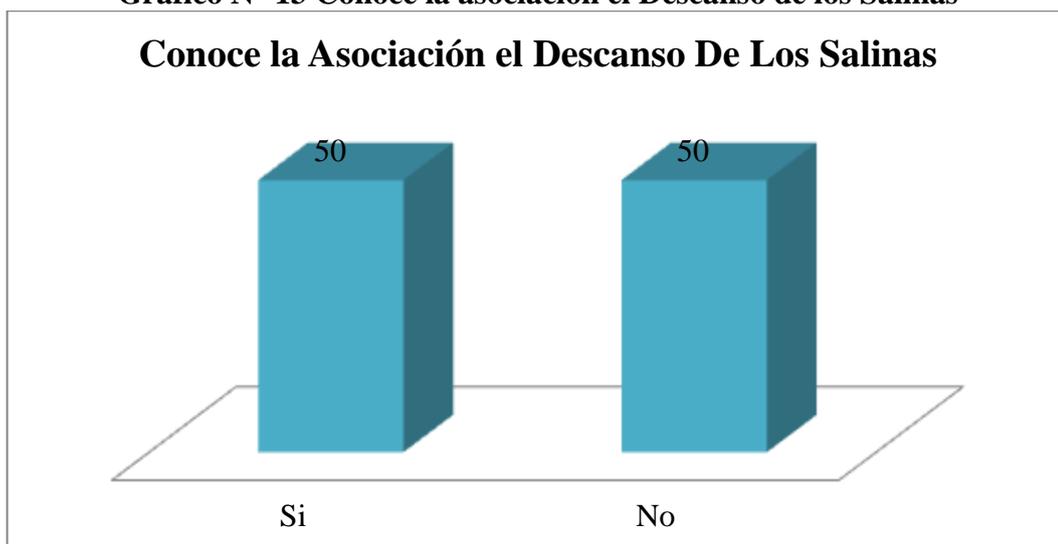
Cuadro N° 13 Conoce la asociación el Descanso de los Salinas

Conoce la asociación el descanso de los Salinas			
Ítem	Valoración	F	%
9	Si	50	50%
	No	50	50%
	Total	100	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 13 Conoce la asociación el Descanso de los Salinas



Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 50% no conocen el Descanso De Los Salinas, mientras que el 50% si lo conoce, hay que tomar en cuenta que la Finca de Nueva vida es el nombre por el que algunos identifican el lugar. Se requiere que el descanso de los Salinas sea más promocionado, porque existe un alto porcentaje de desconocimiento del lugar, sus visitantes en si son los que vienen directamente al lugar, siendo muy pocos los que van por otras referencias de la Comunidad y se desvían hacia este atractivo, debido a que esta se encuentra en la vía hacia las rutas de las Cascadas atractivo muy conocido en este destino.

10. ¿Dentro de las actividades que se realizan en la finca en cuál de ellas le gustaría ser partícipe?

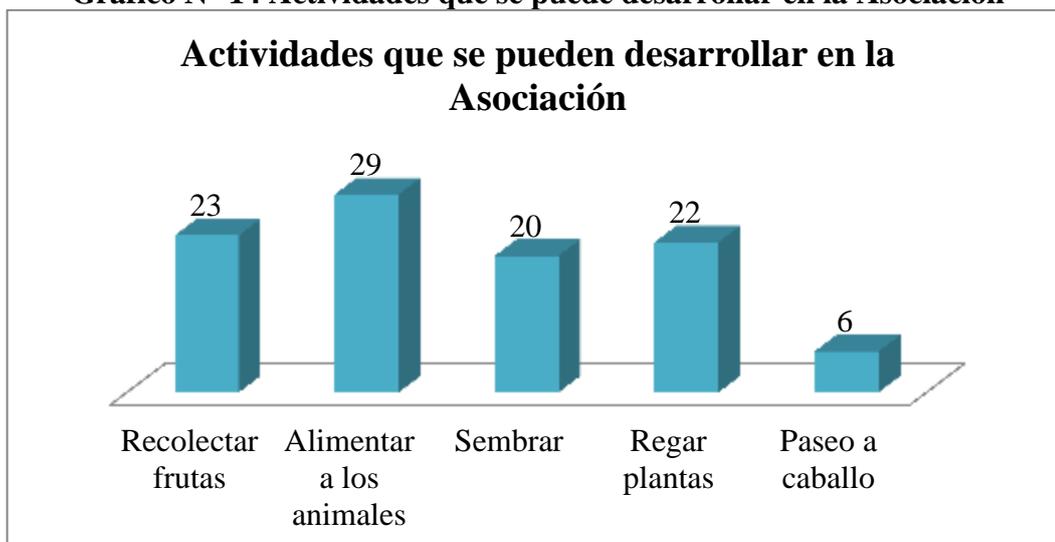
Cuadro N° 14 Actividades de preferencia para desarrollar en la Asociación

Actividades de preferencia para desarrollar en la Asociación			
Ítem	Valoración	F	%
10	Recolectar frutas	23	23%
	Alimentar a los animales	29	29%
	Sembrar	20	20%
	Regar plantas	22	22%
	Paseos a caballo	6	6%
	Total	100	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 14 Actividades que se puede desarrollar en la Asociación



Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

De las actividades que los turistas pueden desarrollar en la hacienda, donde el optar por alimentar a los animales presenta un 29%, presentándose como mayor opción de respuesta, siendo el paseo a caballo la que se presenta con una menor preferencia. Por lo tanto se determina que de los dinamismos que se realizan en la hacienda son aceptadas de forma total y pueden ofertarse en paquete para el disfrute de la familia.

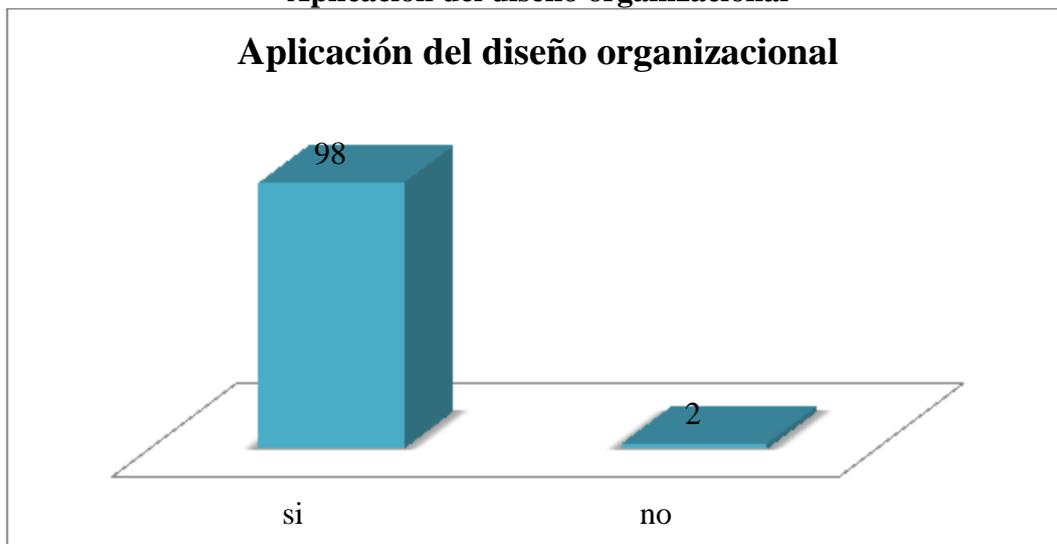
11. ¿Considera usted que aplicar un Diseño Organizacional a la finca el Descanso De Los Salinas ayudara a mejorar la afluencia turística?

Cuadro N° 15 Aplicación del diseño organizacional

Aplicación del diseño organizacional			
Ítem	Valoración	F	%
11	Si	98	98%
	No	2	2%
	Total	100	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

**Grafico N° 15
Aplicación del diseño organizacional**



*Fuente: Aplicación de las encuestas a turistas, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

E el 98% de los encuestados muestra estar de acuerdo en la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación el Descanso De Los Salinas y mientras que el porcentaje restante no lo desea. Se determina que es necesaria la elaboración de un diseño para la organización antes mencionada, que se encargue de crear beneficios en la gestión administrativa permitiendo determinar funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de las Asociación. .

3.2.2. Análisis de encuestas aplicadas a los socios

1. ¿Cuál es su género?

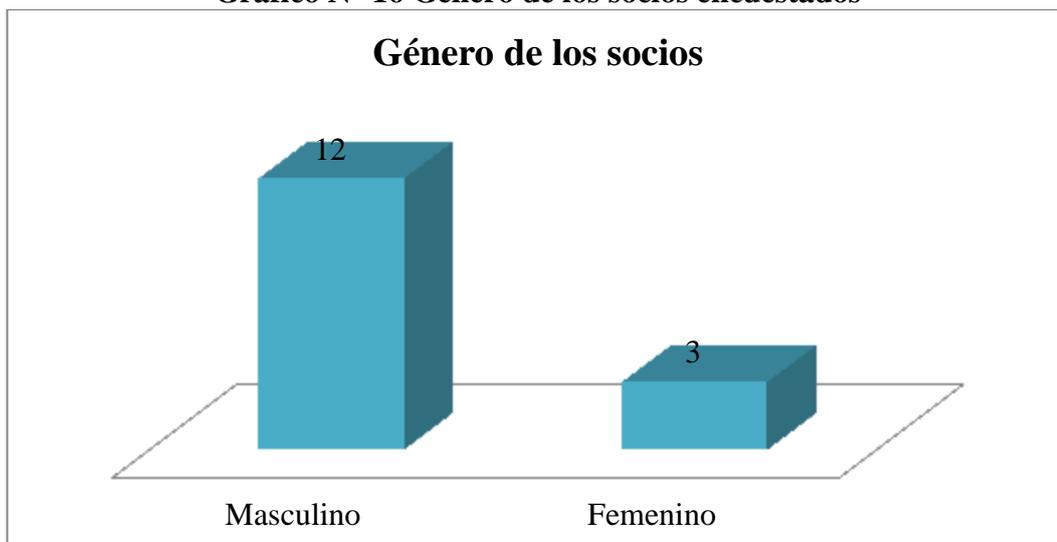
Cuadro N° 16 Género de los socios

Género			
Ítem	Valoración	F	%
1	Masculino	11	73%
	Femenino	4	27%
	Total	15	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 16 Género de los socios encuestados



Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 73% de los encuestados son de género masculino y la diferencia son de género femenino. Se debe a que la mayoría de los integrantes de las Familias Salinas son varones, sin embargo el total de sus mujeres son parte de la asociación, siendo estas las esposas de quienes ya han contraído matrimonio, la participación de estas es de mucha relevancia pues aportan de manera sustancial a los procesos que lleva a cabo la organización.

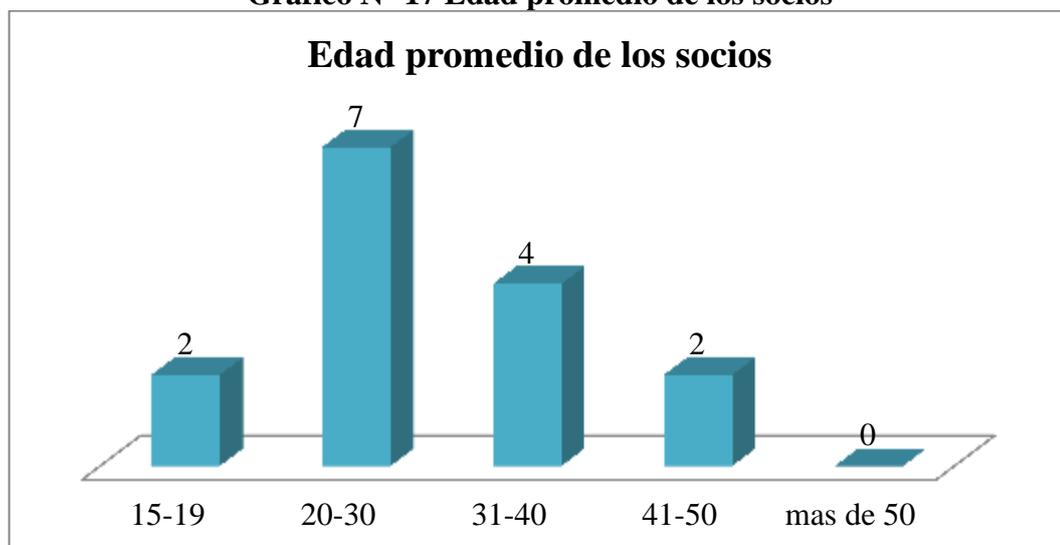
2. ¿Cuál es su edad promedio?

Cuadro N°17 Edad promedio de los socios

Edad promedio			
Ítem	Valoración	F	%
2	15-19	2	13%
	20-30	7	47%
	31-40	4	27%
	41-50	2	13%
	Más de 50	0	0%
	Total	15	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 17 Edad promedio de los socios



*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El 47% de los socios están en un rango de 20 a 30 años de edad, siendo el porcentaje menor los mayores de 41 años. Se puede determinar que sus integrantes son relativamente jóvenes lo que permite inferir que poseen bastante dinamismo al momento de plantearse metas, siendo esta una de sus mayores fortalezas.

3. ¿Cuál es su estado civil?

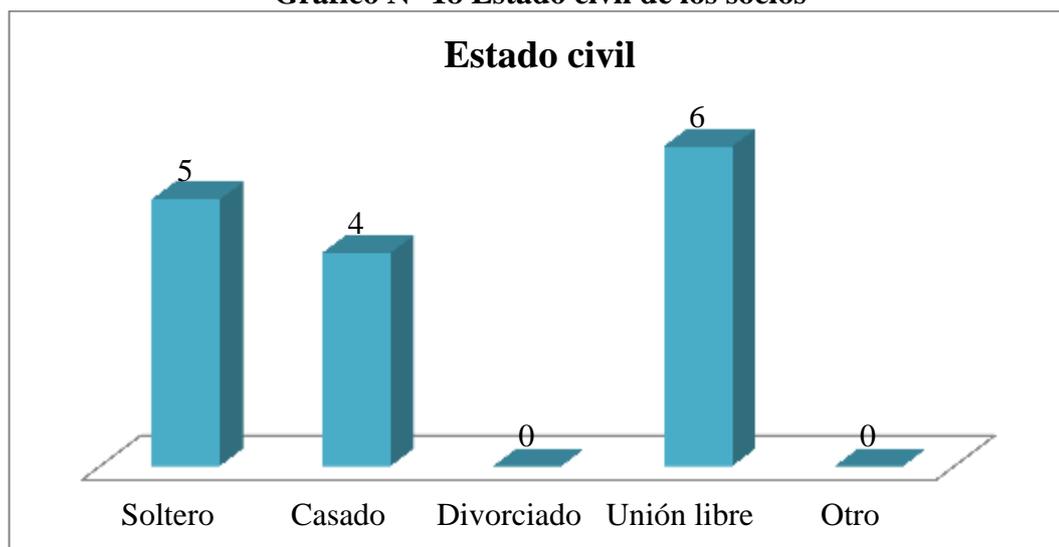
Cuadro N°18 Estado civil de los socios

Estado civil			
Ítem	Valoración	F	%
3	Soltero	5	33%
	Casado	4	27%
	Divorciado	0	0%
	Unión libre	6	40%
	Otro	0	0%
	Total	15	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 18 Estado civil de los socios



Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

De los socios encuestados el 40% es decir 6 personas poseen unión libre, mientras valor menor es casado. El estado civil permite conocer los lazos de familiaridad que existen entre socios. Además determinar que existe un buen porcentaje de solteros lo que determina el crecimiento de la familia y por lo tanto el de la asociación, además que es una fuerza laboral potencial que se puede aprovechar como una oportunidad en un futuro, además de que los beneficios llegarían a un mayor número de personas.

