



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MARIO EDUARDO BALÓN MUÑOZ

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MARIO EDUARDO BALÓN MUÑOZ

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2.013.”, elaborado por el Sr. Balón Muñoz Mario Eduardo, egresado de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, le apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.
TUTOR

DEDICATORIA

Primeramente a Dios y a mis padres por su amor y apoyo incondicional ya que son los pilares que me dan motivación para persistir en el esfuerzo.

Al Presidente y demás Directivos la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, y sobre todo a los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Mario Balón.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría y fortaleza que necesitaba, para cumplir uno de mis sueños.

Al Presidente y demás Directivos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, por la predisposición y tiempo que me brindaron para realizar esta investigación y poderla desarrollar.

A mi tutora Econ. Karina Bricio por la paciencia que tuvo al orientarme en la presentación de éste trabajo de investigativo.

Mario Balón.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.
TUTORA

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
INTERPROFESIONAL DE AERTESANOS,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013.**

Autor: Mario Eduardo Balón Muñoz

Tutor: Econ. Karina Bricio, MSc.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad la propuesta de un modelo organizacional utilizando herramientas administrativas como el diagnóstico de situación actual, estructura organizacional, proyección estratégica, flujo diagramación, entre otros, que facilitan el mejoramiento y desarrollo de la institución para de cierta manera dar solución a los problemas que afectan a la organización, logrando alcanzar eficiencia en la gestión; Si bien es cierto toda organización por más pequeña que sea debe tener un nivel estructural eficiente con el fin de conseguir beneficios en común y lograr los objetivos propuestos. Para efecto de esta investigación se realizó un respectivo diagnóstico foda lo que evidenció que su estructura organizativa no le permite tener un desarrollo institucional que contribuya en la coordinación efectiva de sus actividades y por ende de sus funciones, es por eso se hace la respectiva propuesta para generar efectividad en todo ámbito administrativo. La metodología que se aplicó se basa en una investigación cuantitativa y cualitativa; utilizando técnicas y herramientas de investigación como la entrevista y encuestas dirigidas a la parte administrativa, socios y clientes de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas recabando información prioritaria y poder obtener una base confiable de acuerdo a la necesidad del estudio. Después de esto se utilizó el programa spss v.15 para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos haciendo más fácil el análisis de los resultados. Con la implementación de un diseño organizacional en esta Institución se reflejara tener una mejor competitividad ya que habrá una organización del trabajo, sistema de organización, descripción de funciones, estudio de actividades, entre otras que ayudarán a mejorar la imagen institucional y por ende se podrá dar un buen servicio al cliente ya que son bases primordiales para el desarrollo de la entidad.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
CONTRAPORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLA.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	9
HIPÓTESIS.....	9
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	9
Operacionalización de las variables	10

CAPÍTULO I	12
MARCO TEÓRICO.	12
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
1.2.1. Diseño organizacional.	13
1.2.1.1. Importancia del diseño organizacional	15
1.2.1.2. Principio de organización	16
1.2.1.3. Elementos del diseño organizacional	18
1.2.1.3.1. Organización informal	20
1.2.1.3.2. Organización formal.....	21
1.2.1.4. Enfoques del diseño organizacional	22
1.2.1.5. Beneficios del diseño organizacional	25
1.2.1.6. Modelos del diseño organizacional	26
1.2.1.6.1. Modelo de Richard L. Daft	27
1.2.1.6.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa	29
1.2.1.7. Definición Estructura organizacional	31
1.2.1.8. Tipos de estructura organizacional	33
1.2.1.8.1. Objetivo de la estructura organizacional.....	36
1.2.1.8.2. Organigramas	36
1.2.1.8.3. Políticas organizacionales	38
1.2.1.8.4. Manuales organizacionales	38
1.2.1.8.5. Tipos de manuales.....	39
1.2.1.9. Organización.....	39
1.2.1.10. Comunicación en la organización	40
1.2.1.11. Eficiencia organizacional	41
1.2.1.12. Departamentalización	42
1.2.1.13. Diagnóstico organizacional	43
1.2.1.13.1. Matriz de evaluación de factor interno “Mefi”	43
1.2.1.13.2. Matriz de evaluación de factor externo “Mefe”	45
1.2.1.13.3. Matriz foda	47

1.2.1.13.4.	Estrategias Organizacionales: Cuadro de mando integral – BSC ...	49
1.2.2.	Gestión Administrativa.....	50
1.2.2.1.	Definición de Gestión.....	50
1.2.2.2.	Recursos de la Gestión Administrativa	51
1.2.2.3.	Importancia de la gestión.....	51
1.2.2.4.	Objetivo de la gestión.....	52
1.2.2.5.	Proceso del análisis de gestión	52
1.2.2.6.	Administración	55
1.2.2.7.	Los principios generales de la Administración	55
1.2.2.8.	La Administración y sus funciones	57
1.2.2.9.	El proceso de la administración.....	59
1.3.	MARCO LEGAL	60
1.4.	MARCO SITUACIONAL.....	66
CAPÍTULO II.....		68
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		68
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
2.3.1.	Investigación descriptiva	70
2.3.2.	Investigación exploratoria	70
2.3.3.	Investigación explicativa	71
2.3.4.	Investigación correlacional.....	72
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
2.4.1.	Método inductivo.....	74
2.4.2.	Método deductivo-analítico.....	74
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	74
2.5.1.	La entrevista	75
2.5.2.	La encuesta	75
2.5.3.	La observación.....	75
2.6.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	75

2.6.1.	Las guías de entrevista.....	76
2.6.2.	Cuestionarios	76
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA	77
2.7.1.	Población.....	77
2.7.2.	Muestra.....	77
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
2.8.1.	Procedimientos	80
2.8.2.	Procesamiento.....	80
CAPÍTULO III.....		81
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		81
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	82
3.1.1.	Análisis de la entrevista realizada a los expertos: artesanos profesionales titulados por la Junta Nacional de la defensa del Artesano.	82
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	88
3.2.1.	Encuesta dirigida a socios artesanos.....	88
3.2.2.	Encuesta dirigida a los administrativos	102
3.2.3.	Encuesta dirigida a los clientes.....	116
3.3.	CONCLUSIONES.....	135
3.4.	RECOMENDACIONES	136
CAPÍTULO IV		137
“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”.....		137
4.1.	EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	137
4.2.	PRESENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	138
4.2.1.	Datos de identificación de la asociación	138
4.2.2.	Objetivos del diseño organizacional.....	139
4.2.2.1.	Objetivo general	139

4.2.2.2.	Objetivos específicos.....	139
4.3.	MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS.	140
4.4.	CONTENIDO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	141
4.4.1.	Introducción.....	141
4.5.	COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS.	141
4.5.1.	Preparación y análisis organizacional	142
4.5.1.1.	Diagnóstico organizacional	142
4.5.1.1.1.	Matriz de marco lógico (MML)	143
4.5.1.1.2.	Análisis Interno	144
4.5.1.1.3.	Análisis Externo	144
4.5.1.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	145
4.5.1.3.	Matriz de evaluación de factores externos	147
4.5.1.4.	La Matriz FODA	149
4.5.1.5.	Matriz Estratégica FODA.....	150
4.5.1.6.	Cultura organizacional.....	151
4.5.1.7.	Clima Organizacional.....	152
4.5.1.8.	Grupos de trabajo (comisiones de la asociación)	154
4.5.2.	Proyección estratégica y gestión de las necesidades	157
4.5.2.1.	Dirección Estratégica.....	158
4.5.2.1.1.	Filosofía de la Asociación.....	158
4.5.2.1.2.	Misión	158
4.5.2.1.3.	Visión	158
4.5.2.1.4.	Valores y principios de la Asociación.....	159
4.5.2.1.5.	Metas de la Asociación	161
4.5.2.1.6.	Objetivos	162
4.5.2.1.7.	Estrategias	163
4.5.2.1.8.	Plan de Acción	164
4.5.2.2.	Gestión de las Necesidades	165
4.5.2.2.1.	Producto o servicio.....	165

4.5.2.2.2.	Clientes.....	166
4.5.2.2.3.	Satisfacción de las necesidades.....	167
4.5.3.	Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control.....	167
4.5.3.1.	Diseño de procesos.....	167
4.5.3.1.1.	Determinación del proceso.....	167
4.5.3.1.2.	Elaboración de mapa de procesos.....	169
4.5.3.2.	Sistemas de Gestión y Control.....	174
4.5.3.2.1.	Políticas.....	174
4.5.3.2.2.	Recursos.....	174
4.5.3.2.3.	Cuadro de Mando Integral BSC.....	176
4.5.4.	Estructura Organizativa y Reglamento Interno.....	177
4.5.4.1.	Proyección de la Estructura.....	177
4.5.4.1.1.	Estructura Formal.....	177
4.5.4.1.2.	Órgano Funcional.....	178
4.5.4.1.3.	Perfil de puestos y funciones.....	179
4.5.4.1.4.	Toma de decisiones.....	185
4.5.4.2.	Reglamento interno de la asociación.....	186
	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	201
	CONCLUSIONES.....	211
	RECOMENDACIONES.....	212
	BIBLIOGRAFÍA.....	213
	ANEXOS.....	216

ÍNDICE DE TABLA

TABLA N° 1: Género de los socios.....	88
TABLA N° 2: Edades de los socios.....	89
TABLA N° 3: Nivel de instrucción socios	90
TABLA N° 4: Asociación cuenta con un diseño organizacional.....	91
TABLA N° 5: Decisiones sobre las Actividades a realizarse	92
TABLA N° 6: Decisiones frente a los problemas.....	93
TABLA N° 7: El control y la comunicación.....	94
TABLA N° 8: Existencia de división de trabajo.....	95
TABLA N° 9: Conocimiento sobre las funciones y obligaciones como socio	96
TABLA N° 10: Documentos legales y normativos que guían las actividades	97
TABLA N° 11: Cumplimiento de funciones del personal administrativo.....	98
TABLA N° 12: Establecimiento de los mecanismos de coordinación	99
TABLA N° 13: Funcionamiento de las actividades administrativas	100
TABLA N° 14: Implementación del diseño organizacional.....	101
TABLA N° 15: Género de los administrativos	102
TABLA N° 16: Edades de los administrativos	103
TABLA N° 17: Nivel de instrucción de los administrativos	104
TABLA N° 18: Opinión si cuentan con diseño organizacional.....	105
TABLA N° 19: La estructura de la organización define las responsabilidades..	106
TABLA N° 20: La estructura permite la conformación de equipos de trabajo ..	107
TABLA N° 21: Ambiente de trabajo	108
TABLA N° 22: Asumen de manera ágil los cambios interno y externos	109
TABLA N° 23: Conocimiento de valores institucionales.....	110
TABLA N° 24: Existencia de formularios que evidencien las actividades	111
TABLA N° 25: Capacita a su personal.....	112
TABLA N° 26: Áreas que se capacita	113
TABLA N° 27: La información es procesada por registros manuales.....	114
TABLA N° 28: Grado de acuerdo / implementación del diseño organizacional	115
TABLA N° 29: Género de los clientes	116

TABLA N° 30: Edades de los clientes.....	117
TABLA N° 31: Manera de atención	118
TABLA N° 32: Dificultad al momento de entrega del producto	119
TABLA N° 33: Satisfacción del servicio.....	120
TABLA N° 34: Expectativas del nivel de calidad del servicio.....	121
TABLA N° 35: Criterio de evaluación sobre la atención	122
TABLA N° 36: La persona que me atendió me escuchó atentamente.....	123
TABLA N° 37: La persona que me atendió fue eficiente	124
TABLA N° 38: La persona que me atendió fue cortés	125
TABLA N° 39: La persona... se expresaba de forma clara y fácil de entender .	126
TABLA N° 40: La persona que me atendió entendió mi problema.....	127
TABLA N° 41: La persona que me atendió fue paciente	128
TABLA N° 42: La persona que me atendió fue profesional.....	129
TABLA N° 43: La persona... fue capaz de solucionar mi problema	130
TABLA N° 44: La persona que me atendió fue amable	131
TABLA N° 45: Ambiente de la Asociación Interprofesional de Artesanos	132
TABLA N° 46: Recomendarían los productos artesanales de la asociación	133
TABLA N° 47: Pregunta de conocimiento sobre la producción artesanal	134

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Operacionalización de las variables	10
CUADRO N° 2: Operacionalización de las variables	11
CUADRO N° 3: Matriz de evaluación de factor interno “Mefi”	45
CUADRO N° 4: Matriz de evaluación de factor externo “Mefe”	46
CUADRO N° 5: Matriz foda	48
CUADRO N° 6: Funciones fundamental de la administración	58
CUADRO N° 7: Propósitos y valores diferentes alcances de investigaciones	73
CUADRO N° 8: Población	77
CUADRO N° 9: Muestra	79
CUADRO N° 10: Matriz de marco lógico	143
CUADRO N° 11: Mefi asociación.....	145
CUADRO N° 12: Mefe asociación	147
CUADRO N° 13: Foda asociación	149
CUADRO N° 14: Matriz estratégica foda	150
CUADRO N° 15: Plan de acción	164
CUADRO N° 16: Simbología y conceptualización elaboración de procesos.....	170
CUADRO N° 17: Cuadro de mando integral.....	176
CUADRO N° 18: Estructura formal	177
CUADRO N° 19: Órgano funcional	178
CUADRO N° 20: Descripción del puesto y perfil del Presidente	179
CUADRO N° 21: Descripción del puesto y perfil del Vicepresidente	180
CUADRO N° 22: Descripción del puesto y perfil del Secretario(a)	181
CUADRO N° 23: Descripción del puesto y perfil del Tesorero (a)	182
CUADRO N° 24: Descripción del puesto y perfil del síndico	183
CUADRO N° 25: Descripción del puesto y perfil de las Comisiones.....	184
CUADRO N° 26: Proceso de toma de decisiones	185
CUADRO N° 27: Fases de toma de decisiones	186

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Género de los socios	88
GRÁFICO N° 2: Edades de los socios.....	89
GRÁFICO N° 3: Nivel de instrucción socios	90
GRÁFICO N° 4: Asociación cuenta con un diseño organizacional	91
GRÁFICO N° 5: Decisiones sobre las actividades a realizarse.....	92
GRÁFICO N° 6: Decisiones frente a los problemas.....	93
GRÁFICO N° 7: El control y la comunicación	94
GRÁFICO N° 8: Existencia de división de trabajo	95
GRÁFICO N° 9: Conocimiento sobre las funciones y obligaciones como socio .	96
GRÁFICO N° 10: Documentos legales y normativos que guían las actividades .	97
GRÁFICO N° 11: Cumplimiento de funciones del personal administrativo.....	98
GRÁFICO N° 12: Establecimiento de los mecanismos de coordinación	99
GRÁFICO N° 13: Funcionamiento de las actividades administrativas	100
GRÁFICO N° 14: Implementación del diseño organizacional.....	101
GRÁFICO N° 15: Género de los administrativos.....	102
GRÁFICO N° 16: Edades de los administrativos	103
GRÁFICO N° 17: Nivel de instrucción de los administrativos	104
GRÁFICO N° 18: Opinión si cuentan con diseño organizacional.....	105
GRÁFICO N° 19: La estructura de organización define las responsabilidades .	106
GRÁFICO N° 20: La estructura permite la conformación equipos de trabajo ...	107
GRÁFICO N° 21: Ambiente de trabajo	108
GRÁFICO N° 22: Asumen de manera ágil los cambios interno y externos	109
GRÁFICO N° 23: Conocimiento de valores institucionales	110
GRÁFICO N° 24: Existencia de formularios que evidencien las actividades	111
GRÁFICO N° 25: Capacita a su personal.....	112
GRÁFICO N° 26: Áreas que se capacita	113
GRÁFICO N° 27: La información es procesada por registros manuales	114
GRÁFICO N° 28: Grado de acuerdo / implementación diseño organizacional .	115
GRÁFICO N° 29: Género de los clientes	116