4. ¿Cuál es su nivel de educación?

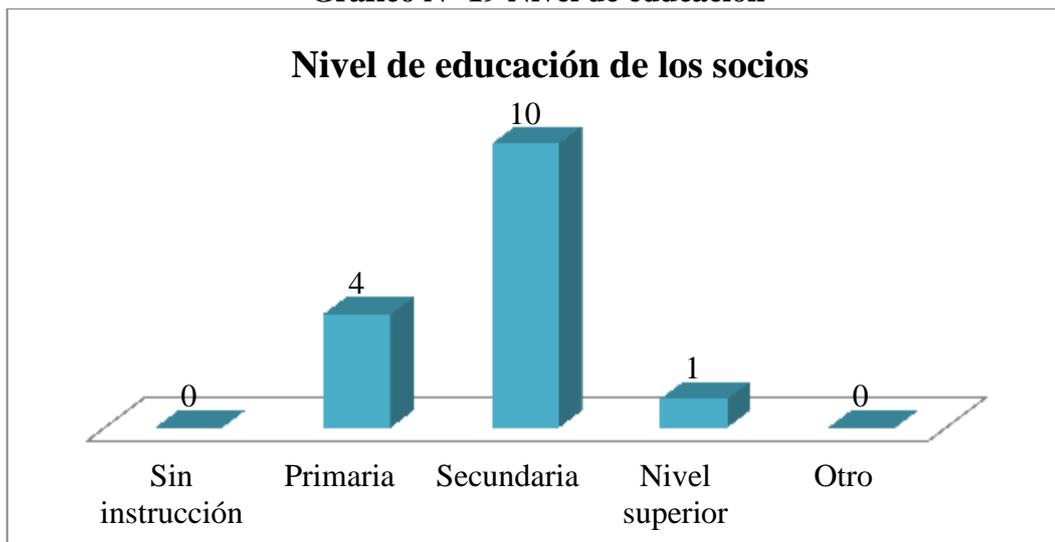
Cuadro N°19 Nivel de educación

Nivel de educación			
Ítem	Valoración	F	%
4	Sin instrucción	0	0%
	Primaria	4	26%
	Secundaria	10	67%
	Nivel superior	1	7%
	Otro	0	0%
	Total	15	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 19 Nivel de educación



Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 67% de los encuestados han terminado la secundaria, solo el 7% se encuentra estudiando el nivel superior. Los socios poseen un nivel educativo totalmente aceptable para mantener una comunicación y socialización agradable frente a los problemas o quejas de los usuarios en la prestación de servicios. Sin embargo es necesaria la especialización en diversos temas para evitar recurrir a ayuda profesional de afuera de la organización e incurrir en gastos por servicios prestados.

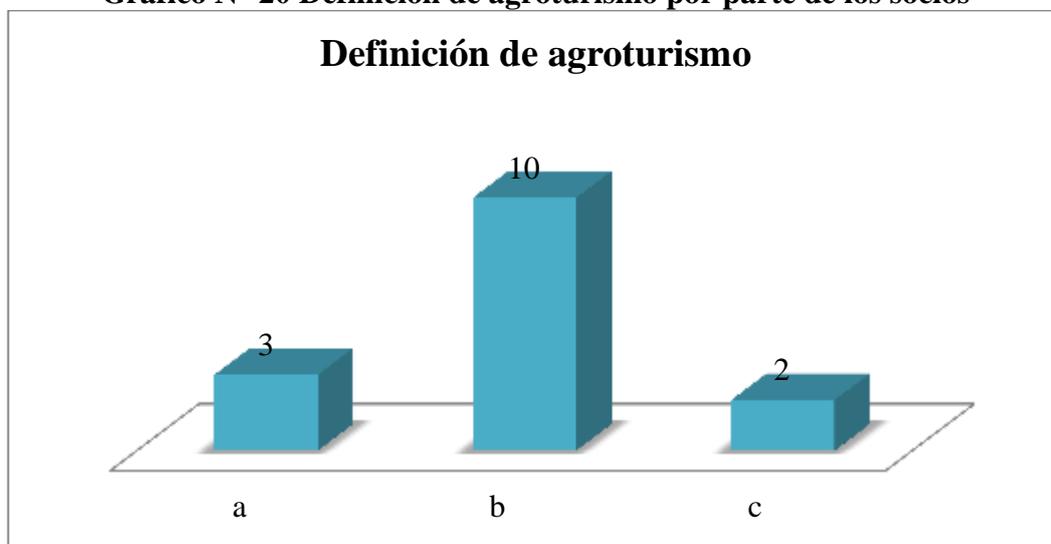
5. ¿Qué es agroturismo para usted?

Cuadro N°20 Definición de agroturismo

Agroturismo para usted es			
Ítem	Valoración	F	%
5	A	3	20%
	B	10	67%
	C	2	13%
	Total	15	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 20 Definición de agroturismo por parte de los socios



*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El 67% de los encuestados conoce y diferencia la conceptualización de agroturismo, mientras que el porcentaje restante confunde con otras definiciones similares. Los socios conocen de la conceptualización del agroturismo por lo que se pueden plantear objetivos comunes para el buen desarrollo de la actividad.

6. ¿Cómo calificaría a la asociación en una escala excelente a pésimo?

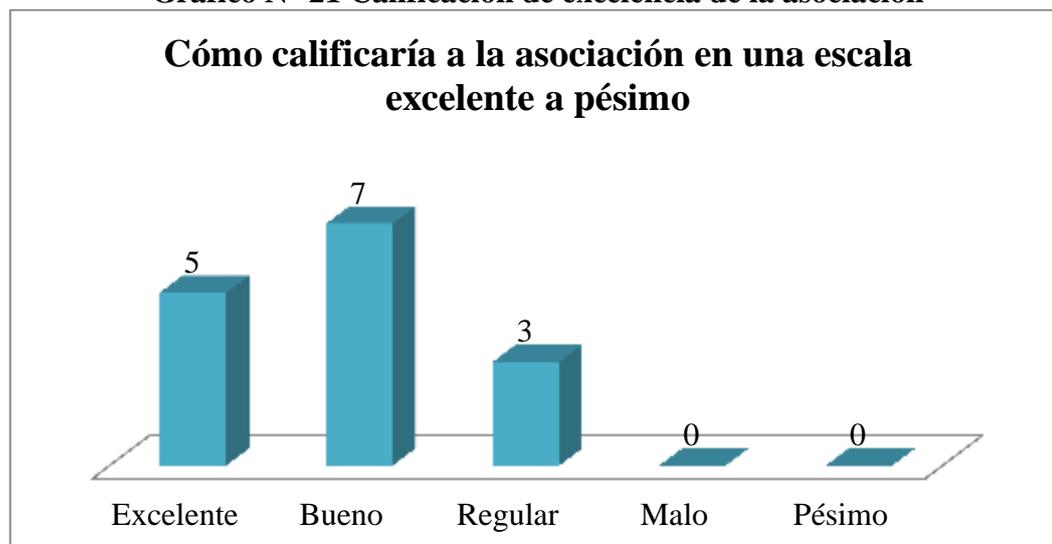
Cuadro N° 21 Calificación de excelencia de la asociación

Cómo califica a la asociación			
Ítem	Valoración	F	%
6	Excelente	5	33%
	Bueno	7	47%
	Regular	3	20%
	Malo	0	0%
	Pésimo	0	0%
	Total	15	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 21 Calificación de excelencia de la asociación



Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 47 % de los socios califica como bueno a la asociación, siendo la minoría quien la califica de regular. Se entiende que existe un fuerte empoderamiento por parte de los integrantes hacia la organización, por tal razón califican como bueno a los procesos que se han alcanzado, existiendo también un buen porcentaje que la considera como excelente. Sin embargo ese restante hace referencia a que aún existen aspectos que podrían mejorarse.

7. ¿Consideran usted que las actividades que desarrolla el personal de acuerdo a su especialización?

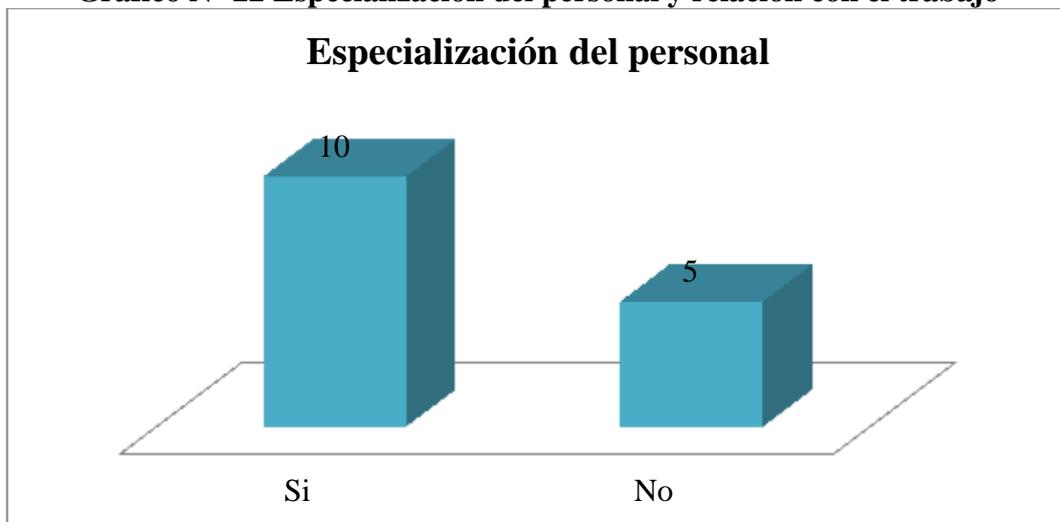
Cuadro N° 22 Especialización del personal y relación con el trabajo

Especialización del personal y relación con el trabajo			
Ítem	Valoración	F	%
7	Si	10	67%
	No	5	33%
	Total	15	100%

Elaborado por: Flores, L.

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Gráfico N° 22 Especialización del personal y relación con el trabajo



Elaborado por: Flores, L.

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

El 67% de los encuestados considera que las actividades del personal van con su especialización, el porcentaje restante se considera contraía a esta posición. Por lo tanto las actividades van de acuerdo a la especialización del personal, sin embargo, se debe incrementar conocimientos para desarrollar más actividades. Es decir que aún quedan especialidades por cubrir dentro de las que se pueden destacar la contabilidad y auditoría.

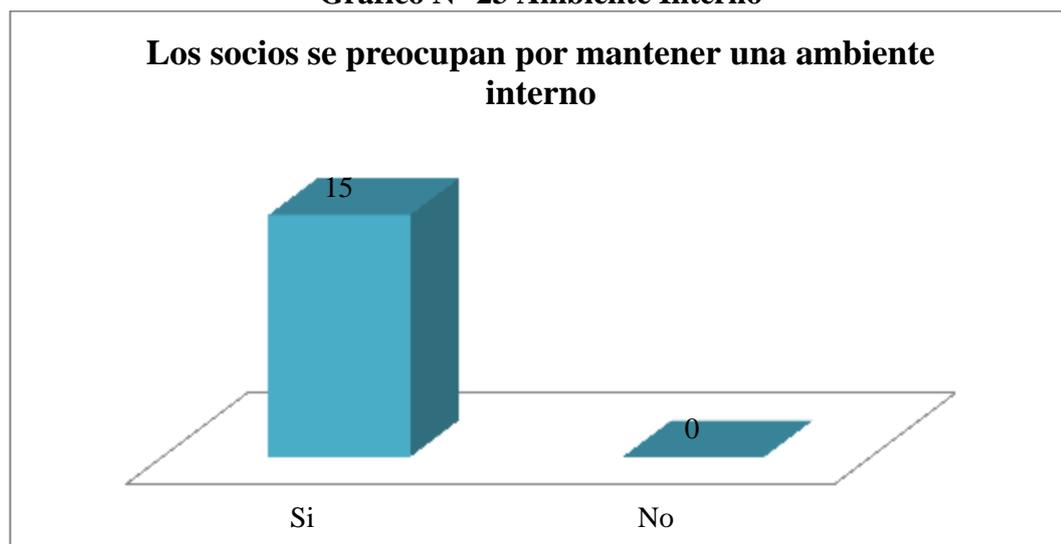
8. ¿Los socios se preocupan por mantener una ambiente interno adecuado para el trabajo?

Cuadro N° 23 Ambiente Interno

Los socios se preocupan por mantener una ambiente interno adecuado para el trabajo			
Ítem	Valoración	F	%
8	Si	15	100%
	No	0	0%
	Total	15	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 23 Ambiente Interno



*Elaborado por: Flores, L.
Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.*

El 100% de los socios determinan que si se preocupan por mantener un ambiente agradable de trabajo. Los socios poseen un nivel de cordialidad y de tino al momento de trabajar en conjunto, son colaboradores y están siempre predispuestos a ayudar. Su comunicación es oportuna, esto se puede notar en la ausencia de algunos de los socios a la asamblea, las resoluciones son notificadas por vía telefónica, sin embargo se debe implementar capacitaciones de liderazgo, comunicación, así como las que motiven una excelente situación interna.

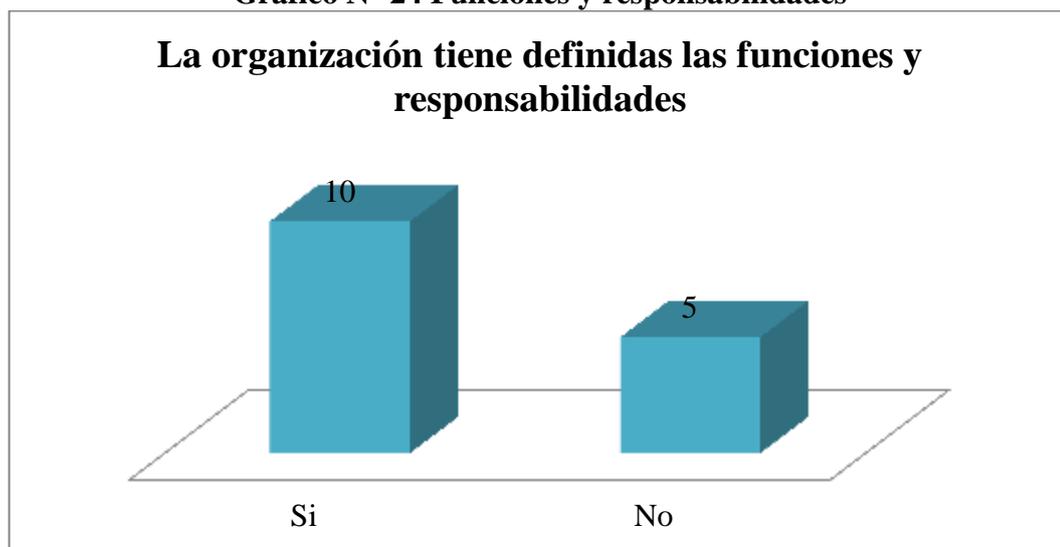
9. ¿La organización tiene definidas las funciones y responsabilidades dentro de la asociación?