GRÁFICO N° 30: Edades de los clientes	117
GRÁFICO N° 31: Manera de atención	118
GRÁFICO N° 32: Dificultad al momento de entrega del producto.....	119
GRÁFICO N° 33: Satisfacción del servicio	120
GRÁFICO N° 34: Expectativas del nivel de calidad del servicio	121
GRÁFICO N° 35: Criterio de evaluación sobre la atención	122
GRÁFICO N° 36: La persona que me atendió me escuchó atentamente	123
GRÁFICO N° 37: La persona que me atendió fue eficiente.....	124
GRÁFICO N° 38: La persona que me atendió fue cortés.....	125
GRÁFICO N° 39: La persona... se expresaba de forma clara y fácil entender..	126
GRÁFICO N° 40: La persona que me atendió entendió mi problema	127
GRÁFICO N° 41: La persona que me atendió fue paciente	128
GRÁFICO N° 42: La persona que me atendió fue profesional	129
GRÁFICO N° 43: La persona... fue capaz de solucionar mi problema	130
GRÁFICO N° 44: La persona que me atendió fue amable.....	131
GRÁFICO N° 45: Ambiente de la Asociación Interprofesional de Artesanos...	132
GRÁFICO N° 46: Recomendarían los productos artesanales de la asociación..	133
GRÁFICO N° 47: Pregunta de conocimiento sobre la producción artesanal	134

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Elementos de diseño organizacional Juan José Gilli	19
FIGURA N° 2 Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.....	28
FIGURA N° 3 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa	30
FIGURA N° 4: Enfoque estructural dominante	33
FIGURA N° 5: Función de la administración.....	59
FIGURA N° 6: Ubicación asociación interprofesional de artesanos	66
FIGURA N° 7: Modelo diseño organizacional para asociación	140
FIGURA N° 8: Mapa de proceso	169
FIGURA N° 9: Procedimiento para el plan de trabajo anual.....	172
FIGURA N° 10: Procedimiento del servicio al cliente	173

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Formato de entrevista	217
ANEXO N° 2: Formato encuesta a socios	219
ANEXO N° 3: Formato encuesta administrativos	220
ANEXO N° 4: Formato encuesta a clientes	221
ANEXO N° 5: Sede de la asociación	222
ANEXO N° 6: Terreno para venta y exposición de sus productos	222
ANEXO N° 7: Fotos de entrevistas	223
ANEXO N° 8: Fotos de encuestas	224
ANEXO N° 9: Productos	225
ANEXO N° 10: Artesano realizando actividades	226
ANEXO N° 11: Carta aval	227
ANEXO N° 12: Entrega de carta aval	228
ANEXO N° 13: Nómina de socios	229
ANEXO N° 14: Certificación	230
ANEXO N° 15: Carta de tutor	231
ANEXO N° 16: Certificado del gramatólogo	232

INTRODUCCIÓN

Salinas es un balneario ubicado en la provincia de Santa Elena que se encuentra a 144 km de la ciudad de Guayaquil, en el extremo más saliente de la costa del pacífico Sur, delimitada al norte con el océano pacífico, al sur con el océano pacífico, al este con la Libertad y Santa Elena y al oeste con el océano pacífico. Con una población de 68.675 habitantes, es decir el (44.5%).

Este balneario es visitado por turistas nacionales y extranjeros porque es un centro de diversión por excelencia de país, diversidad gastronómica, artesanal y servicios hoteleros de calidad.

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas fue fundada el 1 de julio de 1967 como filial a la Federación Peninsular de Artesanos, siendo una de las primeras en dicho cantón, se crea con la finalidad de conformar un gremio artesanal dedicado a las actividades de bisutería, vestimenta, maderera, entre otras, ya que de esta manera se podrán formar verdaderos artesanos profesionales y por ende exigir sus derechos como artesanos calificados ante la junta nacional de la defensa del artesano.

Estas asociaciones artesanales se fundamentan por la participación grupal nacional e internacional en la presentación de sus productos, pero poseen grandes deficiencias por los desconocimientos en temas empresariales y organizacionales lo que hace que se inclinen a seguir siendo entidades informales, razón por la cual poseen deficiencias en gestión administrativa, para esto se propone darle un giro a la mentalidad de dichos gremios, generando una visión administrativa empresarial.

Este trabajo de investigación contiene 4 capítulos distribuidos metódicamente para presentar la solución a la problemática de estudio y con el acertado sustento adaptado para un diseño organizacional de la Asociación Interprofesional de Artesanos, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

El capítulo I comprende el marco teórico que sustenta bases del diseño organizacional desde el punto de vista de varios autores, para de esta manera conocer la naturaleza de la estructura organizacional y la gestión administrativa involucrando a la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas y de cierto modo hablar sobre los elementos constitutivos para el diseño.

El capítulo II se habla sobre la parte metodológica que se va a desarrollar para el trabajo de investigación de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, es así como también nombraremos la: modalidad, tipos de investigación, población y muestra, como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos que servirán para recabar una información más confiable, y por último hacemos énfasis sobre el procedimiento y procesamiento de la investigación.

En el capítulo III daremos a conocer con certeza el respectivo análisis y tabulación de resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes, socios y administrativos de la asociación, como también de la entrevista dirigida a los directivos de la misma, a su vez incluimos tablas y gráficos estadísticos generados por el programa spss v15.

El capítulo IV corresponde a la propuesta, el cual dará la solución a la problemática de la investigación aportando de una u otra forma al proceso investigativo permitiendo elaborar un diseño que facilite el análisis mediante 4 dimensiones como: preparación y análisis organizacional, proyección estratégica y gestión de las necesidades, diseño de los procesos y sistemas de gestión y control y la estructura organizativa y reglamento interno, para después elaborar las respectivas conclusiones que servirán para dicha propuesta.

Como último punto tenemos la elaboración de la bibliografía utilizada para el trabajo de investigación, donde se hacen citas de diferentes autores quienes dan sus puntos de vista sobre el diseño organizacional, que además aportaran para poder elaborar el diseño aplicativo para la entidad, así mismo se anexaran las fotos que sirven para darle validez al proceso del trabajo de titulación que son muestras de haber realizado dicho trabajo para la organización

MARCO CONTEXTUAL

Tema:

La influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico de situación actual. Diseño organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas año 2013.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el desarrollo de estas organizaciones parte de las iniciativas del desarrollo humano en querer mejorar el nivel institucional, a través de los diseños organizacionales que beneficien de manera eficiente a la organización, tanto interna como externamente garantizando mediante un diagnóstico de múltiples factores como: la generación de compromisos de equipos y colaboradores, nivel de administración, productividad, entre otras.

Macro

Durante la historia de la humanidad a nivel mundial, las asociaciones se forman por grupos de personas que generalmente tienen un interés común, a partir de esto, éste tipo de organización origina cambios drásticos con el pasar de los años, demostrando ante la sociedad subsistencia mediante una estructura sólida, orientada al diseño organizacional, como a su estructura, ya que ayuda a las organizaciones adaptarse mejor y así poder aprovechar las oportunidades y resistir a las amenazas del entorno, sin embargo existen diferentes definiciones de organización, pero todas tienen y guardan elementos de gran importancia. Si hablamos de comportamiento organizacional, este tema se orienta a metas donde los socios de la organización integran diversas actividades estructurales, es decir que permite que los miembros de la organización trabajen en equipo, creando procesos para que los directivos tomen decisiones y tracen estrategias, dividan el trabajo en diversas tareas y logren la respectiva coordinación efectiva.

Micro

El Ecuador, está pasando por un proceso de cambio, donde el gobierno se ha propuesto a reestructurar bases estructurales y organizacionales, más que nada en las instituciones públicas, para de esta manera demostrar eficiencia y eficacia en los procesos, convirtiéndonos en un mundo competitivo apalancándonos al desarrollo crediticio de proyectos que se implementen en el país.

Hoy en día en muchas de las organizaciones ecuatorianas, se diseñan procesos administrativos, donde permiten mejorar la credibilidad como organización, pero globalmente se puede decir que ciertas asociaciones han logrado un cambio, pero otras han caído y han desaparecido, por no implementar un mejor diseño organizacional y estructura funcional con mecanismos de coordinación que ayuden a mejorar la gestión administrativa.

Meso

Es por eso que se plantea detectar los diversos problemas que posee esta institución estableciendo medidas necesarias e importantes para la integración de sistemas, que ayudan a perfeccionar el nivel organizativo, administrativo y de gestión para la gerencia, directiva y departamentos.

Tal es el caso de la Asociación de Interprofesional de Artesanos de Salinas que busca un mejoramiento, descartando la falta de procedimiento formalizado, falta de organigrama funcional y estructural, como también el desconocimiento del cargo que ejercen lo que no les ha permitido controlar sus operaciones debidamente. En el contexto de esta investigación se pretende mejorar la gestión administrativa, organizativa de la asociación.

Lo argumentativo en el desarrollo organizacional es mejorar su nivel de gestión administrativa, pretendiendo formalizar sus procesos y procedimientos en cada una de las actividades que realizan interna y externamente en la organización y que la alta gerencia y/o presidencia logre dirección a un equipo de trabajo, enfatizando el bien común para todos los que la conforman.

La solución para implementar esta iniciativa parte de la predisposición y colaboración de los socios de la organización logrando generar cambios eficaces en beneficio de aquellas instituciones que por más de los años que han venido estando activas, no han logrado alcanzar sus objetivos como institución, con la generación de estos sistemas o manuales organizacionales tendrán un nuevo cambio y nuevas perspectivas para el futuro.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La delimitación del planteamiento del problema consiste en determinar si el proyecto del investigador es viable en tiempo, espacio y recursos disponibles, por consiguiente se toma en consideración los siguientes aspectos:

Campo de acción: Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Área: administrativa

Aspecto: diseño organizacional

Tema: la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico de situación actual. “Diseño Organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas.”

Tiempo: 2013

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye una estructura organizacional en la gestión administrativa, de la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué entorno se desenvuelve la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

¿De qué manera influirá el diseño organizacional en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

¿Cómo mejorarían las gestiones administrativas de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

¿De qué manera mejorarían los procesos administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

A través de la propuesta en este campo, se aporta al desarrollo organizacional y a la gestión administrativa empresarial de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, como también proporcionaremos el diseño de una estructura que permita a dicha institución mejorar su nivel de organización, facilitando y delimitando las acciones pertinentes al directorio y a los socios de la entidad.

Con este estudio se pretende analizar las falencias, para después determinar si se cumplen o no al 100%, las capacidades administrativas en su rendimiento operacional, para después demostrar que tan eficiente es la asociación, ya que es un proyecto viable porque cuenta con recursos humanos, capital de trabajo, información y tiempo necesario para realizar el trabajo investigativo.

Sin embargo para obtener un mejor análisis evaluativo del problema de investigación se plantean los siguientes aspectos que debemos considerar en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas.

Este proyecto es:

Delimitado: necesidad de un diseño organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

Claro: la propuesta responde a crear un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, buscando la mejor alternativa para mejorar la gestión administrativa.

Evidente: la propuesta mejora la administración de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, para obtener un mejor desempeño a través de la coordinación y la asignación de funciones de cada colaborador.

Concreto: la propuesta del diseño organizacional, fortalecerá las responsabilidades de los colaboradores y de esta manera se dará un mayor realce con la filosofía haciendo sentir identificados a los directivos y todos los miembros que conforman la organización.

Relevante: la asociación debe ser considerada como un factor importante para el desarrollo y crecimiento de la organización y del personal que colabora en ella ya que le permitirá obtener buenos resultados en el desempeño de su estructura.

Original: se trata de un diseño organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas que permita responder a los problemas de la organización y por ende mejorar la eficiencia de los directivos llevando un ordenamiento de todo proceso para cumplir en cada gestión.

Factible: la importancia de realizar un diseño organizacional permite diagnosticar el desempeño de los directivos de la organización, reflejando el esmero de cada una de las acciones realizadas.

JUSTIFICACIÓN

Con la realización del presente informe profesional se pretende identificar, conocer y describir los problemas que atraviesa la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, con miras a un mejoramiento institucional adoptando acciones en beneficio asociativo y corregir las falencias que impiden el desarrollo como asociación artesanal.

Es importante porque con esta temática se procederá a realizar cambios a nivel institucional para mejorar los procesos, incluyendo sistemas y manuales que beneficien la estructura organizativa, formalizando funciones y procedimientos administrativos y de gestión, por tanto se procederá a realizar un análisis situacional foda que ayudará a contribuir al logro de los objetivos en un corto, mediano o largo plazo.

Este estudio se orienta un diseño organizacional, como componente de línea investigativa, pues con esto se pretende que la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, opte por mejorar sus condiciones actuales asemejando los actores claves, para de esta manera aplicar estrategias y fortalecer las capacidades organizativas, productivas de los micro emprendedores locales artesanales, perfeccionando la competitividad, calidad de sus productos artesanales y por ende el nivel socio-económico del sector.

OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico de situación actual, para el diseño organizacional de la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la “Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas”, en relación a una estructura organizacional (P.)
- Elaborar un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas con gráficas de organización.(V.D.)
- Comprender como se debe proyectar la planeación de la organización para ayudar a lograr los objetivos organizacionales. (V.I.)
- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo eficaz y fácil de realizar. (V.D.)
- Comprender que la división del trabajo es la base de la organización (V.I.)

HIPÓTESIS

La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico de situación actual del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente

Estructura organizacional.

Variable dependiente

Gestión administrativa.

Operacionalización de las variables

CUADRO N° 1: Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa,	Variable independiente Estructura Organizacional	La estructura de la organización es un instrumento de gran importancia que permite a la organización hacer una descripción ordenada de las unidades administrativas pero para esto se hace una preparación y análisis organizacional que facilite evaluar los antecedentes de la Asociación para después aportar con una proyección estratégica que adopte medidas adecuadas y necesarias para la Asociación, ayudando a mejorar los mecanismos y gestionando las necesidades tanto en un ambiente interno y externos.	Preparación y Análisis Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Matriz de Marco Lógico. -Análisis Interno -Análisis Externo -Matrices (MEFI, MEFE, FODA, ESTRATÉGICA FODA) -Cultura Organizacional. -Clima Organizacional. -Grupos de trabajo (Comisiones de la Asociación). 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Con qué finalidad se creó la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas? -¿Podría mencionar cuales son las fortalezas de la Asociación frente a otras Asociaciones? -¿Qué debilidades tiene la Asociación frente a otras instituciones? -¿Conoce Ud. lo que es un Diseño Organizacional? -¿Cómo considera Ud. el ambiente de la Asociación? -¿Existe una División de trabajo definida? -Como institución artesanal tiene una misión y visión la Asociación -¿Considera Ud. que al momento de ser atendido se lo hace con rapidez? -¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado Ud. al momento que le entregan el producto? -¿Se siente Ud. satisfecho con el servicio que presta la Asociación?
			Proyección estratégica y gestión de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> -Filosofía -Misión -Visión -Valores -Metas -Objetivos -Estrategia -Plan de Acción. -Producto o Servicio -Cliente -Atención y Satisfacción de las necesidades de los clientes. 	