Cuadro N° 24 Funciones y responsabilidades

La organización tiene definidas las funciones y responsabilidades			
Ítem	Valoración	F	%
9	Si	10	67%
	No	5	33%
	Total	15	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 24 Funciones y responsabilidades



*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El 67% de los encuestados determina que la organización tiene definidas sus funciones y responsabilidades, el valor restante considera que no. Las funciones y responsabilidades están definidas pero aun no son totalmente planificadas, pues se realizan en base a la demanda ya existente en temporada alta y de la disponibilidad de los socios, por lo tanto se debe ejecutar una estructura organizacional que defina puntualmente la funcionalidad de cada uno de sus integrantes.

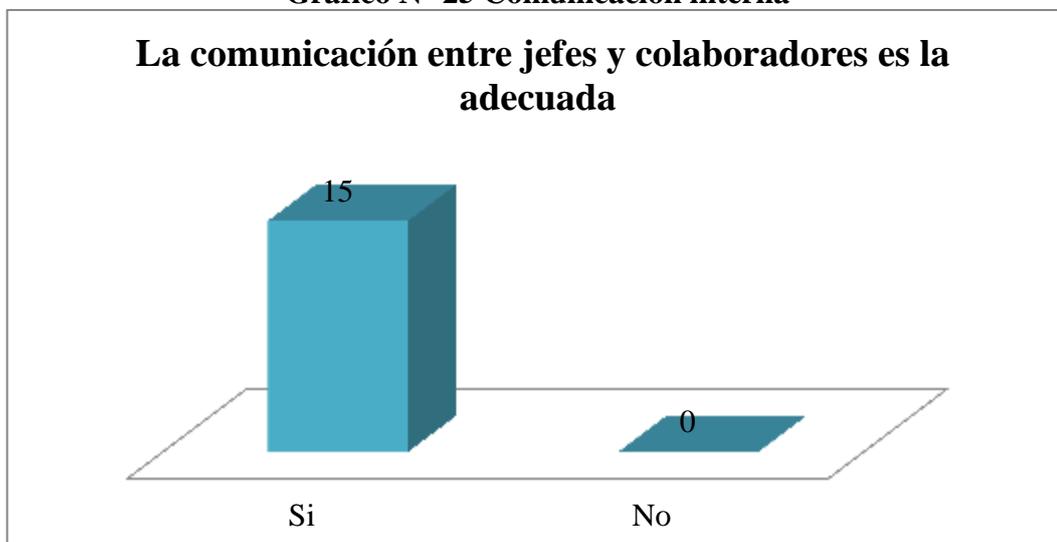
10. ¿La comunicación entre jefes y colaboradores es la adecuada?

Cuadro N° 25 Comunicación interna

La comunicación entre jefes y colaboradores es la adecuada			
Ítem	Valoración	F	%
10	Si	15	100%
	No	0	0%
	Total	15	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 25 Comunicación interna



*Elaborado por: Flores, L.
Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.*

El 100% de los socios determinan si existe una comunicación adecuada entre jefes y colaboradores. En la asociación ha habido una correcta comprensión y dialogo entre los colaboradores y jefes. Con el diseño se objeta mantener y superar las perspectivas de comunicación.

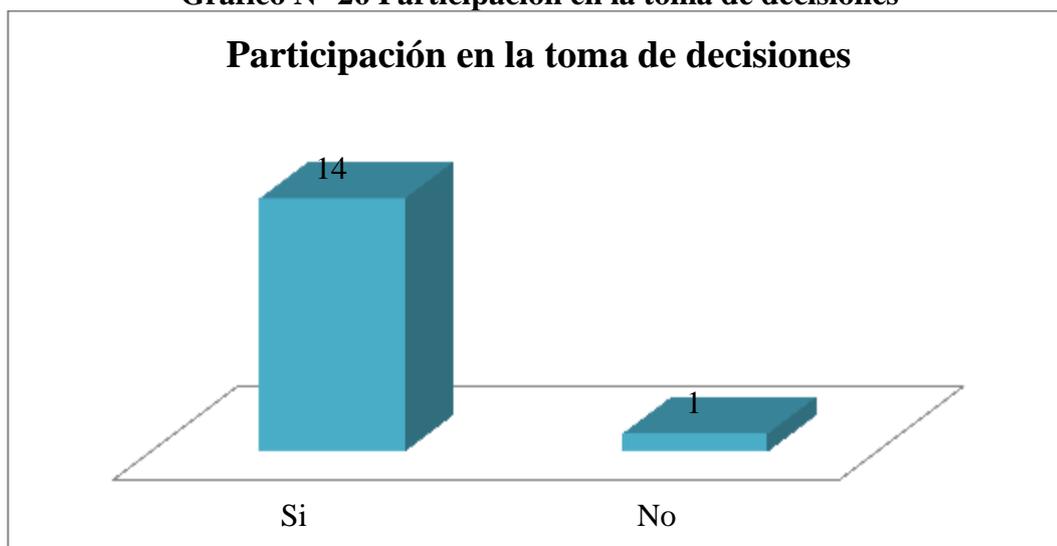
11. ¿La participación de los trabajadores es considerada dentro de la toma de decisiones?

Cuadro N° 26 Participación en la toma de decisiones

A los socios se los considera en la toma de decisiones			
Ítem	Valoración	F	%
11	Si	14	93%
	No	1	7%
	Total	15	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 26 Participación en la toma de decisiones



Elaborado por: Flores, L.

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

El 93% de los encuestados determina que la organización considera a los socios en la toma de decisiones, mientras que el valor restante se encuentra opuesto a esta respuesta. Lo que determina la participación de los socios en los procesos que lleva a cabo la organización, sin embargo el porcentaje menor se puede dar debido a que en algunos momentos es necesario que la directiva tome decisiones inmediatas o de quien esté a cargo de la administración de la finca.

12. ¿El desempeño de las actividades está regido bajo normas establecidas?

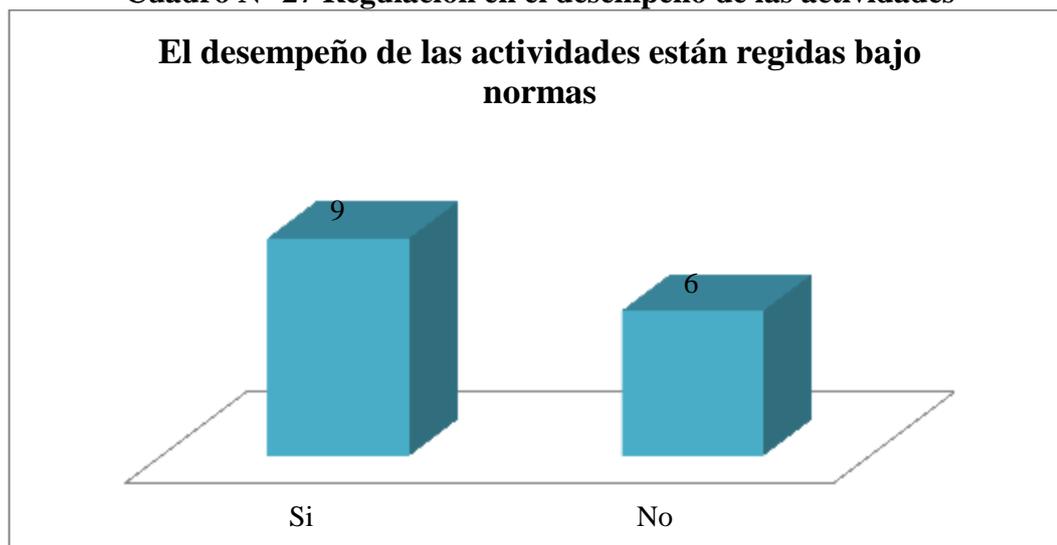
Cuadro N° 27 Regulación en el desempeño de las actividades

El desempeño de las actividades están regidas bajo normas			
Ítem	Valoración	F	%
12	Si	9	60%
	No	6	40%
	total	15	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Cuadro N° 27 Regulación en el desempeño de las actividades



Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 60% de los socios determina que las actividades están regidas bajo normas establecidas, mientras que el porcentaje restante dice lo contrario. Las actividades deben estar sujetas a parámetros, normas y reglamentos que ayuden al cumplimiento de las funciones, pese el porcentaje alto de consideración que estas últimas tampoco se encuentra designadas en un documento que colabore y guíe el buen desempeño de los integrantes, puesto que se ha realizado de forma empírica y verbal.

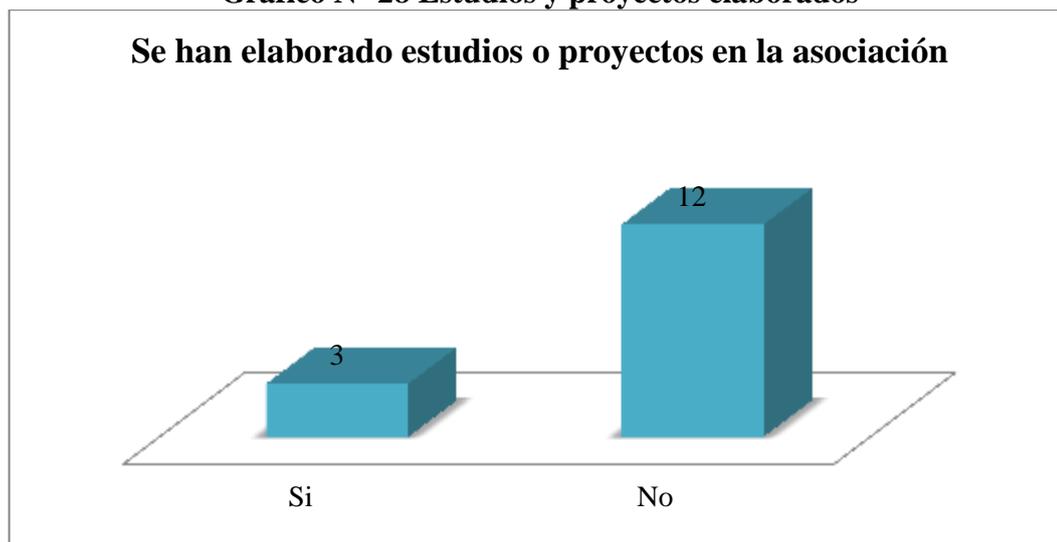
13. ¿Se han elaborado estudios o proyectos anteriores en la asociación?

Cuadro N° 28 Estudios y proyectos elaborados

Se han elaborado estudios o proyectos en la asociación			
Ítem	Valoración	F	%
13	Si	3	20%
	No	12	80%
	total	15	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 28 Estudios y proyectos elaborados



*Fuente: Aplicación de las encuestas a socios, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El 80% de los encuestados determina que no se han elaborado estudios o proyectos en la organización, el porcentaje restante dice lo contrario. Al ser la asociación muy joven desde su creación son pocos los estudios que se han realizado, la contraposición existe debido a que antes de su instauración si se ejecutaron diversos proyectos con organizaciones no gubernamentales y con otras pymes dedicadas a la agricultura. Es necesario sin embargo realizar estudios que colaboren al buen direccionamiento de ambas actividades unidas en una sola como es el agroturismo.

3.2.3. Análisis de encuestas aplicadas a empleados

1. ¿Cuál es su género?

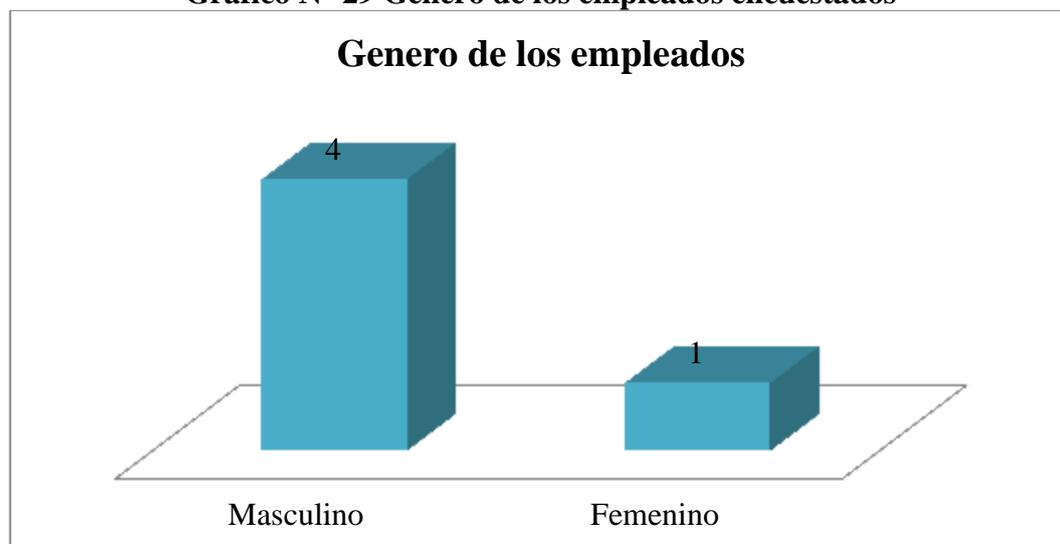
Cuadro N° 29 Género de los empleados encuestados

Genero			
Ítem	Valoración	F	%
1	Masculino	4	80%
	Femenino	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 29 Género de los empleados encuestados



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El gráfico muestra que el 80% de los encuestados son de género masculino, mientras que el valor restante es femenino. Esto se da debido a que la mayoría del trabajo que se realiza está relacionada al cultivo y a la crianza de animales, actividades que aún se encuentran bastante ligadas a los varones. Las mujeres en este caso se ocupan de las declaraciones de impuestos que necesita realizar la organización por los dinamismos comerciales que realiza.

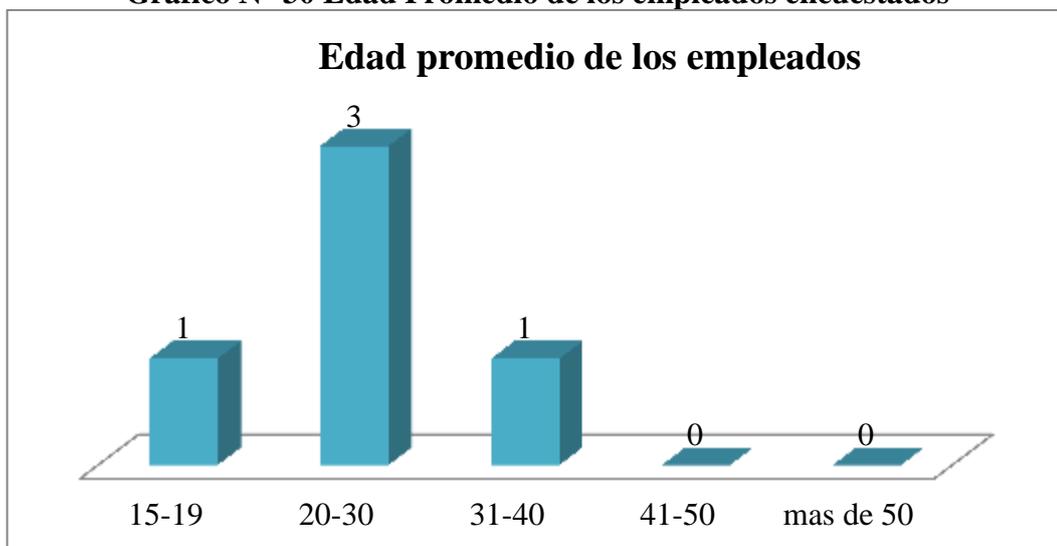
2. ¿Cuál es su edad?