Fuente: Operacionalización de variable independiente

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CUADRO N° 2: Operacionalización de las variables

mediante un diagnóstico de situación actual del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena.	Variable Dependiente Gestión Administrativa	La gestión administrativa es un proceso dinámico que consiste en juzgar o evaluar y predecir los errores administrativos, la importancia radica en promover una organización más eficiente el cual ayudará a realizar las funciones y las actividades de la Asociación, a través de un reglamento interno que guía de manera ordenada los deberes y responsabilidades, sin embargo debemos diseñar procesos y sistemas de gestión y control para mejorar la comunicación, toma de decisiones, etc. y de cierto modo canalizar esfuerzos de acuerdo a los planes y objetivos organizacionales.	Diseño de los procesos y Sistema de Gestión y Control	-Definición del proceso Administrativo. -Elaboración del mapa de procesos. -Flujo grama de procesos.	-Cuando existe algún inconveniente en la Asociación ¿Cuál es el proceso que sigue Ud.? -¿La información de la Asociación es procesada en su mayor parte por registros manuales? -¿Cree Ud. que los mecanismo de coordinación de las áreas de la Asociación están bien establecidos por la alta dirección para el logro de los objetivos? -¿Cuenta la Asociación con un Organigrama Estructural? -¿Conoce Ud. sus funciones y obligaciones como directivo o socio de la Asociación? -¿Los directivos de la Asociación toman sus decisiones sobre las actividades a realizarse? -¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades de trabajo en la Asociación?
				-Políticas. -Recursos. -Cuadro de Mando Integral BSC.	
			Estructura organizativa y Reglamento Interno.	-Estructura Formal. -Órgano Funcional. -Perfil de Puestos y Funciones. -Toma de decisiones.	
				-Reglamento Interno de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas	

Fuente: Operacionalización de variable dependiente

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, fue constituida en la ciudad de Salinas, como domicilio legal en la provincia de Santa Elena, república del Ecuador, con dirección: calle Bolívar n° 101 y Armando Barreto.

Fue fundada el 1 de Julio de 1967, como filial a la Federación Peninsular de Artesanos, desde ese entonces se maneja hasta la fecha con un modelo de organización que ciertamente no responden a los criterios de creatividad e innovación en su estructura organizacional y funcional ante el directorio.

Es por eso que se fundamenta la falta de un modelo explícito en cuanto a su estructura organizacional, que garantice una mejora en las relaciones interpersonales de los directivos y socios, así como también la eficiencia y la productividad a nivel institucional artesanal, por lo que el presente trabajo de investigación está orientado al estudio de conceptos relacionados con la actividad institucional que permitirá formular a través de la experiencia los conocimientos necesarios sobre el diseño organizacional construyendo condiciones favorables en su gestión, para el desarrollo socioeconómico de la población.

Así mismo construir asociaciones modernas, fortalecidas mediante la investigación para aportar al desarrollo y competir en entornos cada vez más dominados por el conocimiento e información, ya que ésta asociación busca adelanto social, cultural, capacitación técnica y moral para los artesanos en las diferentes ramas, facilitando a los socios el permiso de titulación ante la junta nacional de defensa del artesano, obteniendo su calificación artesanal, que es un documento indispensable para que pueda laborar sin ningún contratiempo.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Diseño organizacional.

El diseño organizacional es un proceso por medio del cual se maneja toda organización, permitiendo ajustar la estructura sobre un análisis a nivel organizacional, tanto interna, como externamente, mediante un análisis foda, a esto se añade el patrón de relaciones que tienen que ser simultáneas y entrelazadas, para que los directivos y socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, persigan las metas comunes, ya que estas metas son bases producidas de los procesos, para tomar las decisiones pertinentes al desarrollo organizativo.

Sin embargo la planificación es parte del diseño organizacional, porque permite al administrador o presidente de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, gestionar la organización, dirección y control para lograr un largo alcance, sin ningún final fijo, de esta manera se determina la estructura más conveniente para aplicar de cierta manera la estrategia acertada, enfocando las tareas de la organización en todo ámbito.

Los miembros de la asociación en su mayor concepción necesitan crear un marco estable y evidente, para trabajar unidos y alcanzar las metas de la organización y poder durar en un futuro, enmarcada a una estructura organizacional que permita dividir, organizar y coordinar todas las actividades de la organización de tal forma que se genere un cambio y lograr el respectivo grado de eficacia con una estructura eficiente.

En un diseño organizacional los problemas no son privativos de cualquier organización, sino que también son característicos de las instituciones públicas, fundaciones u organizaciones no lucrativas, por lo que Galán J. (2006) manifiesta que:

El diseño organizativo es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de exploración, con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo.

En sentido más amplio abarca toda la empresa: consejo de administración, dirección general, subdirecciones generales, divisiones, áreas funcionales, niveles medios, departamentos y tareas de supervisión vinculadas con el núcleo de operaciones. Por su parte, el diseño organizativo, en sentido estricto se refiere al gobierno corporativo y al diseño organizativo global de la empresa (consejo de administración y dirección general). En este sentido, múltiples eficiencias parciales derivadas de áreas funcionales pueden ser fácilmente absorbidas por ineficiencias organizativas globales del sistema. (Pág. # 4)

En este contexto el diseño organizativo en el ámbito de toda organización manifiesta que para lograr eficiencia hay que combinar las acciones de exploración y explotación, ya que se experimentarán cambios que requieren una respuesta adoptiva por parte de las diferentes organizaciones consiguiendo ser entidades más competitivas y sobrevivir en el entorno combatiendo las amenazas y perfeccionando las fortalezas.

El diseño organizativo nos dice que la complejidad y la incertidumbre del entorno actual, han logrado que se generen procesos de cambio, donde se implique pequeñas modificaciones en las estrategias, la estructura, prácticas de recursos humanos, sistemas de información y la cultura de la organización. Gilli J. (2007), define la importancia el diseño organizativo como:

El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función a las exigencias del contexto y de las estrategias.

En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros. (Pág. # 38)

Por consiguiente el éxito de todo diseño organizativo está en la comprensión de los elementos, como partes de un todo que intervienen recíprocamente; principalmente en la estrategia, estructura, procesos, gente, tecnología, pues con esto la organización podrá suministrarse de adecuados procesos.

1.2.1.1. Importancia del diseño organizacional

La importancia de todo diseño organizacional inicia a partir de los procesos, donde los miembros de la asociación claramente aplican las estrategias, y hace que la gerencia o presidencia dirijan sus perspectivas en dos sentidos; tanto en el ambiente interno y el ambiente externo.

Las decisiones que se manejan en el diseño organizacional incluye factores determinaste e incluyentes como la generación de grupos y equipos, diseño de trabajos y cultura organizacional, para lograr una coordinación efectiva.

Si hablamos de la estructura formal en cierto modo es un mecanismo fundamental que ayuda a formar un ambiente interno adecuado para que las diligencias que se desarrollen con los miembros de la organización aporten al logro de los objetivos propuestos, y por ende que la estructura sea eficiente; Es así como Gilli J. (2007) manifiesta:

El diseño y la estructura de la organización requiere reflexión, análisis y un enfoque sistemático: que la estructura tiene que partir de los elementos que la constituyen, que se derivan de las actividades fundamentales para lograr los resultados deseados; hay que analizar las actividades fundamentales, según su aporte para poder agruparlas y por última analizar las decisiones y las relaciones. (Drucker, 2000, pág. # 360; cit. por Gilli Juan, 2007, Pág. # 96).

En este sentido se haya la importancia en diseñar una estructura organizacional que aporte a lograr el éxito de la organización, mediante la estrategia, para poder tomar las decisiones que garanticen la competitividad del entorno.

1.2.1.2. Principio de organización

Los principios de la organización son un conjunto de variables, que precisan las relaciones que existen entre las distintas personas, niveles y unidades organizativas, así como también la forma de actuar de cada uno de ellos en su ambiente organizativo.

Por lo tanto a través de estos principios la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, procede a realizar cambios, en la mayor parte de los procedimientos, las diferentes formas de actuación y las relaciones que van a servir como guías en las distintas operaciones.

Es así como lo afirma Crespo, Peña, López, Madrid y Carreño (2003):

En el apartado 1 se ha indicado que el diseño de la estructura organizativa de la empresa ha de estar orientado a la consecución de los objetivos de la misma. Por este motivo, los teóricos de la organización han desarrollado una serie de principios de aplicación general en el proceso de diseño. Este esfuerzo ha conducido a la proliferación de principios de pretendida validez universal, los cuales han sido objeto de numerosas críticas al no existir un acuerdo entre los autores sobre la validez de los mismos. Este exceso de principios ha llevado a cierta confusión e inclusive a la contradicción entre ellos mismos.

Lo que parece claro es que se marcha hacia una nueva formulación de estos principios, dándoles un valor relativo, y no el pretendido valor absoluto de la regla universal. Son normas de conducta avaladas por la experiencia, por tanto es conveniente limitar el alcance de la expresión principios de organización a aquellas reglas o criterios aplicables al aspecto estructural y estático de la empresa como organización y algunas reglas de comportamiento muy generalizadas.” (Pág. # 162, 163)

Para esto se definen principios de organización que proporcionan el modelo de una organización racional en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, y que se encuentre íntimamente relacionadas, por consiguiente estos principios van dimensionados en tres categorías:

Principios organizativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas en vertical.

En el diseño de la estructura se basa en el establecimiento de una autoridad para la asociación, para de esta manera obtener un rendimiento eficaz.

La autoridad de la asociación está dada por el presidente quien manda y actúa sobre el grupo de socios, para de esta manera conseguir el propósito u objetivo a nivel jerárquico.

En la jerarquía se crearan los diferentes niveles que conciernen a la estructura de acuerdo al ordenamiento en función de la autoridad en éste caso el presidente de la asociación, donde fluya la comunicación necesaria para lograr los planes, a partir del nivel alto hasta el nivel bajo.

La autoridad y responsabilidad, en cierta forma es necesario ya que debe guardar una relación encadenada, a partir de esto hace que nadie esté obligado a responder de aquello que no tiene autorización de hacer.

Unidad de mando en la asociación al designarse un presidente o representante de las comisiones, los subordinados dependerán y reportarán a él como autoridad a cargo.

Por lo expuesto deberá existir una **unidad de dirección** que permita asistir la coordinación de esfuerzos e impida las contradicciones en la consecución de los objetivos.

A esto también se añade la **delegación y la descentralización** de los directivos permitiendo participar a un buen número de órganos y niveles de estructura jerárquica institucional, permitiendo ampliar el campo de acción de dirección y gestión empresarial.

Principios organizativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas en horizontal.

La división de trabajo es la que inspira este principio en horizontal ya que se gestiona el reparto de tareas entre los miembros que conforman la asociación, lo que permite realizar una actividad con eficiencia y eficacia.

En la especialización el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, ejecutando una sola actividad, suministrando a cada elemento las tareas concretas y específicas, haciéndolas más eficientes, ya que la persona que desarrolle la tarea encomendada podrá tener destreza en el trabajo, sin perder tiempo y pasar de una ocupación a otra sin contratiempos.

La departamentalización, atiende a la división de trabajo y especialización, siendo base del diseño de la estructura en la asociación, agrupando actividades iguales, permitiendo asignarlas a las unidades productivas de la asociación, más que nada por procesos que es lo más importante para la organización.

Principios organizativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas de equilibrio.

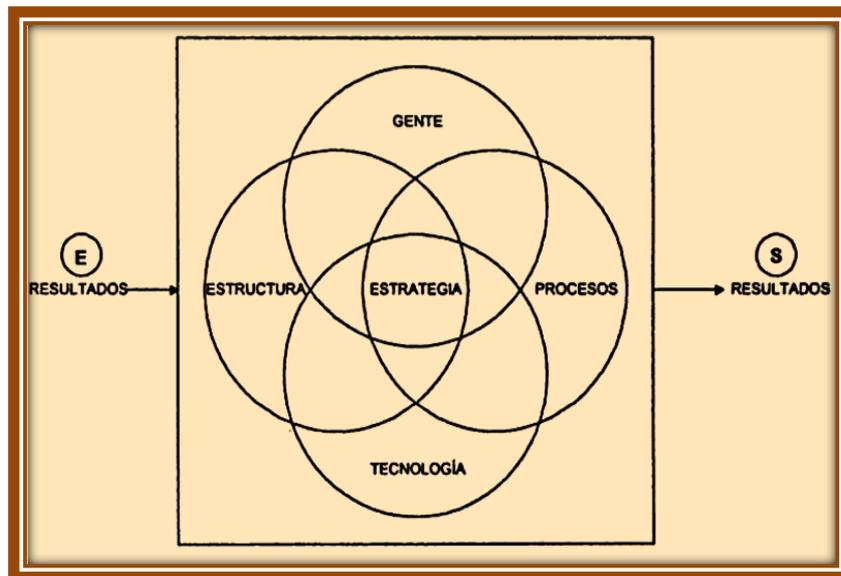
Este principio permite eliminar conflictos en la asociación, como también comportamientos; ya que se aplica la motivación, información, la comunicación, la participación, responsabilidad, trabajo en equipo, constituyéndose como elementos claves para la nueva dirección de las asociaciones modernas.

1.2.1.3. Elementos del diseño organizacional

Para que la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, obtenga eficiencia en su estructura y en los diversos procesos en gestión administrativa y productiva, debemos tomar en consideración los elementos de diseño organizacional, lo que conllevan al éxito de la organización. Gilli J. (2007), en su contexto específico nos dice que “el éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que influyen mutuamente.”

Pág. # 38.

FIGURA N° 1: Elementos de diseño organizacional Juan José Gilli



Fuente: Juan José Gilli (2007), “Diseño Organizativo: Estructura y Procesos”, ed. Granica

Elaborado por: Mario Balón

Haciendo énfasis en un análisis breve de estos elementos partimos de:

Estrategia: con la estrategia la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas tendrá una guía; por consiguiente los miembros de la organización deben conocer el entorno en que se desenvuelven y con qué sistema en gestión administrativa logrará sus objetivos y crear el diseño que permita operar en el futuro, es decir se creará un patrón que permita coordinar las acciones que se manejan en la asociación a través del tiempo, tomando la estrategia del entorno y convirtiéndola en una perspectiva para darle una visión a la organización.

Estructura: se simplifica en la disposición de las partes que conforman la asociación, adecuada a los objetivos que persiguen comprendiendo su agrupamiento en su estructura y el respectivo análisis de sus relaciones como directivos, formando un sistema de estructura formal, especificando la división de tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones de los miembros de la organización; de cierta manera se escoge una estructura requerida ya que es la que se puede adaptar a las necesidades de los individuos.

Procesos: el proceso de cierta forma es el conjunto de las diversas actividades que realice la asociación, donde debemos ocuparnos no tan solo de la división del trabajo y de las funciones; sino también de la exposición de las causas y circunstancias que se presentan en la organización, transformando las entradas en resultados dándole una visión a la asociación soportando los procesos claves que conllevaran al éxito de la misma.

Gente: es muy importante conocer las cualidades de las personas, para poder incursionarlas en los cargos más óptimos a su desempeño, para que sea más productivo el recurso humano, a su vez se puede realizar un estudio de los factores como: el salario, tareas y condiciones de bienestar laboral, para evaluarlos y verificar los desajustes, que en su posterior nos permitirán construir planes mediante instrumentos, para reducir las inconsistencias.

Tecnología: permite darle una nueva perspectiva a la asociación de artesanos, ya que es una herramienta, donde se gestionarán los procesos administrativos, agilitándolo por medio de los sistemas implementados.

1.2.1.3.1. Organización informal

Cohen define las organizaciones informales como: “grupos más pequeños cuyas metas y objetivos no están claramente definidos, y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos”. Munguía Enrique A., (2006), Pág. # 22

La organización informal se desarrolla por un grupo de personas, donde los socios mediante sus experiencias hacen su trabajo de diferente manera y la componen a través de relaciones interpersonales que surgen de modo espontáneo entre ellos, por lo tanto se reconoce y se permite su existencia en toda organización y que no se logran líneas formales de una comunicación, es decir que aquel grupo de personas o socios no pertenecen a una determinada estructura de autoridad formal en la asociación, donde las metas y los objetivos no están claros, ni definidos y su sistema utilizado no contiene reglas ni procedimientos.

Munguía Enrique A. (2006), en la organización informal plantea:

La organización informal puede ser resultado más que nada, de los papeles que los miembros de un grupo de una empresa no satisfacen por completo a las necesidades u objetivos propuestos. Muchas veces, dichos objetivos se logran abandonando los conductos establecidos y, de esa manera se obtiene resultados con mayor rapidez y eficacia.