Cuadro N° 30 Edad Promedio de los empleados encuestados

Edad promedio			
Ítem	Valoración	F	%
2	15-19	1	20%
	20-30	3	60%
	31-40	1	20%
	41-50	0	0%
	Más de 50	0	0%
	Total	5	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 30 Edad Promedio de los empleados encuestados



*Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El 60% de los encuestados están en un rango de 20 a 30 años de edad, mientras las otras dos opciones con un mismo porcentaje. Se muestra que la fuerza laboral es muy joven lo que demuestra dinamismo dentro de la asociación. Se puede considerar esto como una fortaleza para la organización pueda emprender procesos aprovechando la acción de la juventud como tal.

3. ¿Cuál es su estado civil?

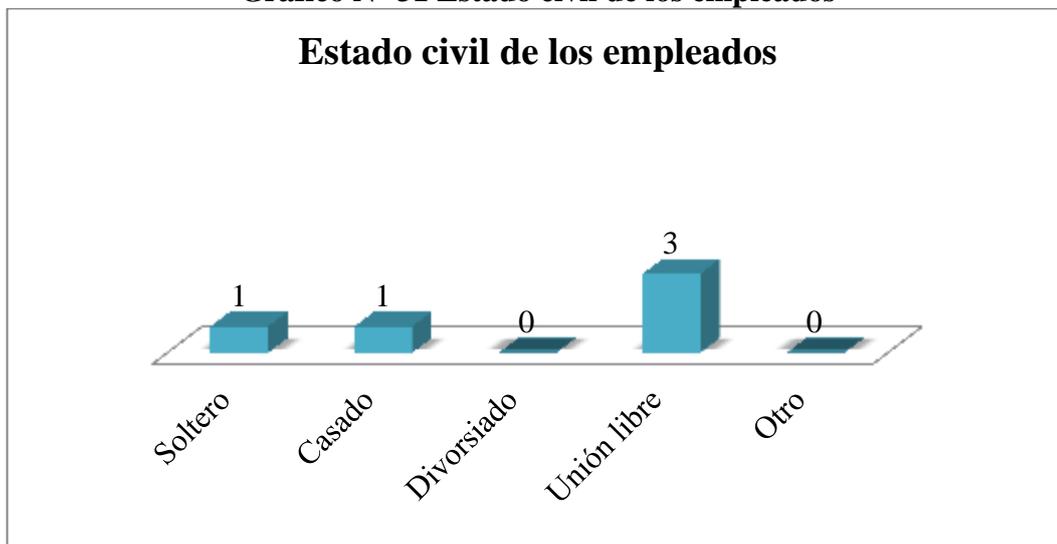
Cuadro N° 31 Estado civil de los empleados

Estado civil			
Ítem	Valoración	F	%
3	Soltero	1	20%
	Casado	1	20%
	Divorciado	0	0%
	Unión libre	3	60%
	Otro	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 31 Estado civil de los empleados



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

De los empleados el 60% poseen unión libre, mientras que el porcentaje restante son solteros y son casados. La mayor parte de los empleados tiene una vida ya realizada es decir estable, sin embargo el aspecto más relevante es que no existe ninguna distinción social para la contratación del personal considerándose una asociación con mentalidad abierta a cualquier tipo de situación.

4. ¿Nivel de educación?

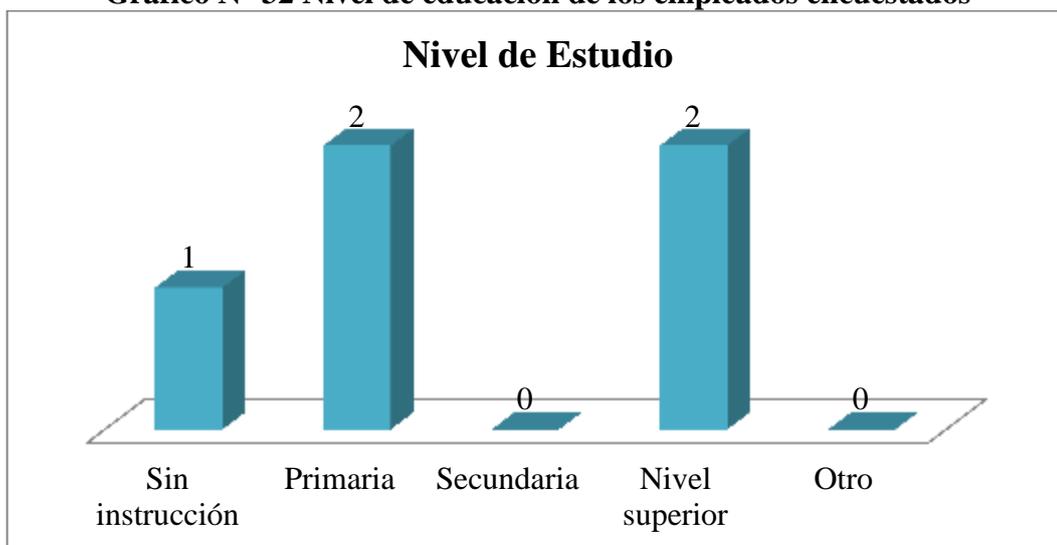
Cuadro N° 32 Nivel de educación de los empleados encuestados

Nivel de estudio			
Ítem	valoración	F	%
4	Sin instrucción	1	20%
	Primaria	2	40%
	Secundaria	0	0%
	Nivel superior	2	40%
	Otro	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 32 Nivel de educación de los empleados encuestados



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 40% de los encuestados han terminado la primaria y nivel superior, es decir 2 personas respectivamente, en cambio solo una persona es decir el 20% no tiene instrucción de educación. Debido a que la contratación del personal se realiza únicamente para determinadas labores y en tiempos específicos y a la relación con la agricultura, la educación algunas veces deja de ser importante, sin embargo es necesaria la capacitación constante de esta sección.

5. ¿Cuál es su ingreso promedio?

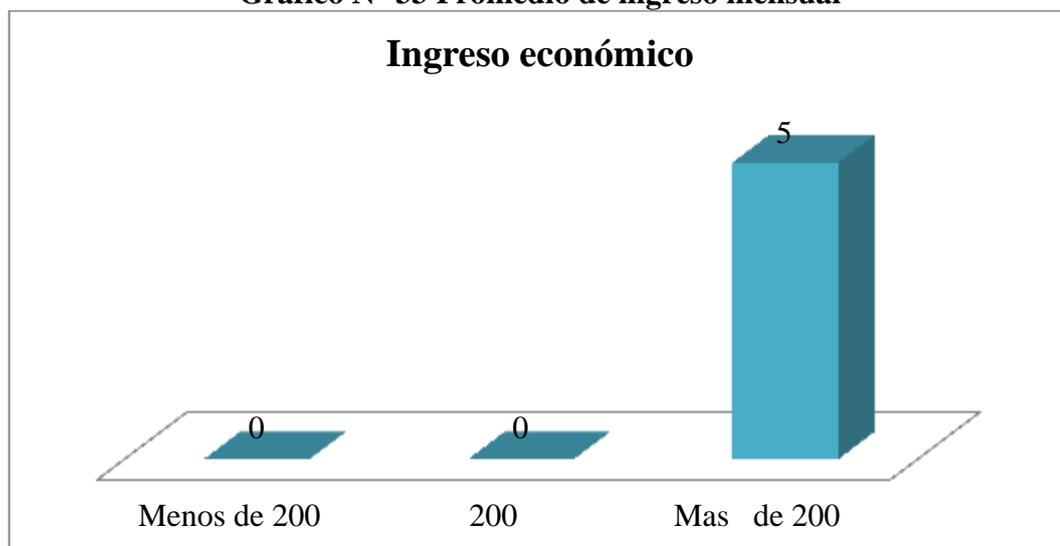
Cuadro N° 33 Promedio de ingreso mensual

Ingreso económico			
Ítem	Valoración	F	%
5	Menos de 200	5	0%
	200	0	0%
	Más de 200	0	100%
	Total	5	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 33 Promedio de ingreso mensual



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 100% de los encuestados ganan menos de 200 dólares promedio, se entiende que la contratación laboral es únicamente por obras o por un tiempo determinado por tal razón los valores que perciben van acorde al trabajo que realizan y al tiempo estimado en que lo terminan. Una de las razones por la que se da esto es por la aún marcada visita de turistas únicamente en los meses que se denominan temporada alta, mientras que en la baja es todavía bastante menor.

6. ¿Qué puesto desempeña?

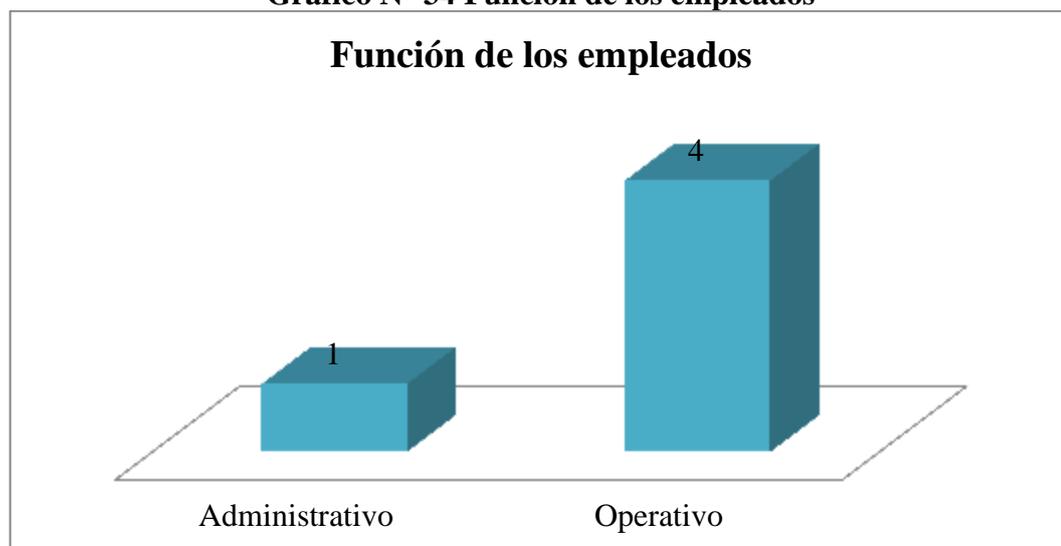
Cuadro N° 34 Función de los empleados

Función			
Ítem	Valoración	F	%
6	Administrativo	1	20%
	Operativo	4	80%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 34 Función de los empleados



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 80% de los encuestados realizan actividades operativas, mientras que el porcentaje restante son de carácter administrativo. La mayoría de los trabajadores realizan trabajos operativos y son contratados por obra, además es necesario conocer que el trabajo administrativo es exclusivamente de asesoría técnica o de contabilidad y auditoría. Su función específica y por un tiempo determinado, de algunos se requiere por meses y otros por horas durante todo el año.

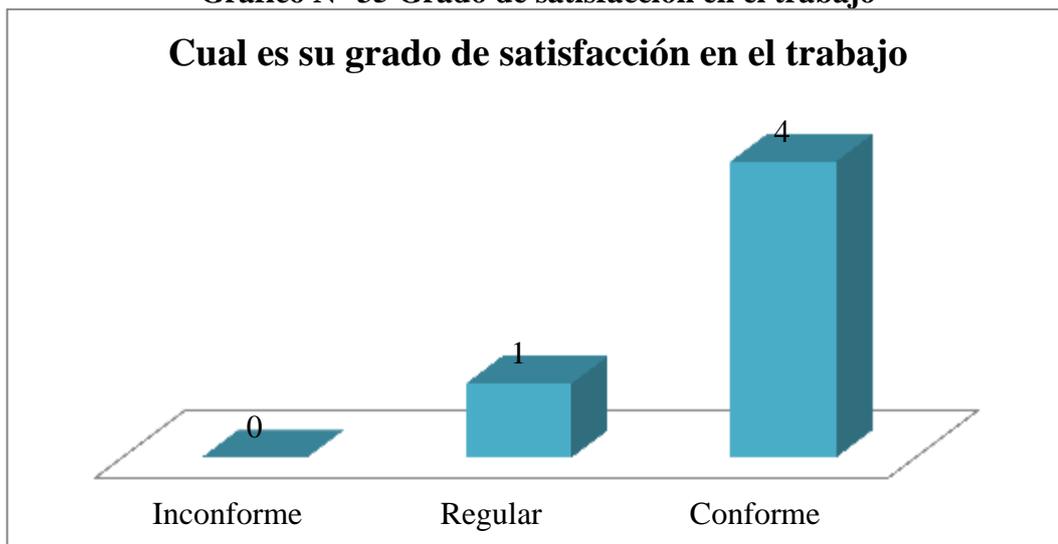
7. ¿Cuál es su grado de satisfacción en el trabajo?

Cuadro N° 35 Grado de satisfacción en el trabajo

Cuál es su grado de satisfacción en el trabajo			
Ítem	Valoración	F	%
7	Inconforme	0	0%
	Regular	1	20%
	Conforme	4	80%
	Total	5	100%

*Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Gráfico N° 35 Grado de satisfacción en el trabajo



*Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El 80% de los empleados están conformes con el trabajo, mientras que el porcentaje restante se encuentra regularmente de acuerdo. Los trabajadores están satisfechos con el empleo que poseen, es necesario establecer parámetros que beneficien de forma integral a todos ellos. Realizar test evaluativos que permitan determinar constantemente cuales serían los desacuerdos que presentan, y estos para darles una solución oportuna a fin de evitar alargar los sentimientos de malestar que podrían perjudicar al buen desempeño laboral.

8. ¿Usted como trabajador cómo ve la administración en la asociación el descanso de los Salinas?

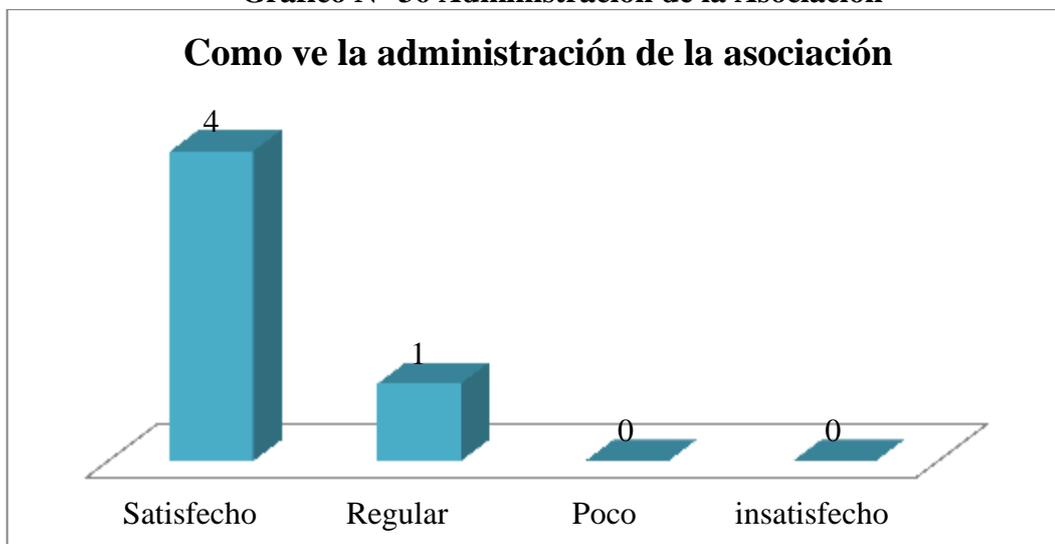
Cuadro N° 36 Administración de la Asociación

Como ve la administración de la asociación			
Ítem	Valoración	F	%
8	Excelente	4	80%
	Bueno	1	20%
	Regular	0	0%
	Malo	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 36 Administración de la Asociación



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 80% de los empleados califican a la administración de la asociación como excelente, y el porcentaje restante como bueno. De forma general los trabajadores están contentos con la administración, sin embargo, se puede considerar la elaboración del diseño organizacional como una base para llegar a considerar una satisfacción total por parte de todos los involucrados.

9. ¿Ha recibido capacitación de las actividades que se ejecutan en el trabajo?

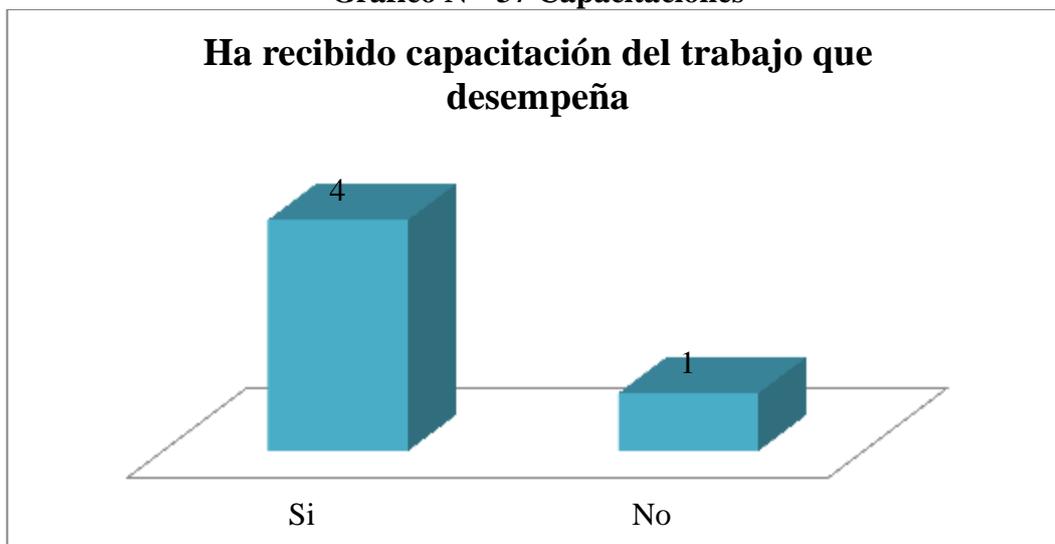
Cuadro N° 37 Capacitaciones

Ha recibido capacitación del trabajo que desempeña			
Ítem	Valoración	F	%
9	Si	4	80%
	No	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 37 Capacitaciones



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

El 80% de los encuestados ha recibido capacitaciones, mientras que el valor restante no ha recibido. Se requiere que continúen capacitando en diferentes ámbitos de desempeño a los trabajadores para constantemente mejorar el fortalecimiento intelectual y educativo para la asociación y les permita especializarse en los trabajos que han venido realizando.

10. ¿Considera necesario que se implemente un modelo de gestión administrativa?

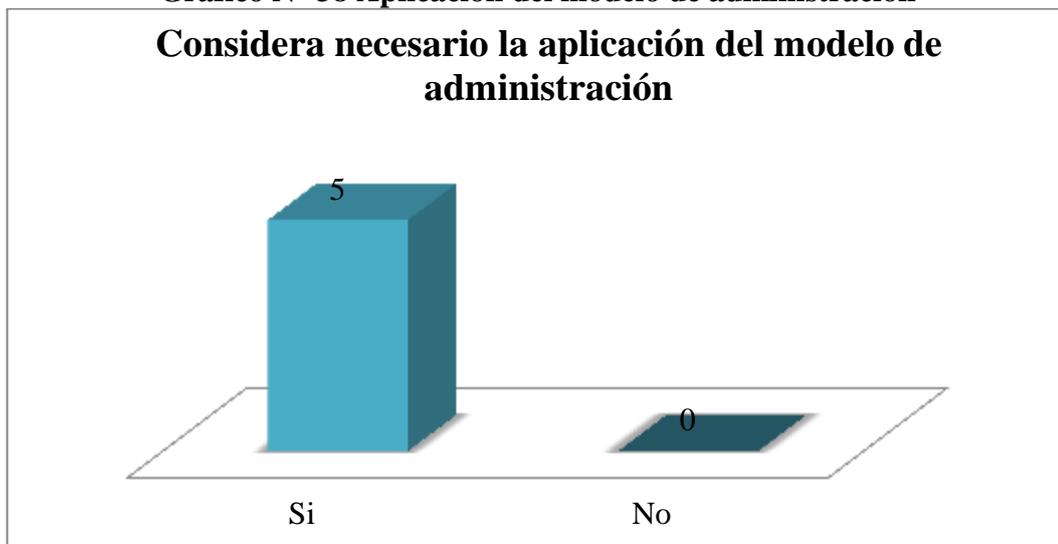
Cuadro N° 38 Aplicación del modelo de administración

Considera necesario la aplicación del modelo de administración			
Ítem	Valoración	F	%
10	Si	5	100%
	No	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

Gráfico N° 38 Aplicación del modelo de administración



Fuente: Aplicación de las encuestas a empleados, 2013.

Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.

En la gráfica se muestra que el 100% de los encuestados es decir todas personas consideran factible y necesario la aplicación del modelo de administración. Los trabajadores consideran que es muy importante la aplicación de este modelo de gestión administrativa, considerando que el agroturismo es una actividad responsable en desarrollo y aceptación por los innovadores turísticos, convirtiéndose en un destino del siglo XXI con un gran potencial.

3.3. CONCLUSIONES

Anteriormente se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a todos los involucrados en el proceso administrativo y operativo que se desarrolla en la Asociación El Descanso de los Salinas, de la Comuna Dos Mangas, a fin de conocer su situación actual y su perspectiva frente a un número de indicadores de evaluación, presentándose las siguientes conclusiones:

Sus funciones y responsabilidades no se encuentran totalmente definidas, pues varían según el tiempo y de la aglomeración de turistas que les visitan, pues de esto depende que trabajen por mayor tiempo, sobre todo en los meses de mayor afluencia turística.

Respecto a la educación no se encuentra especializados totalmente en temas relacionados a turismo, a pesar de la capacitación constante en varios temas, más aun el número de estudiantes universitarios es de un porcentaje menor y esta direccionado a otras carreras.

No se encuentran establecidos la política administrativa, ni los procesos que podrían darse dentro de la asociación, así como los pasos para llevar a efecto cada uno de estos, lo que se muestra como una desorientación al momento de dar una solución a una problemática.

No cuenta con un espacio adecuado para el funcionamiento respectivo de oficinas que le den un mejor aspecto administrativo, además de alguien que atienda de forma permanente en estas para evitar contratiempos.

La mayoría de los encuestados considera que es necesaria la elaboración de un Diseño Organizacional para la Asociación, con fines de establecer un direccionamiento estratégico mediante la creación de misión, visión y objetivos.

3.4. RECOMENDACIONES

Anteriormente se exponen las conclusiones obtenidas de las entrevistas y encuestas realizadas a todos los involucrados en el proceso administrativo y operativo que se desarrolla en la Asociación El Descanso de los Salinas, de la Comuna Dos Mangas, a fin de conocer su situación actual y su perspectiva frente a un número de indicadores de evaluación, presentándose las siguientes recomendaciones:

Tomar en cuenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la aplicación de estrategias que permitan su aprovechamiento mejorando aquellos cabos sueltos en el proceso administrativo. Nace así la necesidad de la elaboración de un Diseño Organizacional para la Asociación El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena.

Elaborar la estructura orgánica para la asociación que defina puestos, funciones y responsabilidades de cada uno de los directivos, socias y socios optimizando el cumplimiento de las labores designadas a cada uno de estos.

Diseñar capacitaciones integrales de administración de calidad, que permita cubrir la falta de especialización por parte de sus integrantes e incentive la preparación continua para el mejoramiento de sus habilidades.

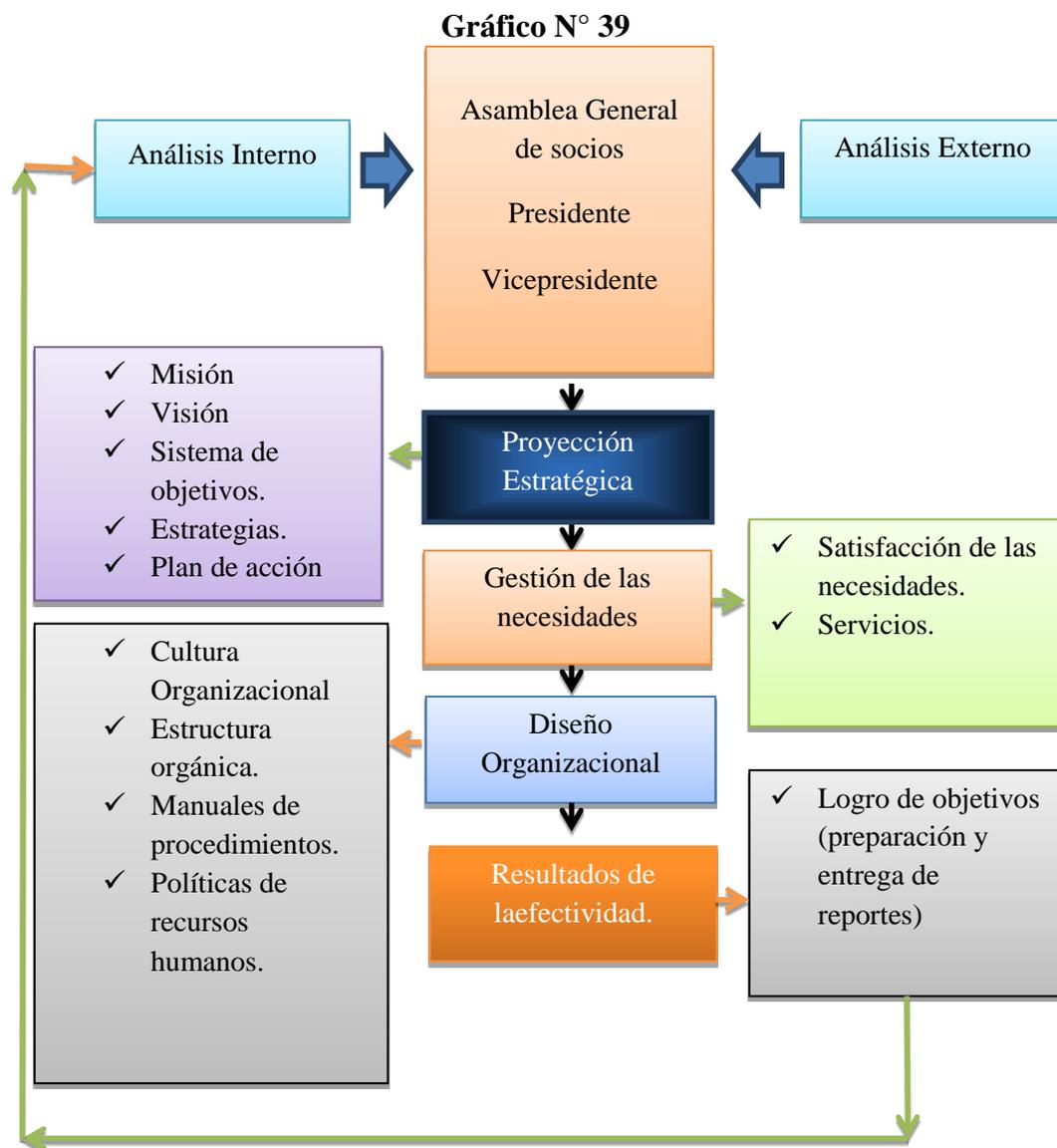
Crear un manual de procedimientos, donde se registre los pasos para los diferentes procesos, que sirva como guía para cada uno de los integrantes de la asociación.

Finalmente es necesaria la adecuación de la oficina administrativa, que permita tener un espacio adecuado, donde se registre la documentación de la organización.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “EL DESCANSO DE LOS SALINAS”, UBICADA EN LA COMUNA DOS MANGAS DE LA PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.”

4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



*Fuente: Aplicación del Diseño Organizacional Aso. El Descanso de los Salinas.
Elaborado por Flores Yagual Luis Enrique.*

4.1. MISIÓN

Ofertar actividades organizadas de agroturismo en la Comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, con servicio de calidad y calidez para los turistas del país y extranjeros, satisfaciéndolos de forma integral con normas de seguridad y compromiso ambiental.

4.2. VISIÓN

Seremos la hacienda líder del país, competente y eficaz, pioneros en el desarrollo del agroturismo consolidado como actividad de turismo responsable que contribuye de forma óptima al progreso económico del país.

4.3. SISTEMA DE OBJETIVOS

4.3.1. Objetivo general

Optimizar los procesos administrativos como operativos mediante la aplicación de estrategias de re-direccionamiento en la elaboración de una estructura funcional logrando ser los pioneros en el desarrollo del agroturismo como actividad de turismo responsable que contribuye de forma óptima al progreso económico del país.

4.3.2. Objetivos específicos

1. Lograr una relación eficiente entre los recursos, funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada uno de los socios y los colaboradores de la Asociación “El Descanso de los Salinas”, de manera que constituya una organización acorde con los objetivos que la Asociación se plantee.
2. Determinar el organigrama, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad. Contar con el personal idóneo para la realización de las actividades.

3. Crear políticas en un corto plazo para que la directiva y los socios de la Asociación el Descanso de los Salinas puedan realizar sus trabajos de manera más organizada cumpliendo las necesidades y requerimientos de la Asociación.
4. Adecuar un espacio para el ejercicio y funcionamiento de todas las actividades administrativas por parte de la directiva dentro de los equipos e implementos que se utilizaran están muebles de oficina, suministro de oficina, equipos tecnológicos.