Al tratar las organizaciones informales Etzioni juega que éstas se desenvuelven: “Entre los ejecutivos y los obreros por encima y más allá de las formas establecidas por la organización” o “debido a las relaciones reales tal como han evolucionado a consecuencia de la interacción entre el propósito de la organización y las presiones de las relaciones interpersonales, entre los que participan en ella”.” (Pág. # 22, 23)

1.2.1.3.2. Organización formal

La organización formal evidencia su naturaleza, dando a conocer los fines, la estructura y la comunicación, estrictamente definidos, por medio de reglas y procedimientos; por lo tanto por su buena dirección, se establecen las funciones, jerarquía, la importante coordinación y los interesantes canales de comunicación, los miembros que la forman tiene la intención y la voluntad de querer hacer las cosas pensando en la organización alcanzando objetivos conjuntos.

En su contexto tan particular Murguía Enrique A. (2006), no dice que por la amplia gama de objetivos que se fijan las organizaciones, las obliga separarlas en función de su estructura, a su vez no determinará el tipo de organización señalando su formalidad o informalidad.

Para esto hace una respectiva demostración, contemplado en la siguiente redacción:

A diferencia de una familia, de un grupo de amigos, de los asistentes a un concierto musical, otros grupos se ven en la necesidad de organizarse bajo ciertas normas de estricto cumplimiento, con objetivos específicos y sometidos a una autoridad.

Estos grupos constituyen parte de las organizaciones formales, creadas expresamente para crear objetivos debidamente definidos. La existencia de una organización formal no depende sus miembros particulares: su propósito es de carácter práctico, es decir, sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar las metas de grupo, ya que interactúan en papeles segmentarios; en consecuencia la organización formal es: el esquema de una división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración. (Pág. # 21)

1.2.1.4. Enfoques del diseño organizacional

El diseño organizacional, es la primicia que conlleva al éxito de toda organización; con el pasar del tiempo muchos han realizado estudios para analizar el respetivo funcionamiento, dándole diferentes enfoques para que la organización evolucione y gire en dos sentidos, hacia el interior de la organización y hacia el exterior, ya que las estrategias y el entorno cambian con el tiempo. Para esto la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, aplicará estos enfoques y de cierta manera poder ayudar a mejorar su eficiencia como organización. Los enfoques del diseño organizacional se componen de cuatro etapas tal y como se explican a continuación:

Enfoque clásico

En su contexto dice que los primeros gerentes y autores sobre la administración “buscaban el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionará bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor, y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Estos tres autores en su análisis reflexivo especulaban que cuando la organización tiene una determinada estructura jerárquica y serie de reglas, reglamentos fundados, los miembros de la organización, al tomar sus acciones, eran guiados por sentido de obligación, por el cual las convertía en organizaciones eficientes con buenos resultados en su gestión.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber la llamó burocracia. En este sentido este autor clásico veneraba la burocracia; para que los directivos y socios tomen decisiones, deberían haberse regido antes por las reglas expuestas, la cadena de mando y las personas con capacidad y experiencia.

Enfoque tecnológico de las tareas

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnologías de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Johan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto a su estructura como su éxito.

Este enfoque guarda relación importante entre los compromisos tecnológicos de una organización y la motivación y productividad de sus empleados, en otras palabras una relación a veces llamada “habilidad-tecnología”, es decir, que a mayor reducción de tiempo en los procesos por la tecnología utilizada, se va a obtener una mejor productividad, permitiendo obtener una buena administración con la implementación de sistemas de programación tecnológica.

Es así como los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales: En primer término las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación. En segundo término debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresa de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajos pequeños haciendo que el tramo estrecho sea inevitable.

En tercero conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción para poder concentrarse en tareas especializadas así mismo el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación.

Enfoque ambiental

Cuando Woodward realizaba sus estudios sobre el impacto de la tecnología en la estructura organizacional, Tom Burns y G. M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

Para este entonces un sistema mecanicista, toma en cuenta las actividades que realiza la organización descomponiéndola en tareas especializadas y separadas.

Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

Por lo tanto este sistema mecanicista, es más conveniente para un ambiente estable, ya que permite a cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea y la especialización de habilidades es conveniente.

En cambio en un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o girar órdenes para los empleados.

De cierta manera este tipo de sistema es conveniente para organizaciones turbulentas, donde los trabajos deben redefinirse de manera constante para enfrentarse a un entorno cambiante.

Reducción de tamaño

Este enfoque se da en años recientes, donde los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

Llegando a deducir que éste tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración.

En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

1.2.1.5. Beneficios del diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso, donde los miembros de un directorio, toman en cuenta ciertos parámetros de gran importancia, como es la toma de decisiones y las estrategia más certera a aplicarse, para de esta manera conseguir los objetivos en común y poder desarrollar la eficiencia de cualquier organización, ya que es muy benéfica como fuente de obtención de una determinada ventaja competitiva frente a las demás organizaciones que no las implementan, por consiguiente nos permite implantar una estructura, procesos, rutinas, y cultura organizativa con el mejor éxito; la Asociación Interprofesional de Artesanos del Salinas, busca un diseño organizacional, eficiencia organizativa y desarrollo competitivo que contribuya en su gestión a partir de razones específicas que permitan:

- Proporcionar una ventaja competitiva para la asociación.
- Ayudar a conocer las eventualidades de la asociación.
- Desarrollar la habilidad de la asociación; para gestionar la diversidad.

- Incrementar la eficiencia
- Incrementar la habilidad de la asociación para generar nuevos bienes y servicios.
- Obtener control sobre su entorno
- Mayor control y coordinación de sus directivos y socios
- Ayudar a la asociación a desarrollar e implantar la estrategia.

La aplicación de estas razones logrará fortalecer la gestión administrativa de la asociación, obteniendo la satisfacción de los socios, clientes y constituyendo una estructura formal que garantice el mejor beneficio en el desempeño de las funciones, analizando el entorno en dos aspectos: interno y externo, a través de la matriz (foda).

1.2.1.6. Modelos del diseño organizacional

Existen diversos modelos aplicativos de diseño organizacional por varios autores, cada uno se adapta al tipo de organización, dependiendo su actividad, sin embargo podemos notar que coinciden con áreas claves como la competitividad, administración, producción, tecnología e innovación, calidad del servicio, sistemas de información, competencias centrales de los miembros de la organización y los recursos humanos, interrelacionándolas como tal podemos ayudar a mejorar el desempeño organizacional.

Para darle mayor énfasis a este diseño organizacional nos basaremos a la aplicación de dos modelos:

- Richard Daft (2007)
- Labrada Sosa Ailed (2012)

1.2.1.6.1. Modelo de Richard L. Daft

El modelo de Richard L. Daft, contemplado en su libro “Teoría y diseño organizacional (2007), nos explica sobre los ambientes interno y externo de la organización, y los pasos a seguir para el buen desarrollo institucional.

Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se 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.

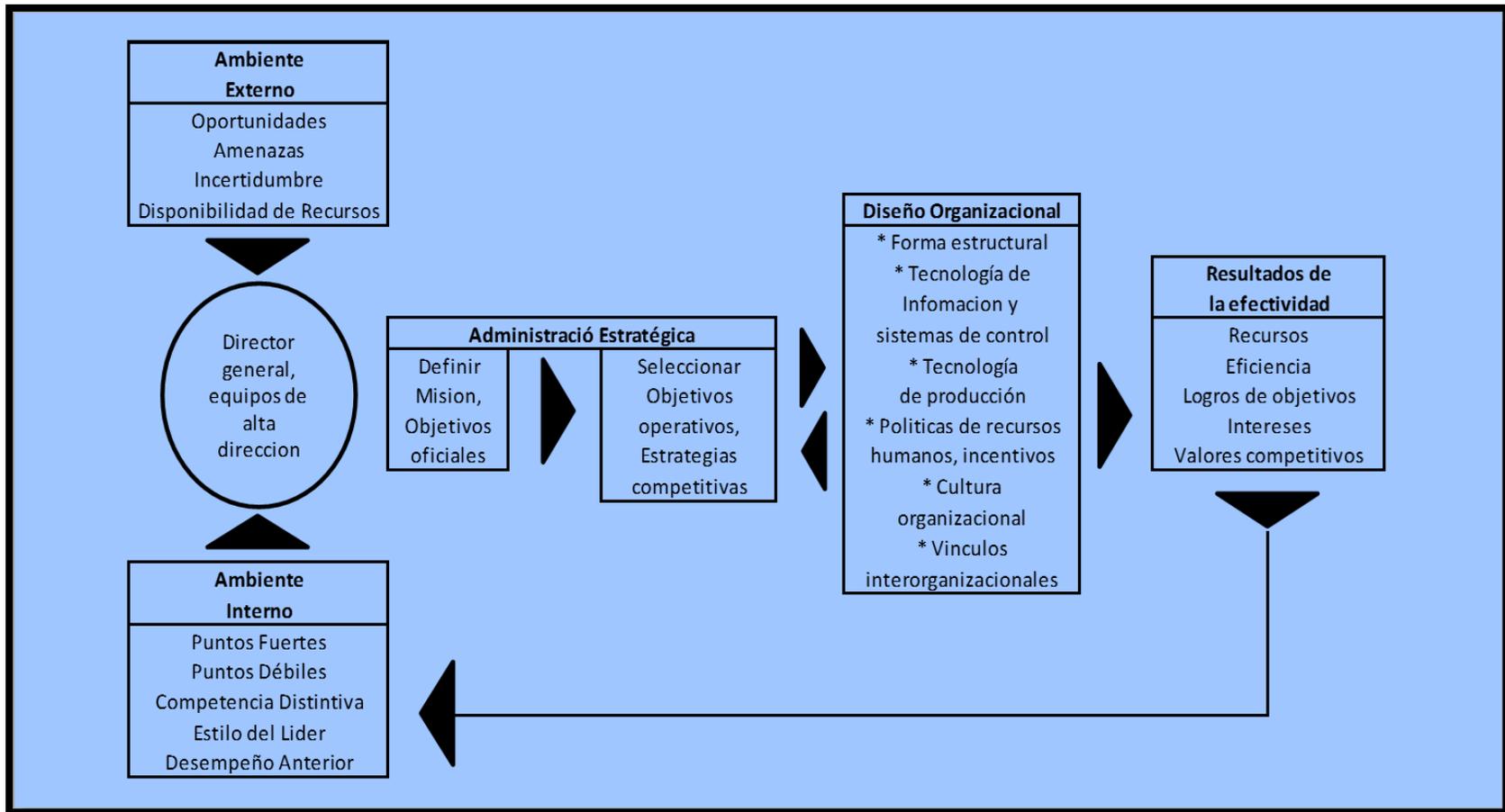
En la administración estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del 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.

Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos, de esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

Además, se habla sobre el liderazgo por diseño ya que se han tomado en cuenta varios modelos organizativos modernos por organizaciones importantes que han mejorado su dirección estratégica, valores o cultura por su nivel de competitividad en el entorno global, transformando la organización.

FIGURA N° 2 Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.



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

Elaborado por: Richard Daft

1.2.1.6.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

Este modelo tiene la aplicación de un enfoque funcional a un enfoque integrado, ya que responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

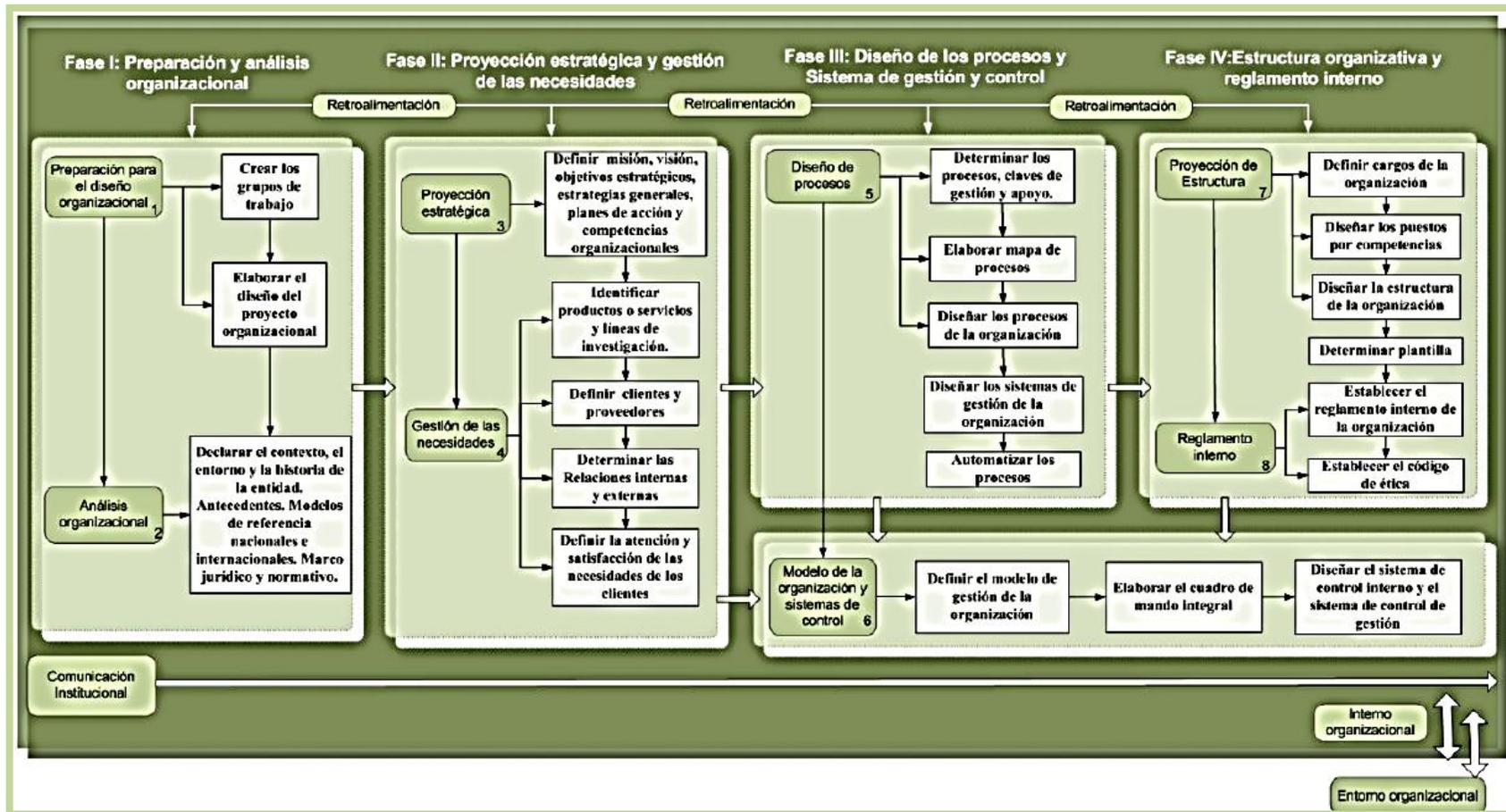
Para una muestra éste modelo de diseño organizacional presenta cuatro fases:

- Preparación y análisis organizacional;
- Proyección estratégica y gestión de las necesidades;
- Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control,
- Así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.

La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. En la misma es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde 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) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

FIGURA N° 3 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.



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

Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

También deben quedar definidos 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, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión. Además se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos.

El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados 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.

1.2.1.7. Definición Estructura organizacional

La estructura organizacional se la define como la suma de las distintas maneras en que se divide las tareas y los mecanismos importantes para conseguir una coordinación, por consiguiente se toma en consideración los siguientes elementos:

- División de funciones
- Distribución de puestos
- Ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones

En otras palabras todo lo referente a relaciones, actividades, derechos, obligaciones que se fijan en la organización a través de reglas y reglamentos institucionales.