4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Asociación el Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena, es una organización de alta calidad en la prestación de sus servicios, esto se debe a que posee valores corporativos como trabajo en equipo, lealtad, responsabilidad, liderazgo, excelencia, eficiencia y honestidad. Para lograr este efecto se plantea realizar estrategias para las mejoras de relaciones entre todos sus integrantes:

- Proteger a los integrantes de la asociación mediante programas de salud a través del ahorro asociativo para emergencias.
- Reconocer méritos a través de la elección del mejor socio o empleado del año.
- Avisar con anticipación, cualquier cambio que pueda afectar su participación dentro de la asociación considerando su opinión para dar mayor apertura en la toma de decisiones.
- Establecer un perfil de los integrantes y de sus necesidades para que estas no se vean afectadas.
- Motivar al personal haciendo uso de capacitaciones y talleres que fomente el trabajo en equipo y la comunicación asertiva entre todos sus socios.
- Crear un equipo de resolución de conflictos que atienda las situaciones que se presenten de manera inmediata y actúan como mediadores para la resolución de problemas.

- Fomentar la solidaridad entre sus miembros a través de programas de ayuda mutua, e inclusive lograr que este tipo de programas beneficie a la sociedad.

4.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para el diagnóstico organizacional de la Asociación El Descanso de los Salinas de la Comuna Dos Mangas del Cantón Santa Elena, se realizaron las matrices de evaluación del factor interno (MEFI) y las matrices organizacional externa (MEFE). Que se explican en un cuadro condensado donde se establecen las ponderaciones con la finalidad de obtener un resultado final permitiendo analizar qué tan fuerte están en las fortalezas y que tanto aprovechan las oportunidades que se les presenta, resultado que podría ser lo contrario dependiendo de lo evaluado en el grupo.

Posteriormente se realiza una matriz FODA y el análisis de Porter, otros dos instrumentos que sirven para diagnosticar la situación actual de la organización desde otros puntos de vista. En el primero se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mientras que en el segundo la amenazas de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad, la acción de los institutos y la posibilidad negociadora de los clientes.

4.5.1. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

Dentro de los factores claves evaluados se encuentra la iniciativa al cambio, la capacitación constante, la responsabilidad social, lazos familiares apegados, comunicación entre directivos y socios, herramientas de información, toma de decisiones, conocimiento de los objetivos, políticas claras.

El resultado ponderado obtenido es de 2.86, demostrando que es una organización poseedora de una fuerte posición interna en los aspectos antes evaluados.

Cuadro N° 39 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Factor Interno Clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
Iniciativa de cambio.	Fortaleza	0,25	4	1
Capacitación constante.	Fortaleza	0,22	4	0,88
Responsabilidad laboral.	Fortaleza	0,2	3	0,6
Lazos familiares apegados.	Fortaleza	0,01	3	0,03
Poca comunicación entre los la directiva y los socios.	Debilidad	0,05	1	0,05
Herramientas que proporciona el sistema de información.	Debilidad	0,03	2	0,06
Se postergan la toma de decisiones.	Debilidad	0,1	1	0,1
Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa por la directiva y los socios.	Debilidad	0,06	1	0,06
Falta de organización.	Debilidad	0,04	1	0,04
Falta de políticas claras por parte de la directiva.	Debilidad	0,02	2	0,04
Total		0,98		2,86

*Fuente: Aplicación de la MEFI en Aso. El Descanso de Los Salinas de la Comuna Dos Mangas.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

4.5.2. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Dentro de los factores claves evaluados se encuentran que pueden asociarse en programas de desarrollo, la experiencia en lo que se refiere a incorporar iniciativas de actividades agro turísticas, las asociación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, las necesidades, el intercambio de información y de productos que se cosechan en la finca, la inestabilidad de las políticas gubernamentales, los fenómenos naturales y la competencia. El resultado total ponderado es de 2.7, mostrando que esta empresa compite en una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

Cuadro N° 40 Matriz de Evaluación del Factor Externo

Factor Interno Clave	VARIABLES	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
Pueden asociarse en programas de desarrollo que involucren a su comunidad.	Oportunidad	0,13	3	0,39
Pueden aportar su experiencia en lo que se refiere a incorporar de iniciativas de actividades agro turísticas.	Oportunidad	0,22	4	0,88
Asociarse con organismos y gobiernos para movilizar a la opinión pública en torno a cuestiones agrarias turísticas y las necesidades que les hace falta como organización.	Oportunidad	0,21	4	0,84
Pueden actuar como centros de intercambio de información y de productos que se cosechan en la finca.	Oportunidad	0,05	3	0,15
Inestabilidad de las políticas gubernamentales.	Amenaza	0,19	1	0,19
Fenómenos naturales.	Amenaza	0,05	2	0,1
La competencia.	Amenaza	0,15	1	0,15
Total		1		2,7

*Fuente: Aplicación de la MEFE en Aso. El Descanso de Los Salinas de la Comuna Dos Mangas.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

4.5.3. Matriz FODA

La matriz FODA analiza en el siguiente cuadro las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Cuadro N° 41 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa de cambio por parte de los socios y empleados es satisfactoria. • Capacitación constante de los empleados y socios. • Compromiso laboral por parte de los socios y empleados. • Lazos familiares apegados de los socios. • Vasto conocimiento en temas de agricultura por parte de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación poca fluida entre la directiva y los socios. • Cuentan con poca tecnología de punta para la parte administrativa y operativa. • Se postergan la toma de decisiones. • Se desconocen los objetivos de la empresa por parte de la directiva y los socios. • Escasa planificación de sus actividades. • Falta de políticas claras por parte de la directiva. • No cuentan con una proyección estratégica
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con otras asociaciones de agroturismo a nivel nacional para el intercambio de experiencias. • Apoyo de organismos gubernamentales que impulsen el agroturismo. • Comunidades turísticas cercanas con mucha afluencia nacional e internacional. • Gran número de operadoras turísticas cerca de la comuna Dos Mangas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de las políticas gubernamentales. • Fenómenos naturales. • La competencia.

*Fuente: Aplicación del FODA en Aso. El Descanso de Los Salinas de la Comuna Dos Mangas.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

4.5.4. Análisis de Porter

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Significativamente se presentan las barreras de entradas para establecer ventajas competitivas

- **Economía de escalas:** La asociación el Descanso de Los Salinas planifica de forma anual y por estaciones, sin embargo no presentan documentos de todos los trabajos que se realizan durante el año, únicamente de aquellos proyectos que necesitan de finamiento de entes bancarios. Su economía es a escala porque permite integralmente asociar a todos sus integrantes en el desarrollo de la asociación como tal.
- **Diferenciación de productos:** el Descanso de Los Salinas establece diferenciación en el servicio en desarrollo de la actividad agro turística. Siendo esta una alternativa en ambas actividades económicas en el caso de la agricultura y el turismo, siendo ambas un complemento en producción y la prestación de servicios. En este lugar se puede desde participar de los quehaceres, alimentarse sanamente, convivir con una familia, considerándose un producto y servicio único en la zona.
- **Identificación de marcas:** su marca es reconocida y recomendada por quienes constantemente la visitan, sin embargo la poca publicidad no permite que esta esté totalmente acentuada en los clientes potenciales.

INTENSIDAD DE RIVALIDAD

- **Barrera económica:** se presentan en base a la dificultad que poseen para la obtención de préstamos, sin embargo sus socios autofinancian la mayoría de su proyecto, para ello se trasladan a otros lugares para trabajar y dejan a cargo un administrador.

- Barrera emocional: no existen barreras emocionales dentro de la organización, sin embargo se pueden presentar con los competidores.
- Capacidades y recursos: dentro de sus habilidades se encuentran la agricultura y todo lo relacionado a ese proceso, además de la calidez en la prestación de servicios turísticos.

ACCIÓN DE LOS SUSTITUTOS

- A la vanguardia de mantener y mejorar la función organizadora de la asociación nos vemos obligados a sustituir personal que no cumpla con los lineamientos planteados junto a los objetivos.
- La asociación el Descanso de los Salinas, cuenta con la infraestructura, implementos y equipos que ambientan las actividades administrativas, los mismos que poseen un valor depreciable, además se busca estar acorde con el aspecto reciclado.

POSIBILIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES

- El servicio que oferta la Asociación el descanso de los Salinas está basado en el agroturismo, por lo tanto sus actividades van dirigidos a los niños, jóvenes y adultos que le agrada visitar y experimentar vivencias agrícolas.
- Los clientes potenciales de la Asociación el Descanso de los Salinas son amantes a la naturaleza y a la vida de campo, respetan la cultura, las tradiciones y costumbres del lugar. Aportan con ideas para el mejoramiento de la actividad son responsables social y ambientalmente.

POSIBILIDAD NEGOCIADORA DE LOS PROVEEDORES

- Es necesario aclarar que para la preparación de alimentos estos se proveen de los cultivos que ellos realizan en su mayoría, los productos que más

obtienen son materiales físicos. En cuanto a los recursos para la agricultura realizan intercambios con otros microempresarios.

- La asociación El descanso de los Salinas busca formar líneas de conexión servicial con otras empresas, donde al proveedor se le asigna un rol importante.

4.5.5. ESTRATEGIAS

- Optimizar los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades, que beneficien a la asociación.
- Capacitar a los socios de la asociación el descanso de los Salinas mediante cursos motivacionales y de liderazgo para lograr un mejor desempeño y cumplir con las metas que se propongan en la asociación.
- Evitar incurrir en gastos innecesarios.
- Mejorar la lealtad basándose en la satisfacción de los socios.
- Abastecerse de suministros de oficina cada 2 o 3 meses tanto para el personal administrativo como operativo comprando productos al por mayor.
- En cuanto a los útiles de oficina se manejará solo lo permitido por el SRI como facturas, notas de crédito, devoluciones, etc.
- Evitar la aplicación de las multas y reemplazarlo por incentivos a los integrantes de la asociación.

4.6. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.6.1. Elementos de la estructura organizacional

Los elementos de la estructura organizacional de la Asociación El Descanso de Los Salinas de la Comuna Dos Mangas del cantón Santa Elena son:

- Marco legal
- Políticas de responsabilidad
- Liderazgo
- Códigos de conducta
- Socialización
- Coordinación
- Condiciones de trabajo

Estos elementos cumplen funciones básicas: control, orientación y gestión de las acciones que la Asociación posee. Algunas de estas funciones deben ser cumplidas por los altos rangos pero tomando en cuenta los niveles inferiores para que contribuyan a que la organización tenga control sobre sus acciones y logren los objetivos y metas que el grupo a expuesto para algún plan.

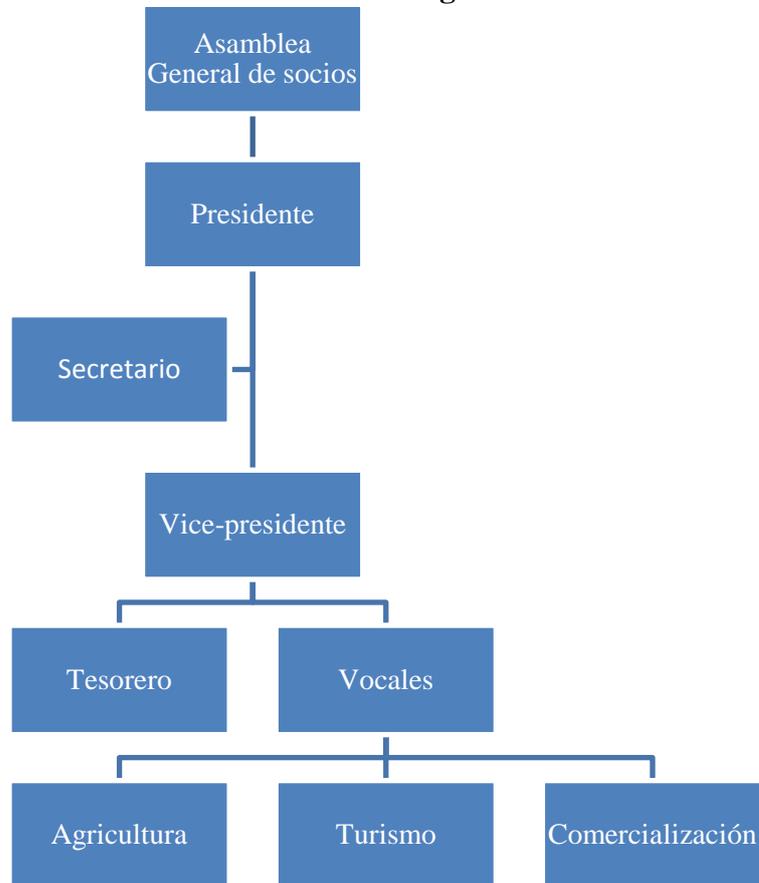
4.6.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Esta estructura permite conocer como está organizada la Asociación y determina los distintos cargos del personal por lo tanto es fundamental que la directiva y los socios conozcan y refleje con claridad las actividades.

La estructura orgánica es un organigrama que establece los puestos que se encuentran establecidos en la Asociación El Descanso de Los Salinas, donde todos cuentan con un lugar para desempeñar funciones.

Su comunicación es horizontal, tiene como finalidad la asertividad en la toma de decisiones y el conocimiento de las actividades por parte de todos los socios sin importar el escalafón en el que se encuentren. La flexibilidad es una de las características, en los momentos en los que se defina las decisiones la pueden tomar la Directiva, el presidente y en muchos casos los socios, sin embargo estos deben comunicar a los demás integrantes para las efectividades de las actividades. Ver gráfico N° 40.

Gráfico N° 40
Estructura Orgánica



*Fuente: Diseño Organizacional para la Asociación El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique*

4.7. ORGÁNICO FUNCIONAL

FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

La Asamblea General de Socios de la Asociación El Descanso es el mayor ente regulatorio y tendrá las siguientes funciones:

- Tomar decisiones referentes a temas relacionados que se presentaren próximos a las reuniones ordinarias en caso de que estas no sean de suma urgencia.
- Discutir, aprobar o desaprobar el informe sobre los resultados del ejercicio anual presentado por la Directiva saliente.

- Controlar el buen cumplimiento de las actividades por parte de los Directivos y de los socios que la conforman.
- Realizar el nombramiento, ratificación, reelección o revocatoria del nombramiento de los miembros de los Directivos, así como la designación de las vacantes que quedaren en alguno de sus titulares ya sean por renuncia al cargo o por desafiliación.
- Tomar las medidas generales necesarias para la buena marcha de la Asociación.
- Sancionar a quienes cometieren una falta y determinar la gravedad del asunto.
- Modificar los estatutos de la Asociación total o parcialmente.
- Necesidades de suma urgencia sean estas de carácter social, económico y familiar.
- Auto convocarse con al menos el 25 % de sus Socios o Directivos para tratar temas de suma importancia para la Asociación.
- Todos los asuntos de carácter ordinario que determinen la ley o los estatutos vigentes.

FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- Representación legal y formal de la asociación.
- Autorizar con su firma todo documento, oficios, que entren y salgan de la asociación y realizar las gestiones necesarias para el mejor cumplimiento de los fines de la asociación.
- Coordinar, dirigir, organizar, impulsar y evaluar las actividades de la asociación.
- Organizar y presentar un plan de trabajo establecido a cada uno de los integrantes de la asociación, directiva y del personal de la finca.
- Impulsar a que se obtengan fondos económicos para el beneficio de la asociación.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas en cada área de trabajo.

FUNCIONES DEL VICE PRESIDENTE

- Reemplazar al presidente en caso de faltas temporales o definitivas.
- Coordinar junto al presidente las actividades de la que se realizaran en la Asociación.
- Tener frecuentemente conocimiento de las operaciones y funciones que se realizan dentro de la asociación.
- Participar en todas las funciones de planeación y en las actividades que se desarrollan.

FUNCIONES DEL SECRETARIO

- Redactar oficios y documentos que sean ordenadas por el presidente.
- Abrir las correspondencias dirigidas a la Asociación y presentarlas a la Asamblea General.
- Llevar los libros de actas y registro de socios, así como de la asistencia de estos a las Asambleas Generales.
- Citar a los integrantes de la asociación a las convocatorias o reuniones que se establezcan.

FUNCIONES DEL TESORERO

- Llevar la contabilidad de la Asociación.
- Recibir y recaudar los fondos que los integrantes estipulen para la Asociación, e informar del incumplimiento de los mismos a la Asamblea General.
- Realizar los pagos que ordena el presidente.
- Redactar el balance económico y presentarlo a todos los integrantes de la Asociación.
- Elaborar un plan de trabajo para la obtención de recursos económicos para la Asociación.

FUNCIONES DE LOS VOCALES

- Cumplir y participar en toma de decisiones dentro de la directiva.
- Colaborar con los miembros que componen la directiva en las tareas que sean necesarias para el progreso de la asociación.
- Trabajar en equipo (Comisiones designadas Turismo, agricultura y comercialización para el período lectivo para el que fueron electos).
- Los vocales suplentes tiene como función principal reemplazar o asistir en ausencia de los principales.

FUNCIONES DE LOS SOCIOS

- Participar en las convocatorias que se realicen por parte de la directiva.
- Colaborar con ideas y actividades que se realicen para la Asociación.
- Aportar económicamente según lo estipule la directiva.
- Ser parte de la toma de decisiones en las diversas actividades que desarrolle la Asociación.

4.8. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Los recursos representan los activos esenciales que toda organización debe poseer elementos que determinan su ciclo de vida. La asociación el descanso de los Salinas dispone de recurso humano, financiero, tecnológico y materiales, que con el pasar de los tiempos se han ido incrementando y variando de acuerdo a las necesidades o uso de estos recursos, que son indispensables para el desarrollo de las actividades de la organización.

RECURSOS HUMANOS

En la actualidad la asociación cuenta con 15 socios quienes se encargan de dirigir la asociación y forman la Asamblea General, que es la encargada de la toma de decisiones de la asociación.

Además los socios son los encargados de las diferentes actividades que se desarrollan en la finca, conjuntamente con 5 contrataciones eventuales para realizar otras actividades dentro del lugar, como el cultivo, regías, limpieza, aseo y alimentación de animales.

RECURSOS MATERIALES

La actividad de la organización el descanso de los Salinas requiere de materiales, herramientas y equipos que permitan al grupo desempeñarse de mejor manera en sus funciones. Además de los suministros y equipos de oficinas para la realización de las diferentes actividades administrativas.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

La asociación el descanso de los salinas posee recursos tecnológicos distribuidos en las diferentes áreas de trabajo como: celulares, internet, equipos de computación se distribuyen en computadoras, impresoras multifunción, para facilitar el proceso administrativo, que se adquirirán con la aplicación del presente plan. Además de la tecnología utilizada en el cultivo y crianza de animales.

RECURSOS FINANCIEROS

La organización es una identidad que se mueve por recursos propios con la aportación de los socios y con los ingresos de las actividades que produce la finca, dinero que es utilizado para los diversos gastos administrativos y operativos de la Asociación.

Con lo antes planteado, se propone la implementación del Diseño Organizacional basado en el cambio organizacional, que permita convertir el tipo de administración que se utiliza en la actualidad en la Asociación el descanso de los Salinas que en la actualidad es una estructura rígida y manejada empíricamente por el desconocimiento de los socios, por una estructura moderna y eficiente que permita el crecimiento económico y el desarrollo de cada colaborador logrando cumplir con los objetivos planteados.

4.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos establece cuales son los pasos a seguir en varios procesos a los que se ven sujetos los socios y socias, tiene como finalidad normar para evitar desacuerdos al momento de presentarse cada uno de estos.

Es importante establecer que se puede modificar de forma participativa con la mayoría dentro de una asamblea instalada cuando estos dejen de responder a las necesidades de sus integrantes o se vean perjudicados sus derechos. Se establecen 6 puntos importantes que se los detallan a continuación:

1. AFILIACIÓN Y DESAFILIACIÓN.

a. Objetivo:

Establecer los lineamientos de normativas de los socios y socias, desde el momento en el que deciden afiliarse e inclusive cuando deseen desafiliarse.

b. Normativa:

La Asociación el Descanso de los Salinas, tiene como fines los siguientes:

- Fomentar el agroturismo como fuente principal económica de la Asociación.
- Brindar un servicio de calidad en la actividad de agroturismo.
- Considerar libertad de expresión en la toma de decisiones de manera integral.
- Fomentar el crecimiento personal y profesional de sus integrantes.
- Establecer procesos de comunicación adecuada.
- Fomentar el intercambio cultural y el respeto de las diferentes culturas.
- Fomentar el respeto hacia la naturaleza.

- Fomentar la armonía, los vínculos de unión y de cooperación entre los empleados, socios y directivos.
- Formular, realizar y difundir todo tipo de programas de interés para los asociados, que contribuyan a fomentar la solidaridad entre sus asociados y sus familias.

Requisitos para asociarse:

- Ser familiar o pariente de los Salinas.
- Ser mayor de edad.
- Presentar una solicitud de afiliación

Ser afiliado les permite tener los siguientes derechos:

- Libertad de afiliación y desafiliación.
- Igualdad de derechos y obligaciones, independientemente de la raza, credo, sexo, estado civil o ideología política.
- Participación de las Asambleas Generales.
- Trámite de solicitud para convocatorias a Asambleas.
- Atención de recursos de revocatoria de acuerdos.
- Elegir y ser electos para cualquier cargo dentro de la Asociación (siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos y no ostenten la condición de representantes.
- Voz y voto en las Asambleas Generales.
- Examinar los libros, documentos y actualizaciones de la Asociación y de sus órganos ante los funcionarios encargados de su custodia, previa la autorización de la Asamblea General.
- Disfrutar de todos los demás derechos y beneficios que sean inherentes a su condición de asociado, o que le concedan los estatutos, la Asamblea General.

Ser afiliados les obliga a:

- Respetar y someterse a las disposiciones de la Ley y los procedimientos, los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General, dictadas dentro de sus respectivas atribuciones.
- Contribuir con su esfuerzo al progreso de la Asociación y al cumplimiento de sus fines.
- Asistir a las Asambleas ordinarias y extraordinarias debidamente convocadas.
- Desempeñar debidamente aquellos cargos que les sean asignados por los directivos o la Asamblea General.

Requisitos para desafiliarse:

- Presentar una carta de desafiliación dirigida al presidente de la Asociación.
- Encontrarse al día con las obligaciones asignadas por la Asociación.
- En caso de ocupar un cargo dentro de la directiva debe presentar un informe de las actividades realizadas durante su periodo.
- En caso de desafiliación se perderá de los derechos de los que se goza dentro de la Asociación.

c. Puestos que intervienen:

- Asamblea General de la Asociación El Descanso de Los Salinas
- Directiva de la Asociación El Descanso de Los Salinas.
- Socios de la Asociación El Descanso de Los Salinas.

d. Formularios, documentos:

- Solicitud de Afiliación a El Descanso de los Salinas
- Solicitud de desafiliación El Descanso de los Salinas

2. REALIZACIÓN DE ASAMBLEAS GENERALES

a. Objetivo:

Realizar acuerdos mediante la toma de decisiones en las asambleas generales para el bienestar común de La Asociación El Descanso.

b. Normativa:

La Asamblea General es el mayor ente de regulación de la Asociación El Descanso de Los Salinas, siendo estas ordinarias y extraordinarias, sus decisiones son de carácter irrevocables y se realizan por elecciones nominales de la mitad más uno, prevaleciendo entonces la mayoría de las partes.

Dentro de Las Asambleas Ordinarias, se tratan los temas relacionados a:

- Tomar decisiones referentes a temas relacionados que se presentaren próximos a las reuniones ordinarias en caso de que estas no sean de suma urgencia.
- Discutir, aprobar o desaprobar el informe sobre los resultados del ejercicio anual presentado por la Directiva saliente.
- Tomar las medidas generales necesarias para la buena marcha de la Asociación.
- Elegir a los directivos de la Asociación mediante votaciones en el período designado por los estatutos, correspondiente a dos años.
- Realizar el nombramiento, ratificación, reelección o revocatoria del nombramiento de los miembros de los Directivos, así como la designación de las vacantes que quedaren en alguno de sus titulares ya sean por renuncia al cargo o por desafiliación.
- Todos los asuntos de carácter ordinario que determinen la ley o los estatutos vigentes.

Dentro de Las Asambleas Extraordinarias, se tratan los temas relacionados

a:

- Modificar los estatutos de la Asociación total o parcialmente.
- Necesidades de suma urgencia sean estas de carácter social, económico y familiar.
- Otros asuntos que según la ley o los estatutos sean de su conocimiento.

c. Puestos que intervienen:

- Asamblea General de la Asociación El Descanso de Los Salinas
- Directiva de la Asociación El Descanso de Los Salinas.
- Socios de la Asociación El Descanso de Los Salinas.

Las Asambleas extraordinarias pueden realizarse en caso de que los Directivos crean conveniente o por lo menos con el acuerdo del 25% de los socios, e instalarse de poseer el quórum necesario de la mitad más uno.

d. Formularios, documentos:

- Documento de firmas para la realización de una Asamblea extraordinaria.
- Firmas de asistencia a las Asambleas Generales.
- Actas de reuniones de las Asambleas Generales.

3. ELECCIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA DIRECTIVA.

a. Objetivo:

Definir el proceso de Elección de la directiva El Descanso de Los Salinas para el correcto desarrollo de los comicios y la respectiva designación de funciones.

b. Normativa:

- La directiva estará conformada por presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y tres vocales, los mismos que serán elegidos en Asambleas extraordinarias sean estas convocadas por la Directiva o por los socios. La votación se realiza por terna y con voto secreto, se elige las elecciones por cada cargo de manera distintiva.
- Emitir los reglamentos y
- Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos, reglamentos y políticas fijadas por la Asociación.
- Ocuparse de la realización práctica de los fines aquí señalados, así como cumplir los acuerdos legalmente tomados por la Asamblea General.
- Admitir y suspender a los miembros de la Asociación.
- Aprobar y reformar el presupuesto Anual.
- Administrar los bienes de la Asociación conforme se establece en los estatutos y reglamentos.
- Recibir y Entregar por inventario los bienes de la Asociación.
- Nombrar y formar comisiones especiales.
- Cualquier otra que los estatutos o la ley le otorguen y serán responsables personalmente de sus actuaciones

c. Puestos que intervienen:

- Asamblea General de la Asociación El Descanso de Los Salinas
- Directiva de la Asociación El Descanso de Los Salinas.
- Socios de la Asociación El Descanso de Los Salinas.

d. Formularios, documentos:

- Actas de elección de La Directiva la Asociación El Descanso.
- Convocatoria a la elección de La Directiva de la Asociación El Descanso.

4. PREPARACIÓN Y ENTREGA DE REPORTE.

a. Objetivo:

Rendir cuentas de las actividades realizadas durante un periodo que sirvan como respaldo efectivo para la asociación.

b. Normativa:

- Los informes se realizaran de forma anual y se presentaran por los directivos según la designación del cargo.
- Al finalizar proyectos realizados por la Asociación, o dentro de las cuales esta sea participe.
- Se elaboran actas de reuniones para registrar la toma de decisiones en las Asambleas generales.
- Los informes deben ir acompañados de las respectivas firmas de quienes elaboran el informe y en los casos de las asambleas generales la de todos los socios asistentes. Estas deben ir acompañados del respectivo número de cédula.

c. Puestos que intervienen:

- Asamblea General de la Asociación El Descanso de Los Salinas
- Directiva de la Asociación El Descanso de Los Salinas.
- Socios de la Asociación El Descanso de Los Salinas.

d. Formularios, documentos:

- Reportes por encargados designados.
- Firmas de respaldo de la documentación.
- Solicitudes enviadas y receptadas a la y por la asociación.

4.10. PLAN DE ACCIÓN DE LOS PROYECTOS A EJECUTAR PARA CUMPLIR CON LAS ESTRATEGIAS QUE CONLLEVEN A MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS PERMITIENDO EL ADECUADO CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Cuadro N° 42

Lineamiento de acción			
Problema principal: ¿Cómo afecta la inexistencia de una estructura organizacional en el desarrollo de las actividades administrativas de La Asociación “El Descanso De Los Salinas”, en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena?			Indicadores
Objetivo del ante proyecto: Elaborar un diseño organización aplicando los instrumentos y herramientas teóricas y metodológicas para establecer la estructura organizacional de La Asociación “El Descanso de los Salinas”, ubicada en la comuna Dos Mangas del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.			Encuesta y Entrevista
Fin del proyecto: Implementar un Diseño Organizacional para la Asociación el Descanso de los Salinas, ubicada en la Comuna dos Mangas de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, con el fin optimizar los procesos administrativos como operativos satisfaciendo a totalidad y las expectativas de los directivos, socios y empleados.			Indicadores Asamblea General de socios, Directivos y empleados.
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Presentar un diseño organizacional que permita una relación eficiente entre los recursos, funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada uno de los socios y los colaboradores de la asociación “Descanso de los Salinas”.	Diseño Organizacional	Elaborar un Diseño Organizacional para la Asociación El Descanso de los Salinas.	Establecer misión, visión, objetivos, estrategias y plan de acción. Optimizar los procesos administrativos. Aplicar metodología adecuada.
Determinar el organigrama, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.	Estructura Organizacional.	Diseñar la Estructura Orgánica.	Elaborar un manual de procesos. Mejorar la calidad de trabajo. Determinar funciones.
Contar con el personal idóneo para la realización de las actividades.	Formación Continua.	Capacitación Integral de Administración de calidad.	Mejorar políticas internas. Capacitar al personal del Descanso de los Salinas en temas relacionados a Administración de calidad.
Crear y aplicar políticas en un corto plazo para que la directiva y los socios de la Asociación el Descanso de los Salinas	Políticas.	Creación de políticas.	Aplicación del Manual de procedimientos.
Crear y adecuar un espacio para el ejercicio y funcionamiento de todas las actividades administrativas.	Oficina administrativa.	Implementación de una oficina.	Actualización de Estatutos. Creación de un espacio adecuado. Implementación de tecnología.

*Fuente: Diseño Organizacional de la Asociación El Descanso de los Salinas.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

A. CAPACITACIÓN INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

Total de horas del curso: 60 horas

Dirigido: a todos los integrantes de la asociación

Objetivos

Brindar a los integrantes de la asociación conceptos, habilidades, que les permitan ser partícipes en la toma de decisiones y que les permitan trabajar en equipo y cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización a la que pertenecen.

Contenido de la capacitación

- Tipos de administración actual.
- Técnicas de relajación.
- Dinámicas grupales.
- Manejos de conflictos.
- Tipos de comunicación.
- Liderazgo.
- Estrategias administrativas.