Richard L. Daft (2007), define la estructura de la organización mediante tres componentes claves:

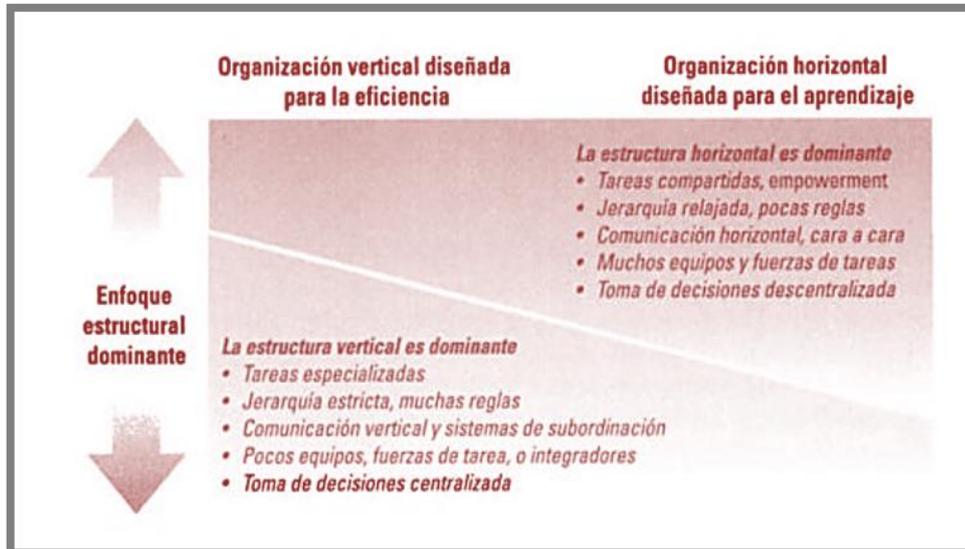
1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. (Pág. # 90)

Haciendo un análisis de estos tres elementos estructurales guardan relación con los aspectos verticales y horizontales de toda organización, haciendo énfasis en los dos primeros elementos se constituye como marco estructural conformando la jerarquía vertical, y el tercer elemento como el modelo de las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización.

Por lo tanto la estructura organizacional se basa en las relaciones formales para de ésta manera poder transmitir el conocimiento, para el empowerment a los empleados , implementar nuevas estructuras, nuevas culturas, derribar las barreras entre departamentos y organizaciones y unir a los empleados en una misión en común, dándole una mejor perspectiva para los diseños aplicativos de muchas organizaciones actuales.

FIGURA N° 4: Enfoque estructural dominante



Fuente: DAFT Richard L. (2007), Relación entre el diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje (p. 93) 9ª Edición

Elaborado por: Richard Daft

1.2.1.8. Tipos de estructura organizacional

Existen diversos tipos de estructura organizacional que garantizan establecer sistemas desarrollados por los miembros de una organización para de esta manera trabajar en forma controlada y coordina, siendo más óptimos en el desempeño de las funciones, tareas y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Para Richard L. Daft (2007), contempla tres cosas en el diseño de la estructura organizacional:

- Actividades laborales requeridas
- Relaciones de subordinación
- y agrupamiento departamental

Por lo tanto a continuación se especifican los tipos de estructura organizacional que este autor define.

Estructura funcional

En una **estructura funcional**, las actividades, se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. Todos los ingenieros se localizan en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de las actividades de esta clase. (Pág. # 214)

Este tipo de estructura exalta a la autoridad especializada, que por lo general tienen el conocimiento técnico pero no el mando y la decisión.

Por lo tanto las organizaciones que la aplican dan a conocer:

- Cada uno de los jefes se dedica a una especialidad.
- Cada persona o colaborador puede estar subordinada a varios jefes, tomando en cuenta la especialidad de cada uno.
- Brinda a un ejecutivo, poder sobre los procesos específicos de las actividades realizadas, por el personal de otros departamentos diferentes a los de él.

Estructura divisional

El término estructura divisional se usa aquí como término genérico para lo que algunas veces se ha llamado estructura de producto unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios, o centros de utilidades. La característica distintiva e una estructura divisional es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización. (Pág. # 217)

Es decir, que la estructura divisional en la asociación, contempla la agrupación de actividades concernidas con los productos o servicios que se ofertan o comercializan, lo cual es preciso que se nombren a varios gerentes, con la respectiva autoridad, tomando en cuenta las funciones de producción, venta, servicio, relacionado a las líneas de productos, ya que lo primordial es la atención al cliente.

Estructura geográfica

Los usuarios o clientes de la organización son de otra base para el agrupamiento estructural. La estructura más común en ésta categoría es la geográfica. Cada región o país puede tener diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye todas las funciones requeridas, para producir y vender productos en esta zona. En las corporaciones multinacionales se crean unidades auto contenidas para diferentes países y partes del mundo. (Pág. # 220)

Básicamente la responsabilidad se coloca en niveles superiores, y se aprovecha los mercados locales, mejorando la coordinación regional en cuanto a la ubicación.

Estructura híbrida

Desde el punto de vista práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en una forma funcional, divisional o geográfica puras. La estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que atiende al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía. (Pág. # 220)

Estructura matricial

Otra forma de enfocarse en resultados múltiples es la estructura matricial. La matriz puede usarse cuando un sector del ambiente requiere conocimiento tecnológico, por ejemplo, y otro sector precisa un cambio rápido dentro de cada línea de producto. A menudo, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones encuentran que ni las estructuras funcional, divisional, geográfica e híbrida, combinadas con los mecanismos de enlace horizontal, funcionarían adecuadamente. (Pág. # 224, 225)

Lo primordial es esta estructura es integrar a los recursos especializados para desarrollar proyectos, tomando en cuenta el tiempo para su elaboración y entrega y de esta manera con la innovación y creatividad, obtener la mejor ventaja competitiva.

1.2.1.8.1. Objetivo de la estructura organizacional

La estructura organizacional, tiene como objetivo apoyar a las organizaciones, ya que con esta se mantienen activas, dándole forma a la división de trabajo apoyado bajo las diversas funciones primordiales para demostrar eficiencia, y de esta manera evitar conflictos y la derivación de confusiones.

1.2.1.8.2. Organigramas

Para Rodríguez Valencia J. (2002), “Un organigrama consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal a quien tiene autoridad sobre quién.” Pág. # 33

El organigrama debe contener una indicación de las funciones desarrolladas (administración, personal, contabilidad...), la denominación de las unidades y los puestos de trabajo (dirección de personal, servicio de publicidad) o bien el título del cargo asignado a la persona que ocupa el puesto (jefe de personal, director de producción). Además de ello, es conveniente incluir una breve descripción de las funciones y tareas desarrolladas. Finalmente señalar que, aunque solo se pueden representar las relaciones jerárquicas, se puede hacer lo propio con todos los demás tipos de relaciones (consultivas, funcionales, auxiliares...). El manual de organización complementa la organización suministrada por el organigrama. Nos dice Crespo Ramos T. (2003)”, (Pág. # 155)

Los organigramas pueden clasificarse de acuerdo con arreglos convencionales y deben indicar las funciones que se desempeñen, el grupo al que pertenecen las relaciones entre una y otra. Estas pueden clasificarse en tres grupos: (Pág. # 34)

De acuerdo a su contenido

➤ Estructurales

Muestran solo la estructura administrativa del organismo.

- Funcionales.
Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Integración de puestos
Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

Por su ámbito de aplicación

- Generales
Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
- Específicos
Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Por su presentación

- Verticales
Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en nivel superior.
- Horizontales
Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.
- Mixtos
Representan a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.
- De bloque
Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
- Circular
Representan a los niveles jerárquicos desde el centro hacia la periferia.

1.2.1.8.3. Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales para Don Hellriegel (2009), implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren. Cuando las personas comparten el poder, pero difieren respecto a que se debe de hacer (por ejemplo, una expansión en Estados Unidos y no en China), es natural que muchas decisiones y acciones den por resultado un proceso político.

Las políticas organizacionales a menudo preocupan a los empleados. Por lo general también piensan que un contexto ideal para trabajar no incluiría comportamientos políticos. Las actitudes negativas respecto al comportamiento político y las políticas organizacionales pueden obstaculizar la efectividad organizacional. (Pág. # 267)

En resumen en base a un análisis las políticas organizacionales son directrices que debe ser generalizada, razonada y cumplida por los socios o miembros de una organización, por consiguiente contemplan las normas y responsabilidades de cada área, obedeciendo siempre el nivel jerárquico más alto, para de ésta manera guiar la acción referente a la toma de decisiones, cumplir los objetivos e implementar la estrategia.

Además se puede decir que facilita comunicación interna en todos los niveles y nos permite desenvolver como autoridad, genera poder y liderazgo.

1.2.1.8.4. Manuales organizacionales

Los manuales organizacionales son documentos guías sencillos, claros y prácticos que consiente en examinar con mayor exactitud los datos sobre las características importantes de la estructura, tales como la descripción de puestos y todos aquellos instrumentos que describan y clarifiquen las numerosas y complejas relaciones estructurales que se dan en la organización.

Para esto se toma en cuenta elementos como la misión que por supuesto deriva los objetivos y metas de la organización, la respectiva descripción de puestos en un determinado organigrama y sobre todo las normas y políticas que son base para diseñar la estructura con los respectivos mecanismos de coordinación.

1.2.1.8.5. Tipos de manuales

El manual preparado adecuadamente, ofrece información completa acerca de los asuntos que le corresponden a cada puesto, permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y relaciones entre unos elementos y otros del mismo puesto, así como con los demás de la organización.

En general para el autor Joaquín Rodríguez Valencia (2010), hay dos tipos de manuales de organización:

Manuales generales: Son aquellos que abarcan toda la organización, reflejada en su estructura orgánica.

Manuales específicos: Son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

1.2.1.9. Organización

Para Agustín Reyes Ponce (2002), una organización es definida como un organismo que necesariamente implica:

- Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento
- Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.

- **Coordinación:** precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a reunirse y ordenarse conforme teleología específica.

Pero existen otras definiciones reales como:

Terry define la organización diciendo: “Es un arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad ya la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”

Sheldon la considera como: “El proceso de combinar el trabajo que los individuos o los grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios, para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”

Petersen y Plowman dicen: “Es un método de distribución de la autoridad, y sirve para establecer canales prácticos, de comunicación entre los grupos.”

Litterer señala: “Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas.”

Nosotros la definimos: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (Pág. # 211, 212)

Para una explicación más breve nos referimos a una determinada estructura que contiene mecanismo administrativos en niveles funcionales y jerarquías, ya que con esto se podrá actuar y de cierto modo integrar, dirigir y controlar.

1.2.1.10. Comunicación en la organización

La comunicación parte de las relaciones de los miembros de una determinada organización, por medio del cual se establece un proceso donde se asigna y se establece funciones, compromisos.

Por consiguiente toda estructura organizacional se enlaza a un sistema de comunicación e información a fin de que se promueva la participación de las personas a nivel interno, dinamizando e integrando, conviviendo en una nueva cultura organizacional, en un sentido de funciones y el respectivo reconocimiento de las capacidades humanas.

Para Agustín Reyes Ponce (2002), la comunicación en la organización debe contener elementos claves que conlleve a la efectividad, como fuente de comunicación, receptor de la comunicación, canal de comunicación, contenido de la comunicación, respuesta y ambiente de la comunicación ya que favorece a la bilateralidad y tiende a ser energética.

Por razón de los canales que sigue y de su contenido se divide en formal o informal.

La primera es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; así, v.gr.: es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refieren a las cosas que la empresa desea se comunique, ni sigue los canales fijados.

Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación informal es de suyo más rápida, más enérgica y más difusa que la formal precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etcétera). (Pág. # 314)

1.2.1.11. Eficiencia organizacional

Es el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, es decir que el administrador tiene instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, verifica si las cosas están bien hechas o se pueden hacer, utilizando los recursos en los procesos, en otras palabras, la eficiencia se ocupa de los recursos y los aplica de la forma más racional.

La eficiencia organizacional se mide a través de:

- Alineación y transformación de la empresa, facilitando la autorrealización
- Que no puedo escuchar lo que dicen, manejanos por una comunicación formal.
- Aprendizaje a tener una mejor motivación.
- Lo que creemos y observamos (modelo) se transforma en nuestra realidad
- Desarrollando competencias y habilidades.
- Capacitar a un equipo que aprenda a aprender

Munguía Enrique A., (2006), no dice: El concepto de eficiencia organizacional, se basa en teorías de los sistemas, sobre todo en dos puntos que son:

Los criterios de efectividad deben reflejar las interrelaciones entre la organización el medio técnico más amplio dentro del cual existe. Los criterios de eficiencia deben reflejar todo el ciclo insumo – proceso – producto no simplemente el producto.

La eficiencia organizacional es un conjunto omnímodo y encierra cierto número de conceptos componente, la tarea administrativa consiste en conservar el equilibrio óptimo entre todos esos componentes.

La supervivencia de las organizaciones es la medida definitiva a largo plazo de la eficiencia de la organización. Sin embargo la administración y personas que se interesan en la organización deben de disponer de indicadores que señalen la probabilidad de que sobreviva: la producción, la eficiencia, la satisfacción, la adaptabilidad, el progreso.” (Pág. # 57, 58)

1.2.1.12. Departamentalización

Lawrence J. Gitman, Carl D. McDniel (2007), nos dice El segundo pilar estructural para crear una organización sólida es la departamentalización. Una vez que el trabajo ha quedado dividido, estas son agrupadas de modo que se puedan coordinar las que son similares o las que están relacionadas. La agrupación de personas, de tareas, y de recursos en forma de unidades organizadas facilita los procesos de planeación, dirección y control. (Pág. # 257)

En otras palabras la departamentalización es un proceso que se fundamenta en agrupar las tareas de modo que se puedan coordinar las que son similares o las que están relacionadas, es decir, que influye en la forma que la gerencia, asigna autoridad, distribuye recursos y establece líneas de comunicación.

1.2.1.13. Diagnóstico organizacional

Toda organización necesita conocer su entorno, y se inicia con una planificación racional, pero a partir del momento que se crean, son objeto de diversas reformas sensatas y premeditadamente programadas. En tal medida que se componen de individuos y el comportamiento de éstos no es previsible, ni tampoco planificado.

Partiendo de esto el análisis organizacional, deberá indicar la respectiva situación que atraviesa la organización, conociendo la relación de los individuos o grupos, para poder potencializar sus habilidades y como enfrentar las dificultades del sistema organizacional, por eso el diagnostico organizacional es necesario, para saber cuáles son sus fortalezas en sus procesos, estudiando las relaciones de interacción y plantear posibilidades.

El diagnostico organizacional es un estudio de doble contingencia: por un lado se estudian modos de relaciones y por otro se plantea la pregunta por otras posibilidades.

Pero el diagnóstico organizacional no es sencillo. En central preguntarse de acerca de que buscar, que describir y como analizar. Para que sea útil, la evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacional complejas (Laweler, Nadler y Camman). Los evaluadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros; deben enfatizar cierta información y olvidar otra. La capacidad que tenga el evaluador para realizar esto, manteniendo al mismo tiempo una representación fiel del funcionamiento organizacional, es el determinante principal de la calidad de los resultados de evaluación.”(Definición conformada según “Preview clase 11- diagnostico organizacional.doc: https://www.u-cursos.cl/medicina/2007/2/enfsocorg4/1/material_docente/previsualizar?id_material=151887) [Consultada: 23 de Agosto de 2013]

1.2.1.13.1. Matriz de evaluación de factor interno “Mefi”

Para una mayor concepción la matriz de evaluación de factores internos es una herramienta analítica que permite formular estrategias donde se resume y evalúa las debilidades y fortalezas de la gerencia, mercadeo, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, es decir suministra la base para analizar las áreas de la organización

La aplicación de esta matriz genera un procedimiento mediante 5 pasos importantes:

- a) Primeramente se identifican las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.
- b) Continuamos con la asignación de una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor; es decir, la ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria donde compite. Sin importar si los factores claves sean fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto, en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0
- c) Después se debe hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
- d) De ahí se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- e) y por ultimo hay que sumar los resultados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Con esto podemos decir que sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

A continuación una representación simple que posterior se llevara a efecto en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas.