Al concluir con las capacitaciones el grupo estará en la capacidad de:

- Reconocer las fortalezas y debilidades de su participación como integrante de la Asociación.
- Identificar las dificultades para trabajar en equipo y que les permita aplicar estrategias para su mejor desarrollo y participación en el grupo.
- Tener un sentido de identidad y pertenencia para el grupo.
- Saber solucionar conflictos grupales.

- Controlar su emociones a través de las técnicas de relajación
- Conocimientos básicos de administración, trabajo en equipo, liderazgo, manejos de conflictos y de comunicación.

B. CREACIÓN DE POLÍTICAS:

Crear y aplicar políticas en un corto plazo para que la directiva y los socios de la Asociación el descanso de los Salinas puedan realizar sus trabajos de manera organizada y cumpliendo a las necesidades y políticas de la Asociación.

- Realizar reuniones periódicas con los socios y el personal para dar informes de las actividades que realizan la Asociación.
- Todo socio tiene la libertad de expresar sus criterios en cualquiera de los debates.
- Establecer un proceso de capacitación para los socios y del personal de acuerdo al cargo que ocupa dentro de la Asociación.
- Información oportuna, asequible, apropiada y transparente
- Reconocer los derechos de cada uno de los socios.
- Respetar el criterio de los integrantes de la Asociación.
- fomentar la oportunidad de crecimiento dentro de la Asociación.
- Establecer y definir los cargos de cada uno de los integrantes.
- Colaborar con cuotas que se disponen a cada integrante en beneficio de la Asociación.
- Cumplir con el manual establecido por la asociación.

C.ADECUACIÓN DE OFICINA

Crear y adecuar un espacio para el ejercicio y funcionamiento de todas las actividades administrativas por parte de la directiva dentro de los equipos e implementos que se utilizaran están muebles de oficina, suministro de oficina, equipos tecnológicos.

La adecuación de la oficina administrativa de la asociación permitirá tener un espacio apropiado donde la directiva, podrán planear las actividades, atender a las personas que visitan a la asociación, realización e impresión oficios y convocatorias, atender llamadas, etc.

4.11. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Se presentan a continuación el presupuesto de las estrategias para la respectiva ejecución:

**Cuadro N° 43
Presupuesto Muebles de oficina**

Muebles de oficina			
Detalles	Cantidad	V. unitario	V. Total
Mesa de escritorio	1	\$250,00	\$250,00
Sillas de oficina	2	\$25,00	\$50,00
Total			\$300,00

*Fuente: Diseño Organizacional de la Asociación El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

**Cuadro N° 44
Presupuesto Suministros de oficina**

Suministro de oficina			
Detalles	Cantidad	V. unitario.	V. Total
Hojas de impresión	3	\$4,00	\$12,00
Bolígrafos, lápices, tijeras, goma, marcadores, tinta de impresora			\$30,00
Grapadora, perforadora, clips, calculadora, pen drive,			\$50,00
Carpetas, cuaderno, porta hojas, sello con logo de la asociación.			\$60,00
Total			\$152,00

*Fuente: Diseño Organizacional de la Asociación El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

Cuadro N° 45
Presupuesto equipos tecnológicos

Equipos tecnológicos			
Detalles	Cantidad	V. unitario	V. Total
Computadora de escritorio	1	\$800,00	\$800,00
Impresora de oficina	1	\$300,00	\$300,00
Proyector	1	\$600,00	\$600,00
Cámara digital	1	\$400,00	\$400,00
Total			\$2100,00

*Fuente: Diseño Organizacional de la Asociación El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

La sumatoria de la inversión está valorada en \$4052,00 dólares americanos y brevemente se exponen a continuación:

Cuadro N° 46
Presupuesto general

Presupuesto	
Detalles	V. Total
Muebles de oficina	\$300,00
Equipos tecnológicos	\$2100,00
Suministro de oficina	\$152,00
Capacitación	\$1500,00
Total	\$4052,00

*Fuente: Diseño Organizacional de la Asociación El Descanso de los Salinas del Cantón Santa Elena.
Elaborado por: Flores Yagual Luis Enrique.*

El financiamiento estará cubierto por un préstamo a entidades bancarias que se utilizara la compra de equipos para la instalación de la oficina, equipos tecnológicos, suministro de oficina y las capacitaciones. Sin embargo se plantea la posibilidad de que este último tema se pueda realizar en convenio con Instituciones públicas que deseen apoyar el agroturismo como una actividad sustentable para el bienestar de las familias en este caso de Los Salinas.

4.12. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha sido de mucha utilidad y de vital importancia porque ha permitido conocer el estado actual de la Asociación el Descanso de los Salinas, punto que ha servido como referencia para la proposición del Diseño Organizacional.

El Diseño Organizacional que se presenta para la Asociación el Descanso de los Salinas contiene componentes elementales para mejorar el proceso administrativo involucrando la estructura interna de la organización, identificando e implementando un organigrama funcional que permita tener más preciso los tipos de cargos y las funciones que deben cumplir para el correcto funcionamiento de sus integrantes.

Considerando la estructura empírica que se maneja en la actualidad en la Asociación se detectaron falencias como: falta de organización en el área operativa y administrativa, acumulación de tareas, entre otras que impiden el correcto desempeño de sus miembros y el logro de los objetivos.

A través de este documento se verifica como las integrantes pueden ser activos y participativos capaces de aportar con ideas que permitan cumplir con los objetivos de la Asociación el descanso de los Salinas logrando tener un excelente clima laboral con un buen equipo de trabajo que sea capaz de aportar en la toma de decisiones y tomen acciones correctivas adecuadas para neutralizarlas.

Esta investigación es una guía que permitirá a quienes les interese tener las bases para obtener una organización sólida teniendo en cuenta una cultura y clima organizacional donde los integrantes de la Asociación el descanso de los Salinas se involucren en todas las actividades relacionadas con su ambiente laboral, permitiendo contribuir al alcance de los objetivos comunes y al buen desempeño y desarrollo de los integrantes, tomando acciones adecuadas que generen cambios positivos de acuerdo a su entorno.

4.13. RECOMENDACIONES

Ejecutar el Diseño Organizacional para la Asociación El Descanso De Los Salinas, de manera inmediata con todos sus componentes establecidos en el presente documento, para optimizar los procesos administrativos como operativos mediante la aplicación de estrategias de re-direccionamiento en la elaboración de una estructura funcional.

Tomar en cuenta la información obtenida en el estudio de campo para la elaboración de nuevos estudios dentro de la asociación o en otros similares al de esta organización, así como la opinión de sus socios y las perspectivas que estos presenten de manera periódica en la ejecución de estos.

Considerar la estructura orgánica como prioritaria de ejecutarse para la definición de puestos y designación de funciones establecidos en el organigrama funcional horizontal a fin de mejorar la comunicación asertiva interna y externa en la toma de decisiones y el conocimiento de las actividades por parte de todos los socios sin importar el escalafón en el que se encuentren.

Aprovechar al máximo la disponibilidad de trabajo que poseen cada uno de sus integrantes: socios y empleados para la determinación y cumplimiento de los objetivos planteados en la organización considerando mejorar aún más el clima laboral, las relaciones interpersonales, familiares, afectivas y de jerarquía a través de programas de cultura organizacional.

Considerar el presente estudios como una guía que permitirá a quienes les interese tener las bases para obtener una organización sólida tomando en cuenta una cultura y clima organizacional donde los integrantes de la Asociación el descanso de los Salinas se involucren en todas las actividades relacionadas con su ambiente laboral, permitiendo contribuir al alcance de los objetivos comunes y al buen desempeño y desarrollo de todos sus integrantes.

4.14. BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional lo Dinámico y Éxito en las Organizaciones segunda edición*. México: McGraw - Hill.

Daft, r. (2012). *Teoría y Diseño Organizacional décima edición*. México: Consegraft.

Espinoza Diana; Yepez Liliana. (24 de abril de 2012). ¿Cuál es la importancia de la Gestión Administrativa en las empresas? Colombia: complejo tecnológico para la gestión empresarial - sena.

Guerrero, J. (2008). *Dimensión Empresarial*. Obtenido de dimensionempresarial.com/estilos-administrativos/

Hernández, D. B. (2009). *Diseño Organizacional bajo un enfoque sistematico para unidades empresariales agroindustriales*. medellin: universidad nacional de Colombia, sede Medellin 2009.

INEC. (Noviembre de 2010). Censo Poblacional del Ecuador. Santa Elena, Santa Elena, Ecuador.

Paredes, G. W. (2009). *Como Desarrollar una Tesis*. Guaranda: S Y S CIA LTDA.

Ramirez, M. M. (2012). Planeación. México.

Sonora, I. T. (2012). *Recursos y Aspectos para Iniciar una Empresa*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa12/recursos_iniciar_empresa/index.htm

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 4,5,6.

Vanegas, J. M. (10 de ABRIL de 2013). www.slideshare.net. Recuperado el 07 de Noviembre de 2013, de www.slideshare.net/lmanotas/concepto-origen-y-precursos-de-la-gestin-administrativa

Anexos

4.15. ANEXOS

Anexo N° 1



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

Encuesta a turistas

Tema: Diseño organizacional para la Asociación “El Descanso de los Salinas” del cantón Santa Elena, ubicada en la Comuna dos Mangas de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Objetivo: recopilar datos verídicos que permitan al investigador desarrollar el trabajo investigativo con la aplicación de la siguientes encuestas que determinaran su grado de satisfacción, sus necesidades básicas y las inquietudes referente al tema.

Encuestador: _____

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad promedio:

15 – 19

20 – 30

31 – 40

41 – 50

Más de 51

3. ¿Lugar de residencia?

4. ¿Estado civil?

Soltero

Casado

Divorciado

Unión libre

Otro: _____

5. ¿Nivel de educación?

Sin instrucción Primaria Secundaria

Nivel superior Otros:.....

6. ¿Situación laboral?

Estudiante empleado Jubilado negocio propio

7. ¿Ingresos económicos mensual?

Menos de 200 Más de 200 Más de 500

8. ¿De los tipos turismo cual es la que realiza cuando visita la provincia de Santa Elena?

Turismo comunitario Turismo de salud

Agroturismo Descanso /relajación

Ecoturismo Turismo de aventura

9. ¿Conoce usted la hacienda el Descanso de los Salinas?

Sí No

10. ¿Dentro de las actividades que se realizan en la finca en cuál de ellas le gustaría ser partícipes?

Recolectar frutas alimentar a los animales

Sembrar regar las plantas

Paseo a caballo

Anexo N° 2



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

Encuesta a empleados

Tema: Diseño organizacional para la Asociación “el descanso de los salinas” del cantón Santa Elena, ubicada en la Comuna dos Mangas de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Objetivo: recopilar datos verídicos que permitan al investigador desarrollar el trabajo investigativo con la aplicación de la siguientes encuestas que determinaran su grado de satisfacción, sus necesidades básicas y las inquietudes de los trabajadores referente al tema.

Encuestador: _____

1. Género:

Masculino Femenino

2. Edad promedio:

15 – 19 20 – 30 31 – 40
41 – 50 Más de 51

3. ¿Estado civil?

Soltero Casado Divorciado
Unión libre Otro: _____

4. ¿Nivel de educación?

Sin instrucción Primaria Secundaria
Nivel superior Otros

5. ¿Cuál es su ingreso promedio?

Menos de 200 200 Más de 200

6. ¿Qué puesto desempeña?

.....

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción en el trabajo?

Inconforme Regular Conforme

8. ¿Usted como trabajador cómo ve la administración en la asociación el descanso de los Salinas?

Satisfecho Regular Poco Satisfecho

9. ¿Ha recibido capacitación de las actividades que se ejecutan en el trabajo?

Sí No

10. ¿Considera necesario que se implemente un modelo de gestión administrativa?

Sí No

Anexo N° 3



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN N° 1

Datos del estudio

Tema: Diseño organizacional para la Asociación “El Descanso de los Salinas” del cantón Santa Elena, ubicada en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Objetivo: Obtener datos relevantes y significativos mediante la aplicación del instrumento para el Diseño Organizacional de la Asociación “El Descanso de los Salinas” del cantón Santa Elena, ubicada en la comuna Dos Mangas de la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Datos Generales del entrevistado

Nombre: _____

Cargo: _____

Edad: _____

Años de experiencia: _____

Estimado Sr.(ta) (a) por favor sírvase a contestar las siguientes preguntas, considere que su aportación es de absoluta relevancia en el desarrollo de la presente investigación:

1. ¿Qué es agroturismo según su propio criterio?

2. ¿Cómo calificaría a la asociación en una escala del 1 al 5? ¿Por qué?

3. ¿Consideran usted que las actividades las desarrolla el personal de acuerdo a su especialización?

4. ¿Los socios se preocupan por mantener una ambiente interno adecuado?

5. ¿La organización tiene definidas las funciones y responsabilidades dentro de la asociación? ¿En caso de no ser así, cree Ud. importante que se las defina?

6. ¿La comunicación entre jefes y colaboradores es la adecuada?

7. ¿La participación de los trabajadores es considerada dentro de la toma de decisiones?

8. ¿Cuáles son las decisiones más relevantes que se han tomado durante su funcionamiento?

9. ¿Qué tipo de estrategias se han utilizado durante los últimos dos años?

10. ¿El desempeño de las actividades están regidas bajo normas establecidas?

11. ¿Se han elaborado estudios o proyectos anteriores en la Asociación? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cuáles?

12. ¿Qué es un Diseño Organizacional según su criterio?

13. ¿La elaboración del Diseño Organizacional en la Asociación brindara grandes beneficios?

Lugar y fecha:

Nombre del entrevistador:

Anexo N° 4

4.14.5. FOTOS

Fotografía # 1



*Fuente: Asociación El Descanso de los Salinas
Flores Yagual Luis Enrique*

Fotografía. # 2



*Fuente: Asociación El Descanso de los Salinas
Flores Yagual Luis Enrique*

Fotografía. # 3



*Fuente: Asociación El Descanso de los Salinas
Flores Yagual Luis Enrique*

Fotografía. #4



*Fuente: Asociación El Descanso de los Salinas
Flores Yagual Luis Enrique*

Fotografía. # 5



*Fuente: Asociación El Descanso de los Salinas
Flores Yagual Luis Enrique*

Fotografía # 6



*Fuente: Asociación El Descanso de los Salinas
Flores Yagual Luis Enrique*

Fotografía # 7



*Fuente: Asociación El Descanso de los Salinas
Flores Yagual Luis Enrique*

Anexo N° 5

Dos Mangas, Miércoles 23 de Enero de 2013



Ing.

Mercedes Freire Rendón
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA
UPSE

De mi consideración:

De acuerdo al pedido formulado por el Sr. Luis Flores Yagual, portadora de C.I N° 092275935-2, egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, tengo a bien dejar constancia mediante este documento como representante Legal de la Asociación "El Descanso De Los Salinas" que se le brindara toda las facilidades para que el citado señor tenga acceso a la información en lo que concierne a la Asociación antes mencionada para que pueda desarrollar su proyecto de tesis denominada: **Diseño Organizacional para la Asociación "El Descanso de los Salinas"** ubicada en la comuna Dos Mangas perteneciente a la Parroquia Manglar-alto del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Atentamente,

Sr. Diego Adolfo Salinas Asencia

PRESIDENTE