CUADRO N° 3: Matriz de evaluación de factor interno “Mefi”

Factor interno clave Fortalezas / Debilidades	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total	1.0		

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

1.2.1.13.2. Matriz de evaluación de factor externo “Mefe”

Esta matriz permitirá realizar un análisis de evaluación externa permitiendo resumir y evaluar toda la información externa.

El requerimiento de esta matriz se basa en el siguiente procedimiento:

- a) Primero hacer una lista de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de 5 a 20
- b) continuamos asignando una ponderación que oscile entre 0 (sin importancia) y de 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la competencia. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0
- c) después se tiene que hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa
 - Una amenaza importante (1)
 - Una amenaza menor (2)
 - Una oportunidad menor (3)
 - Una oportunidad importante (4)

- d) Para seguir se tiene que multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable
- e) Y por último sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total de la organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves en la matriz de evaluación de factor externo el resultado ponderado más alto para una organización será 4.0, y el resultado ponderado menor posible de 1.0. el resultado ponderado promedio es de 2.5. Un resultado 4.0 indicará que la organización compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas. Mientras que un resultado de 1.0 mostrará una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

De tal modo a continuación se detalla una estructura de la matriz de factores externos que también será aplicada en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas.

CUADRO N° 4: Matriz de evaluación de factor externo “Mefe”

Factor externo clave Amenazas / Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total	1.0		

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

1.2.1.13.3. Matriz foda

Se puede decir que esta matriz es de uso común en las organizaciones para realizar un análisis y dar con un diagnóstico de factores interno y externos de la organización, donde se examinan debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas, caracterizando particularmente el negocio y el respectivo entorno con el que se compete.

El análisis foda posee múltiples aplicaciones y puede ser utilizado en todos los niveles de una organización y diferentes unidades de análisis, pero solo debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito de la organización.

Las letras F, O, D y A, representan fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas:

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Para construir esta matriz se debe seguir los siguientes pasos:

- a) Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
- b) Analizar los resultados generados del diagnóstico.
- c) Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- d) Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- e) Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- f) Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
- g) Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- h) Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
- i) Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- j) Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

A continuación se realiza una representación esquemática que será aplicada en la Asociación Interprofesional de artesanos de Salinas

CUADRO N° 5: Matriz foda

Dejar siempre en blanco	Debilidades (D) Lista de Debilidades	Fortalezas (F) Lista de Fortalezas
Oportunidades (O) Lista de Oportunidades	Estrategias (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategias (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades
Amenazas (O) Lista de Amenazas	Estrategias (DA) Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

1.2.1.13.4. Estrategias Organizacionales: Cuadro de mando integral – BSC

Richard L. Daft (2007), en su contexto nos dice; que una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales. Algunos administradores creen que los objetivos definen a donde desea ir la organización y las estrategias establecen como llegar. (Pág. # 62)

Según el libro “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

...el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y conocimiento – para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo- en cliente, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde 4 perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Financiera- ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Del cliente- ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del negocio- ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y aprendizaje- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- Consiguientemente, el sistema de medición de una organización, impacta en la decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo tanto es de gran importancia poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

1.2.2. Gestión Administrativa

Toda organización necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o bien por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa.

Para Ma. Eugenia Caldas, Reyes Carrión, Antonio J. Heras, (2009); La gestión administrativa de la organización se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- El proceso ha de ser oportuno; Es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la organización.
- El proceso ha de minimizar los costes. Para ello, se buscaran la simplificación y la utilidad de la información generada.
- El proceso ha de ser rigurosa y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos.

Los diferentes departamentos o áreas funcionales de la organización realizaran diferentes procesos administrativos. (Pág. # 236)

1.2.2.1. Definición de Gestión

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (Definición conformada según monografía “Gestión administrativa de una empresa comercial”: <http://www.monografias.com>) [Consultada: 23 de Agosto de 2013]

1.2.2.2. Recursos de la Gestión Administrativa

Los recursos de la gestión administrativa son los elementos indispensables para que la organización pueda gestionar todo proceso y se clasifican de la siguiente manera:

Recursos humanos

Este recurso guarda mayor importancia en toda organización ya que son los individuos quienes participan en la gestión administrativa, estableciéndole su nivel jerárquico y cumplir sus tareas encomendadas.

Recursos materiales

Los recursos materiales son aquellos que se utilizan para ejecutar los procesos organizativos.

Recursos financieros

Se constituyen por el dinero que puede ser distribuido acorde a las necesidades departamentales en una organización, mediante una cedula presupuestaria destinada a un fin en común y afrontar cualquier emergencia en la organización

Recursos mercadológicos

Están relacionados con la respectiva investigación, la publicidad y la distribución, para de esta manera no caer en una declinación organizacional.

1.2.2.3. Importancia de la gestión

La aplicación del modelo de gestión administrativa consiste en la ejecución de los diversos procesos de la manera más óptima, para de esta manera acrecentar la eficacia en la gestión de los servicios. Por esta razón al incorporar un modelo de gestión al campo administrativo ayuda a reducir el tiempo empleando en los trámites y consultas, por ende un mejor servicio.

Hoy en día, estas asociaciones y demás organizaciones quieren emplear este sistema de gestión administrativa, ya que es muy importante porque le permite automatizar todos los procesos, con la única finalidad de mejorar en un gran porcentaje la eficiencia en la gestión. Estos sistemas que se denominan flujos de trabajo, se ejecutan de manera automatizada aplicando la informática, ya que permiten la integración de diversos procesos, llevando un control de la documentación e información y de las personas que conviven en el entorno organizacional, adaptados a una estructura organizativa funcional.

1.2.2.4. Objetivo de la gestión

De cierta manera la gestión es un proceso administrativo que tiene como objetivo:

- Perfeccionar los diversos procesos de gestión, para lograr la eficiencia en las actividades o trabajos realizados a partir de una evaluación
- Mejorar los productos o servicios que ofrecen a los clientes.
- Crear procedimientos de control y seguimiento en el ambiente interno, y de esta manera se nos haga más fácil la toma de decisiones a partir del juicio de la situación existente.
- Incorporar tecnologías para aumentar la oferta de productos o servicios.
- Establecer un sistema de planificación estratégica para lograr los objetivos de la organización
- Medir la eficiencia en la gestión de la estructura jerárquica y funcional de la organización

1.2.2.5. Proceso del análisis de gestión

En el análisis de la gestión administrativa Ruiz Roa (1995), nos dice: “Es necesario estudiar cuatro etapas que serán integradas de un proceso continuo y serán comprendidas de manera metodológica”. Pág. # 25

Exámen preliminar

Es la obtención de información que se considera necesaria y conveniente, que no requiere de un análisis profundo, pero que es imprescindible para el conocimiento adecuado de una organización a la cual se le aplicara a un análisis de gestión administrativa.

La importancia fundamental del exámen preliminar radica en los parámetros básicos para aplicar el análisis de gestión administrativa a través de su alcance, dirección, extensión, objetivos, entre otros; lo cual permite afirmar, que aun que cuando el exámen es más sencillo y elemental, es de mayor importancia pues ofrecerá las bases para estructurar los exámenes posteriores.

Es necesario destacar que para el exámen preliminar se hace imprescindible la intervención de analistas con capacidades, habilidades y experiencias para que al momento que se requieran reuniones, en donde se exponga todos los puntos de vistas existentes, puedan contar con una amplia gama de alternativas de donde surgió o surgieron los problemas que afectan a la organización.

Exámen de controles internos

Es aquel que se encarga de comprobar la actuación de los controles internos, con la finalidad de detectar si existen áreas en problemas, así como también, verificar la efectividad y eficiencia de los controles administrativos y financieros que estén relacionados con la gestión de la empresa.

La importancia que tiene al realizar un exámen de control interno, es porque, a raíz de él se puede verificar el comportamiento real, así como también, la detección de áreas en dificultades (de modo comprobar la efectividad) que se tiene al evaluar los adecuados controles tanto financieros como administrativos que se encuentren dentro de la empresa.

Exámen profundo

El exámen profundo es aquel en el que definitivamente se detectan las áreas en dificultad, sin importar cuán grave sean estas, para luego realizar observaciones pertinentes al problema, así como de realizar conclusiones, proponer las recomendaciones necesarias que permitan a la empresa resolver y solventar dichas dificultades.

La importancia que tiene este exámen profundo, es que a través de él, permite llegar a las observaciones bien fundamentadas, como son las secuelas de las áreas en dificultad, que se han examinado en las etapas anteriores, para luego con los resultados de la evaluación preparar el informe final.

Informe final

El informe final del análisis de gestión administrativa, no es más que la relación escrita de todo el análisis, incluyendo cada uno de los procedimientos y resultados obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones del caso (Gómez, 2001:137).

Así como las etapas anteriores del análisis de gestión administrativa (exámen preliminar, de controles internos y profundos), la elaboración de este informe no deja de tener gran importancia, pues mediante su técnica, la organización juzgará la eficiencia, seriedad y exactitud del analista en cuanto a la solución de los problemas existentes mediante las evidencias debidamente sustentadas por el mismo.

Es el informe del análisis de gestión administrativa, un medio que proporciona información útil que promueva la toma de decisiones oportunas y adecuadas para la organización, con la finalidad de verificar su desempeño y su operación en sentido general.

(Definición conformada según tesis “Análisis de gestión administrativa en la escuela de administración del núcleo de sucre, de la Universidad de Oriente”: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/411/1/tesis_ez.pdf)

[Consultada: 23 de Agosto de 2013]

1.2.2.6. Administración

Chiavenato, Idalberto (2006), en su contexto tan particular define a la administración como “El acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración es decir, las funciones del administrador.” Pág. # 70.

La administración permite coordinar las diversas actividades del trabajo haciéndola más eficiente y eficaz para de esta manera cumplir las metas y los objetivos de la organización.

1.2.2.7. Los principios generales de la Administración

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se de basar en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Fayol adopta el término principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa.

En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Según Fayol, los principios generales de la administración son:

División del trabajo: la especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades. De tal modo pueda ser cada vez más productivo.

Autoridad: el derecho a dictar órdenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.

Disciplina: los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán sólo la gerencia hace su parte proporcionando una buena dirección.

Unidad de comando: cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.

Unidad de dirección: la gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.

Subordinación del interés individual (al interés general). La administración debe considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.

Remuneración. El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.

Centralización (Descentralización): éste es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.

Cadena escalonada (línea de autoridad): una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.

Orden: el orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.

Acción: en el funcionamiento de un negocio es necesaria una “combinación de amabilidad y justicia”. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.

Estabilidad de la contratación del personal: los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera.

Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

Iniciativa: permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la “vanidad personal” de parte de muchos gerentes.

Espíritu de cuerpo: la administración debe fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: “El necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.”

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales deben seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de la teoría clásica.

"Henry Fayol no sólo demostró lo que era indispensable para la administración, sino que también lo que es imprescindible para la empresa incluso en la actualidad. Estos principios nos ayudan a clarificar lo que es y cómo debe ser la administración y también una empresa en sí."

(Definición conformada según “ :::::monografias administración::::: ”: <http://administracionactiva.blogspot.com/2009/02/principios-generales-de-la.html>) [Consultada: 26 de Agosto de 2013]

1.2.2.8. La Administración y sus funciones

La administración en sí, es una actividad que sigue un propósito, la cual se asocia a los esfuerzos de un solo grupo, mediante la participación de éstos, ya que su efectividad depende de los conocimientos, aptitudes y la práctica que se lleve a efecto consiguiendo habilidad técnica para cumplir con dicha tarea evidenciando buenos resultados.

Es tal como nos dice Joaquín Rodríguez Valencia (2010), que el proceso administrativo se compone una serie de funciones fundamentales, las cuales varían según el autor; sin embargo la esencia de los resultados son los mismos. Estas funciones son los medios por los cuales se realiza la acción de administrar. (Pág. # 201)

CUADRO N° 6: Funciones fundamental de la administración

Preguntas	Funciones fundamentales	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesita? • ¿Qué objetivos se van a alcanzar? • ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? 	Planeación	Objetivos Políticas Procedimientos Programas, etcétera
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo deben tener lugar las acciones? • ¿Quién debe hacer ese trabajo? 	Organización	División del trabajo Distribución del trabajo Delegación de autoridades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos humanos son necesarios? • ¿Qué cantidad de recursos financieros se requieren? 	Integración (de recursos)	Reclutamiento y selección Presupuestos Instalaciones Equipo-compras Almacén
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tareas se van a ejecutar? • ¿Cómo se van a ejecutar? 	Dirección	Autoridad Responsabilidad Comunicación Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ejecutan las acciones? • ¿Se ejecutan de acuerdo con los planes? 	Control	Informes Comparaciones Costos Presupuestos, etcétera

Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia (2010), “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas,” 6° Edición

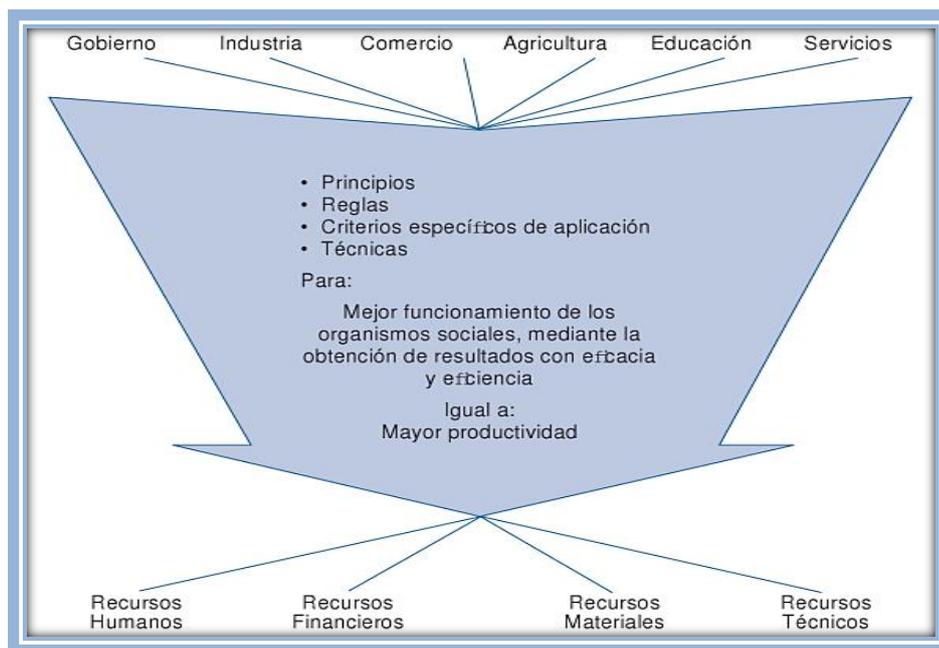
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

1.2.2.9. El proceso de la administración.

El proceso de la administración es una ciencia que conforma todo lo que hace un administrador, que sondea muchas actividades vitales que forman un proceso único: el proceso administrativo.

Rodríguez Valencia J. (2010), dice en su contexto: Se representa a la administración como un proceso de acción que comprende una sucesión de actividades interdependientes. En ese sentido debe precisarse ahora en qué consiste este proceso y las actividades, así como examinar cómo se aplica, en que terreno interviene, cuales son las funciones de la administración y en que marco general se despliega. (Pág. # 200)

FIGURA N° 5: Función de la administración



Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia (2010), "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas," 6ª Edición
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

El proceso forma parte de un contexto más amplio en el seno del cual se realiza. Está compuesto por una serie de fases sucesivas que constituyen un conjunto y, con base en su arreglo una estructura de actividades individuales y colectivas: actividad de iniciación (innovación y programación), de decisión, de comunicación y de control.

1.3. MARCO LEGAL

REPÚBLICA DEL ECUADOR
LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO
CONGRESO NACIONAL

CODIFICACIÓN DE LA LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO
GENERALIDADES

Art. 1.- Esta ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

Art. 2.- Para los efectos de esta ley, se definen los siguientes términos:

- a) Actividad artesanal: la practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas;
- b) Artesano: al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;
- c) Maestro de taller: es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura y de Relaciones Laborales;

- d) Operario: es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;
- e) Aprendiz: es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el código del trabajo; y,
- f) Taller artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:
 - 1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
 - 2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayores de cinco;
 - 3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta ley;
 - 4. Que la dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
 - 5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta ley.

Art. 3.- La formación profesional a nivel artesanal incluye el ciclo básico con tres años de estudio. Se aplicará de conformidad con el respectivo reglamento.

Art. 17.- El estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

- a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (i.v.a.) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;

- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;

Nota:

El penúltimo inciso del Art. 27 de la Ley Orgánica de Aduanas establece que en la liquidación de tributos al comercio exterior no se aplicarán las exoneraciones previstas en otras leyes.

- c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;
- d) (Reformado por la Disposición General de la Ley 98-12, R.O. 20-S, 7-IX-1998).- La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos el directorio del Banco Central del Ecuador dictará la regulación correspondiente.

Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;

- e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el estado o las instituciones de derecho público sean productores de estos artículos.

Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la ley de fomento artesanal, en cuanto más les beneficie.

Nota:

El Art. 30 de la ley 006 de control tributario y financiero (R.O. 97, 29-XII-1988) sustituyó el impuesto al capital en giro por el impuesto sobre los activos totales.

Art. 18.- Declárese obligatoria la afiliación del trabajador artesano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 19.- El seguro social para el artesano comprenderá:

- a) El seguro de enfermedad y maternidad;
- b) El seguro de invalidez, vejez y muerte; y,
- c) El seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que protegerá a artesanos y a sus operarios y aprendices.

Art. 20.- Las prestaciones de estos seguros serán las mismas que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus actuales afiliados.

Art. 21.- Son fondos del seguro del artesano:

- a) El aporte personal del ocho por ciento de la renta líquida de cada artesano.
La recaudación de este aporte se realizará de acuerdo con el reglamento que, al efecto, dicte el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- b) El aporte estatal del trece por ciento de la renta líquida del artesano, que se computará y pagará anualmente con cargo a la partida del presupuesto del estado, que se creará para el efecto; y,
- c) Las primas del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales que serán pagadas por el estado y que se fijarán por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de acuerdo con el dictamen de su departamento matemático actuarial, a base de tarifas que cubran las prestaciones, los capitales constitutivos de las rentas líquidas y los gastos administrativos. Las primas se fijarán en proporción al monto de los sueldos y salarios, a los riesgos inherentes a la artesanía y a la actividad peculiar del trabajador.

Art. 23.- Declárese el 5 de noviembre de cada año como el día del artesano ecuatoriano.

Art. 24.- Quedan derogadas todas las disposiciones legales y reglamentarias de cualquier índole, que se opusieron a la presente ley, la cual entrará en vigencia desde la fecha de su promulgación.

Disposición General.- Los maestros artesanos que hubieren establecido talleres hasta el 5 de noviembre de 1953, en que se promulgó la ley de defensa del artesano en el registro oficial, no estarán sujetos al requisito de titulación y gozarán de todos los derechos y beneficios establecidos en esta ley.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

Para la nueva constitución, el sumak kawsay implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la redistribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza.

Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural (Art. 276).

Para efecto el Plan Nacional del Buen Vivir establece dos políticas importantes con énfasis al sector artesanal.

Política 5.6. Promover relaciones exteriores soberanas y estratégicas, complementarias y solidarias.

Literal f.

Incorporar nuevos actores en el comercio exterior, particularmente provenientes de la micro, pequeña y mediana producción y del sector artesanal, impulsando iniciativas ambientalmente responsables y generadoras de trabajo.

Política 11.11. Promover la sostenibilidad eco sistémica de la economía a través la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia.

Literal g.

Generar incentivos a las líneas de exportación ambientalmente responsables, que generen empleo y valor agregado, y de modo particular las provenientes de la pequeña y mediana producción asociativa y del sector artesanal.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Desarrollo artesanal

Existen diversos problemas en el plan de desarrollo artesanal tanto a nivel institucional, como a nivel social, para esto se pretende mejorar el marco legal adecuado de dos leyes, la defensa y la de fomento artesanal ya que existen escasos recursos económicos que provienen de la autogestión para atender las demandas de los servicios de los artesanos a nivel nacional, como también ausencia de crédito relacionado directamente con la artesanía, tecnología atrasada que impide la competitividad y alta demanda insatisfecha en capacitación técnica en diversas ramas de actividad artesanal.

Es así que se pretende seguir los siguientes:

Objetivos de desarrollo del sector artesanal

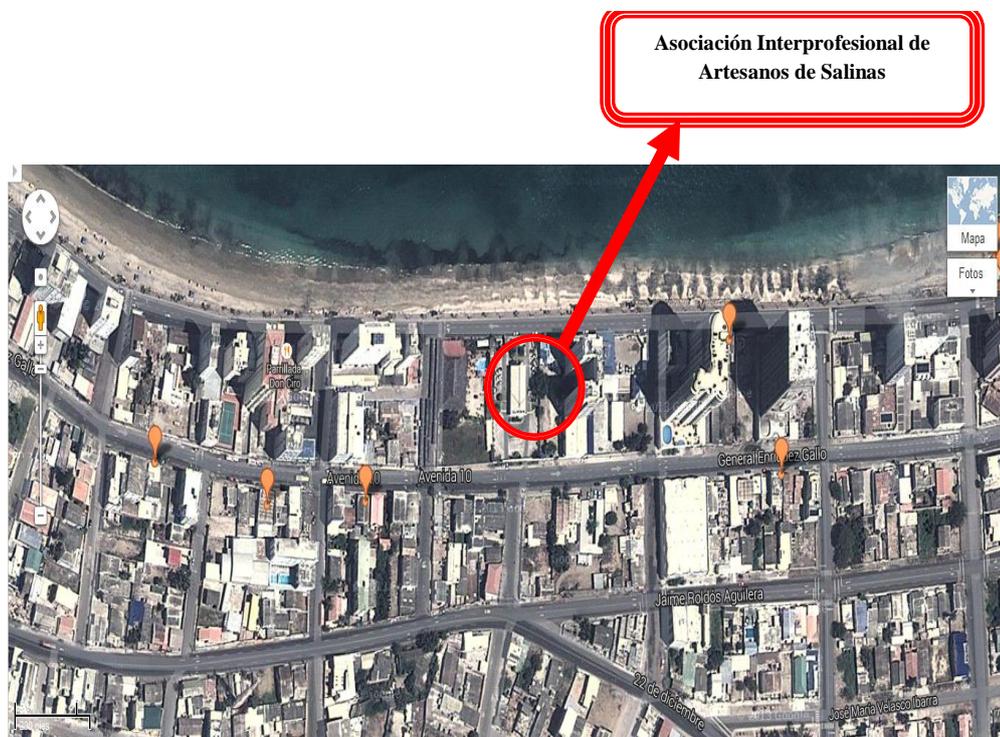
- Marco legal que garantice el desarrollo del sector artesanal y su fortalecimiento institucional.
- Fortalecimiento y reactivación económica del sector artesanal.
- Robustecimiento de los programas y proyectos de formación, capacitación, tecnificación, titulación y calificación de talleres artesanales.
- Rescate de los valores culturales nacionales y sus productos ancestrales.
- Creación del sistema de seguridades sociales y productivas.

Para de esta manera impulsar una mejora atendiendo a las necesidades de los artesanos en beneficio de la competitividad de nivel artesanal en el país.

1.4. MARCO SITUACIONAL

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, es una institución que ha ganado prestigio y reconocimiento en esta Jefatura, que tiene domicilio legal en la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, con dirección: calle Bolívar N° 101 y Armando Barreto.

FIGURA N° 6: Ubicación asociación interprofesional de artesanos



Fuente: Ubicación asociación
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Considerada como una institución de carácter artesanal que se localiza en el área de artesanos de Salinas, lugar específico donde los turistas nacionales y extranjeros observan los atractivos de diseños artesanales manuales de esta prestigiosa entidad.

En sus alrededores existe movimiento a nivel turístico los fines de semana y feriados que los turistas visitan el balneario.

Esta organización se encuentra bajo la dirección de la Junta nacional de defensa del artesano y el ministerio de relaciones laborales, instituciones públicas gubernamentales, quienes llevan un control de estas organizaciones.

De cierto modo la Asociación Interprofesional de artesanos de salinas, se fundó el 1 de julio de 1967, con el fin de recibir artesanos de diferentes ramas artesanales permitidas por la ley.

Como también tiene los siguientes fines:

- a) Buscar un adelanto social, cultural, capacitación técnica y moral de los artesanos en las diferentes ramas.
- b) Solicitar a la Junta nacional de la defensa del artesano el permiso para la titulación de los artesanos de las diferentes ramas artesanales, y poder obtener la calificación artesanal.
- c) Solicitar cursos de capacitación, escuela técnica a las entidades de gobierno, que permitirá, a la juventud adquirir vastos conocimientos, en las diferentes ramas artesanales y además solicitar obras a instituciones de gobierno, empresas nacionales o extranjeras con la finalidad de formar verdaderos artesanos profesionales, así como también solicitar becas para los hijos o familias de los afiliados.
- d) Solicitar a los poderes públicos, herramientas, materia prima y asignaciones económicas, para la asociación, para mantenimiento y desarrollo de los futuros artesanos en las ramas establecidas por la ley.
- e) Organizar conferencias, dar charlas culturales y organizar eventos deportivos para unificar al artesano.

Estos fines van con el valor cultural ancestral benéficos de muchos artesanos ya que son fuente de prestigio por su valor manual que brindan a la comunidad en general.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza de este trabajo de investigación es diseñar la estructura organizacional para esto se utilizará una investigación cuantitativa y cualitativa, en razón del problema de investigación, como también de los objetivos propuestos que se deben conseguir.

En el desarrollo de la investigación se utilizan técnicas cualitativas mediante un razonamiento deductivo e interpretativo, comprendiendo y describiendo los acontecimientos, alineándolos a los diversos procesos, que posteriormente se intenta validar y demostrar la hipótesis, con el muestreo o censo respectivo de los socios, directos, proveedores, clientes y otros de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas con técnicas cualitativas; siguiendo un proceso donde se permite identificar el conjunto de operaciones consistentes de los individuos considerando una población para recoger los datos.

Para Lerma, H. (2003), la investigación cuantitativa define características importantes como:

- Parte del problema bien definido por el investigador.
- Parte de los objetivos bien definidos por el investigador.
- Se plantean hipótesis para ser verificadas si son reales o falseadas mediante pruebas.
- Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de las variables.

Es decir, que según este criterio, la metodología se centra en aspectos observables susceptibles de cuantificación y se utiliza mediante la estadística para el análisis de datos, comprobando la respectiva hipótesis, donde se trabaja sobre una muestra representativa de un universo estudiado (socios y directivos de la asociación).

El diseño de esta investigación está basada en:

- El análisis y la respectiva formalización de la creación de un diseño organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas.
- La realización de un diagnóstico de gestión administrativa.
- La identificación de puestos y cargos que existen en la asociación a través de entrevistas directas a los socios y directivos de la organización.
- Recabar con toda la información posible a través de encuestas dirigidas a los miembros de la asociación.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado tiene una modalidad investigativa de campo, ya que en todo proceso se tuvo la participación de la directiva y socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, provincia de Santa Elena, logrando un proyecto factible, resolviendo la problemática de investigación tal es el caso de la propuesta, desarrollo e implementación de un diseño organizacional para esta institución. Además tiene un enfoque documental, basada en fuentes teóricas, bibliográficas y documentales, y a partir de esto desarrollar el proceso investigativo que se adaptará a los requerimientos que posee la asociación.

La aplicación de esta investigación se la realiza mediante un diagnóstico de la situación actual que atraviesa la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, y posterior a esto poder implementar estrategias aplicando diversos tipos de investigación, y de cierto modo dar solución al problema de manera práctica y aplicativa, beneficiando a distintas áreas de la organización.

De cierta manera se utiliza la observación, encuestas y entrevistas para conocer la situación real de la asociación, y en base al análisis y conclusión llegar a la propuesta de un diseño organizacional, incluyendo en la investigación modalidades de tipo documental y de campo.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Investigación descriptiva

Con este tipo de investigación se podrá recopilar información de manera diagnóstica escribiendo y estudiando lo social, caracterizando el fenómeno de estudio, conociendo las diversas situaciones que atraviesa la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, en otras palabras permitirá describir las actividades que se realizan en la institución y cuáles son sus funciones que cumplen los socios y directivos para poder aplicar el diseño organizacional.

El alcance descriptivo, llega a determinar la debida situación de las variables involucradas. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. Ejemplos las famosas encuestas de opinión sobre las tendencias de los socios inscritos en las asociaciones artesanales de salinas. Su objetivo es describir el número de socios que conforman este tipo de asociación por los diferentes directivos electos. Es decir, se centran en la descripción de las preferencias de la directiva.

En ciertas ocasiones el investigador pretende hacer descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores (esto es, en más de un grupo). En este tipo de diseños queda claro que ni siquiera cabe la noción de manipulación puesto que se trata a cada variable individualmente, no se vinculan variables.

2.3.2. Investigación exploratoria

Esta investigación se efectúa sobre el tema a estudiarse, es decir el diseño organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, dándole una visión más clara de cómo se va a desarrollar ya que puede ser dirigido a:

- a) La formulación más precisa del problema de investigación tal como se habla de la influencia de una estructura organizacional en la asociación ya que carece de información y conocimientos de los directivos y socios para poderla diseñarla. De cierta manera la exploración permite obtener nuevos datos y elementos que permitan formular de manera precisa las preguntas que nos servirán para la investigación.

- b) Al planteamiento de la hipótesis ya que podemos recabar las bases sobre la estructura y gestión administrativa de esta institución, pudiendo precisar el problema de investigación sobre el objeto de estudio y dar con una mejor formulación de hipótesis.

2.3.3. Investigación explicativa

La investigación explicativa se basa en buscar el porqué de los hechos o acontecimientos de la asociación, estableciendo dichas relaciones de causa y efecto mediante la prueba de hipótesis, emitiendo conclusiones y resultados sobre el nivel profundo de conocimientos y darle un aspecto de realidad.

Siendo de esta manera la investigación explicativa tiende a dos elementos importantes:

Lo que se quiere explicar: el diseño organizacional, es decir el objeto de estudio que ha de explicarse, donde se requiere de preguntas y de una explicación. Ejp.: El por qué se lo quiere aplicar y como se lo va hacer.

Lo que se explica: la explicación tiende a una secuencia hipotética-deductiva acerca de la gestión administrativa que acontece el funcionamiento de la asociación.

2.3.4. Investigación correlacional

En esta investigación se indaga sobre la relación entre dos variables y cómo interactúan entre ellas permitiendo obtener más información que los experimentos, su aplicabilidad se concentra en saber cómo se puede explicar el planteamiento de la hipótesis es decir tiene que ver con dos variables la estructura organizacional y la gestión administrativa de la asociación.

El diseño transeccional correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Por lo que pueden limitarse a instaurar relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad.

Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales.

En los diseños transeccionales correlacionales/causales, las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dadas y manifestadas) y el investigador las(os) observa y reporta.

Su finalidad es conocer la relación o el grado asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, es decir que en cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

CUADRO N° 7: Propósitos y valores diferentes alcances de investigaciones

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener una información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que las demás investigaciones (de hecho implica los propósitos de éstas), además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

Fuente: Metodología de la Investigación. (Sampieri, 2010, pág. 85)

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. Método inductivo

La aplicación de este método permitió formar conclusiones del fenómeno observado, es decir, el problema principal que existe en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas para después dar con la investigación e implementar el diseño organizacional permitiendo concebir nuevos conocimientos y generar buenos resultados de acuerdo al análisis y explicación.

Este método inductivo aparte de darle forma a lo argumentativo, conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del fenómeno de investigación, siempre y cuando se empiece de la observación porque se fundamentan las descripciones y explicaciones con base teórica.

2.4.2. Método deductivo-analítico

El método deductivo se lo realiza mediante un proceso de estudio de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas conociendo la realidad de los hechos, desmembrando cada parte del objeto de estudio tal es el caso del diseño organizacional y a su vez permitiendo abastecernos de la mayor cantidad de información para hacer un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son instrumentos de medición para efectuar el método y cumplir con la investigación, en cierto modo se utilizó la entrevista y la encuesta para recolectar datos de mayor importancia mediante un cuestionario claro, concreto y preciso de mayor entendimiento para los socios y directivos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, enmarcando el respectivo problema a investigarse para obtener información profunda y de confiabilidad para el estudio.

2.5.1. La entrevista

Esta técnica nos permite obtener datos precisos del problema que se está investigando mediante un cuestionario que ordenara las etapas de la investigación y se llevara a efecto mediante el diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado, captando la mayor información posible de acuerdo a la realidad del estudio, la entrevista puede ser estructura y no estructura, va de acuerdo al fin que se quiere lograr, formulando preguntas de acuerdo a la experiencia y criterio del investigador

2.5.2. La encuesta

La encuesta es otra técnica que sirve para la investigación destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones son impersonales y le interesan al investigador, siendo así permitió obtener la información de los socios y directivos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas; y para mayor entendimiento se elaboró preguntas de manera sencilla para que las respuestas del cuestionario de encuesta sean concretas y precisas sobre la cuestión.

2.5.3. La observación

Ésta es otra de las técnicas de investigación que permite dar una medición y captura de los datos se determinan y constituyen a partir de las variables de la investigación. Las variables se definen mediante la descripción de sus categorías: y estas, por los indicadores que permitan precisar las predicciones, es decir, lo que va acontecer en la investigación.

2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Estos instrumentos son mecanismos para llevar a efecto la investigación facilitando el proceso para registrar todos los datos y sucesos del objeto de estudio.

El investigador debe preocuparse en cuidar que los instrumentos que elabora para almacenar los datos, posean cualidades básicas y necesarias.

Para esto se elaboran:

2.6.1. Las guías de entrevista

Este instrumento se elabora de acuerdo a las características situacionales en el caso de estudio y las preguntas se formulan de acuerdo a los objetivos y la propuesta de la investigación en este caso sobre la estructura organizacional y la gestión administrativa de Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas.

2.6.2. Cuestionarios

Este instrumento sirve para la recogida de la información en la realización del estudio, un cuestionario debe establecer orden en la entrevista, asegurar que todas las preguntas sean planteadas de la misma manera, y es la base que permitirá recoger y anotar todos los datos que se van analizar.

Este cuestionario debe poseer preguntas abiertas, cerradas, semi-abiertas o semi-cerradas, en batería de evaluación, introductorias.

La aplicación del instrumento para los socios y directivos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, tendrá una escala linkert de 5 niveles de respuesta:

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo

- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

La población es el conjunto de personas que habitan en un cantón, provincia, región, país, que posterior a esto, se constituye en un cierto número de consumidores, empresas, entre otros sectores, ésta a su vez permitirá realizar la investigación de acuerdo al objeto de estudio donde se estudiaran características y relaciones.

Por consiguiente para la investigación sea determinado el siguiente número de personas; entre ellas los administrativos (directivos), socios artesanos y clientes; los datos de ésta población es finita ya que es proporcionada de manera confidencial por parte de los dirigentes de la asociación interprofesional y se plantea de la siguiente manera:

CUADRO N° 8: Población

Ítem	Elementos	Población (N)
1	Administrativa	15
2	Socios Artesanos	29
3	Clientes Particulares o finales	464
	Total	508

Fuente: Datos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

2.7.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población.

Peñarrieta María I.(2005), nos dice; Existen dos tipos de muestra:

La probabilística, que es diseñada para ser estadísticamente representativa de la población de la cual la muestra es extraída. Este tipo de muestras incluye aleatorias, estratificadas, conglomeradas. Las muestras probabilísticas incrementan la validez de los resultados.

- Para determinar el tamaño de muestra para la parte administrativa y socios, la muestra será igual a la de la población por ser una población pequeña.
- Para determinar el tamaño de muestra del total de clientes, se utilizara un muestreo probabilístico, aleatoria simple por ser una población finita, la información detallada ha sido proporcionada por parte de la asociación.

Determinación del tamaño de la muestra

Elementos

$N=$ es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

$k^2=$ Nivel de confianza

$p=$ Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

$q=$ Es la proporción de individuos que no poseen esa característica

$e=$ Error de la proporción de la muestra

$n=$ Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Datos para el cálculo de la muestra de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas:

$N=$ 464

$k^2=$ 1.96

$p=$ 0,5

$q=$ 0,5

$e=$ 5%

$n=$ **210**

Fórmula

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

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 464}{(0,05^2(464 - 1)) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 464}{(0,0025 (463)) + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{445,6256}{(1,1575) + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{445,6256}{(1,1575) + 3,8416 \times 0,25}$$

$$n = \frac{445,6256}{(1,1575) + 0,9604}$$

$$n = \frac{445,6256}{2,1179}$$

$$n = 210,4091789$$

$$n = 210$$

CUADRO N° 9: Muestra

Ítem	Elementos	Muestra (n)
1	Administrativa	15
2	Socios artesanos	29
3	Clientes particulares o finales	210
	Total	254

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La esquematización de la investigación queda de la siguiente manera:

2.8.1. Procedimientos

La ejecución de la investigación rige un procedimiento de acuerdo a las acciones u operaciones a realizarse y se lleva a efecto para concretar los procesos, es decir, que para el presente trabajo se siguió los siguientes pasos:

- Se planteó el problema de la investigación
- Se buscó información bibliográfica
- Se realizó una selección del tema de investigación
- Se elaboró el marco teórico
- Se formuló la metodología a aplicar
- Se procedió a elaborar los instrumentos de investigación
- Se realizó gestión y se buscó apoyo institucional
- Se aplicó los diversos instrumentos
- Y por último se realizó la respectiva recolección de datos

2.8.2. Procesamiento

En este procesamiento de investigación se desarrollaron actividades que ayudaron a responder a las interrogantes del problema que se investiga, para esto se estableció el siguiente proceso:

- El ordenamiento de los datos
- La organización y tabulación de la información
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos
- El análisis e interpretación de la información
- Establecimiento de conclusiones
- Establecimientos de recomendaciones
- Diseñar la propuesta
- Revisar la propuesta
- Entrega del informe final
- Sustentación del proyecto de investigación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El capítulo III del análisis de los resultados se somete a una interpretación de la investigación, tomando en consideración dos técnicas investigativas como la encuesta y la entrevista ya que nos ayudara a recopilar la información de mayor interés para el estudio.

Los instrumentos se aplicaron a las personas involucradas en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas (administrativos, socios artesanales, clientes), el cual ayudará a generar un proceso más óptimo, para poder obtener una ventaja competitiva para la institución.

De cierta manera se procede a la tabulación de la información recabada de los instrumentos aplicados a través del sistema spss v. 15, herramienta de mucha utilidad que después de procesar la información se elaborará tablas estadísticas y gráficas que en su posterior servirá para hacer un análisis de la investigación.

Los resultados que se obtuvieron de los instrumentos aplicados a esta investigación, para la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, servirá para desarrollar una propuesta en la investigación en base a las necesidades de la organización.

Sin embargo permitirá generar un contexto más amplio y específico de la información obtenida, para ayudar a generar alternativas de mayor importancia y de esta manera darle solución alguna en el ámbito de la gestión organizativa, concluyendo y recomendando en qué se debe mejorar y conseguir un desarrollo organizacional eficiente con la implementación de una estructura formal.

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

3.1.1. Análisis de la entrevista realizada a los expertos: artesanos profesionales titulados por la Junta Nacional de la defensa del Artesano.

De acuerdo a la entrevista realizada a tres artesanos titulados por la Junta Nacional de la defensa del Artesano siendo parte y miembros de esta institución, se pudo obtener la siguiente información:

1. ¿Con qué finalidad se creó la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, se crea con la finalidad de hacer sociedad, haciendo de ella una institución estrictamente artesanal, como también buscar adelanto social y cultural para de esta manera integrar a artesanos interprofesionales de las diferentes ramas y poder facilitarles el título artesanal que brinda la Junta Nacional de la defensa del Artesano, consiguiendo desarrollar talleres de capacitación como verdaderos profesionales en las distintas ramas artesanales y de esta manera conseguir participar en ferias y conferencias que ayuden a informar a la colectividad su perfil profesional, ya que es una de las actividades más valiosas y productivas que tienen el Ecuador.

Muy aparte esta institución se crea con el fin de solicitar a los poderes públicos, herramientas, materia prima y asignaciones económicas, para conseguir que la asociación tenga un desarrollo y permita que los futuros artesanos puedan desenvolverse en su campo consiguiendo progreso y bienestar.

2. ¿Considera usted que la asociación ha cumplido con sus objetivos propuestos?

Éstos artesanos profesionales informan que la institución tiene muchos objetivos pero que ha conseguido uno de los principales que es el de tener un terreno donde poder organizar ferias artesanales, en el que los turistas nacionales y extranjeros puedan observar y adquirir las variedades de artesanías confeccionada por los artesanos de esta institución, si bien es cierto es un prestigio saber esta actividad ya que es una labor ardua que al moldear las diferentes piezas se convierten en joyas preciosas, lo que atraen a las personas por sus encantos de diseños inéditos y únicos de ellos, otros de los objetivos que ha cumplido es el de tener un sede donde se hacen las reuniones con los socios y directivos para tratar asuntos de gran importancia para el desarrollo de la organización.

3. Cuando existe algún inconveniente en la Asociación, ¿Cuál es el proceso que sigue Ud.?

En esta pregunta los entrevistados nos dijeron que cuando existe algún inconveniente primero se analiza las situaciones, mencionando los pro y contra de las diferentes acontecimientos verificando y escogiendo la mejor opción sin perjudicar a ninguna de las partes.

Por lo tanto si hablamos de inconvenientes a nivel institucional se acude a la Junta provincial de la defensa del artesano y el ministerio de relaciones laborales que son las que rigen las obligaciones y deberes de estas instituciones artesanales agremiadas y cuando se trata de inconvenientes internos en la asociación se genera una asamblea donde se da a conocer las situación para tomar la decisión más certera y acorde al bienestar de la institución, así como también nos dijeron que se aplican sanciones ya que existen estatutos y reglamentos al cual ellos se rigen.

4. ¿Cuenta la asociación con un organigrama estructural? ¿Cuál?

Los expertos manifestaron que la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas en primera instancia no cuenta con un organigrama estructural, pero que si existen reglamentos y estatutos al cual ellos se rigen, y que debido a la falta de planificación de los directivos esta organización no está bien estructurada.

Sin embargo tienen un organigrama ficticio al cual no le dan la debida importancia por tanto surge los inconveniente en la institución porque no hay un mando principal que rija las funciones y deberes de los demás.

5. ¿Cómo institución artesanal tiene una misión y visión la asociación? ¿Por qué?

De acuerdo a la entrevista realizada a los artesanos profesionales nos dijeron que la institución no tiene una misión y visión definida que sea el referente institucional como filosofía de la organización, pero que creen importante tenerlo porque ayuda a conocer la razón de ser de la organización, como también que queremos lograr en un futuro, sin embargo en su entrevista nos dijeron que le gustaría que lleve las siguiente frase:

Somos una institución que le da apertura a la nueva generación, capaces de formar a nuevos artesanos profesionales con nuevas expectativas, para conseguir ser una entidad unida y de progreso fundada en el arte y la producción de orfebrería y productos artesanales diversos, en cierta forma apuntamos al desarrollo ya que presentamos infinidad de diseños artesanales convirtiéndolos productos innovados y llegar al contexto internacional garantizando la satisfacción del cliente.

6. ¿Podría mencionar cuales son las fortalezas de la asociación frente a otras asociaciones?

Los expertos artesanos profesionales manifiestan que la organización posee fortalezas, entre ellas una de las principales es tener un terreno o área donde poder realizar las exposiciones artesanales con una dimensión de 1000 metros cuadrados; otra de ellas es:

- Tener una sede donde poder realizar reuniones con los socios y directivos.
- Tener más del 50% de sus miembros como artesanos profesionales calificados.
- Ser una institución con 47 años de actividad, considerada como una de las más antiguas de este distrito.
- Ubicación reconocida como zona artesanal.
- Profesionales artesanales en diferentes ramas
- Variedad de productos artesanales
- Diseños de productos inéditos de los diversos artesanos y únicos en distintos materiales.

7. ¿Qué debilidades tiene la asociación frente a otras instituciones?

En la entrevista nos pudieron decir que en la actualidad si existen debilidades frente a las otras asociaciones por el surgimiento de inconvenientes por parte de la directiva que hoy asume el mando de esta organización, entre las debilidades están:

- No tener una estructura bien definida de la organización.
- Pocos profesionales en el área productiva, ya que existen unos cuantos que se dedican a la comercialización de las artesanías.
- Mala organización en aspectos administrativos.
- Formalización
- Falta de maquinarias que coadyuven al progreso productivo de la asociación.
- Poco compromiso de los socios ya no conjugan con la filosofía de la organización.

8. ¿Qué principios y valores éticos posee la asociación?

Si bien es cierto los valores y principios son de vital importancia en toda organización, ya que ayudan a regular la conducta de las personas que conviven en ella, dando una orientación sobre el comportamiento consiguiendo el bienestar personal.

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas posee valores y principios que por lo general no son practicados a menudo por los miembros y socios que conforman la organización, entre ellos podemos nombrar: ayuda social que es parte de la solidaridad de todos los socios para brindar una ayuda a los socios que la necesitan, la laboriosidad que es parte del trabajo en equipo para llevar a cabo el cumplimiento de sus funciones y actividades propuestas para lograr un fin, y la constancia que tiene al pertenecer a esta organización para conseguir metas organizacionales, la responsabilidad que es un valor importante para que fluya de mejor manera la organización, honestidad, respeto por lo que se deben regir mediante una estructura orgánica y conocer a quién dirigirse para solucionar cualquier contratiempo o necesidad en el instante, la libertad ya que todos tienen la libertad de opinar sobre las decisiones o acontecimientos que se suscitan en la asociación y la igualdad son característicos de identificación en este gremio.

9. ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

Al realizar esta pregunta en la entrevista los expertos a quienes se les hizo la entrevista respondieron que no conocen lo que es un diseño organizacional, pero que más a menos se refiere a cómo llevar una organización en la institución y sobre todo que consiste en saber utilizar los recursos con que cuenta la entidad y ayudar a lograr los objetivos del mismo, asignando responsabilidades a los directivos y guiar en las actividades a quienes son participes de la organización.

10. ¿Cómo institución agremiada tiene diseño organizacional? ¿Por qué?

Los tres entrevistados dijeron que no tiene la institución un diseño organizacional, debido a que los miembros que conforman la asociación, no logran plasmar sus planes de trabajo, debido a falta de coordinación, y más que nada de la planeación, de lo que se quiere hacer por el bienestar de la organización.

Estos a su vez cuentan la experiencia que se vive en la organización y dicen que no existe un ambiente adecuado que se adapte por lo tanto tienen una mala organización y las responsabilidades no se distribuyen de manera eficaz.

11. ¿Cree usted necesaria la implementación de un diseño organizacional, para el mejoramiento de la planificación y control de las actividades de la Asociación?

En respuesta a esta pregunta emitieron su criterio y dijeron que si creen necesario la implementación de un diseño organizacional, ya que todas las organizaciones la poseen y funcionan acorde a los que ellos planifican, mejorando así la división trabajo, asignando funciones que ayuden a desarrollar la estructura de la organización de manera formal.

También dejaron que es como una guía para la organización del trabajo, llegando a tener relaciones formales con todos los que conforman la Asociación y más que todo porque se puede hacer una descripción de puestos y diseñar manuales administrativos.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

3.2.1. Encuesta dirigida a socios artesanos

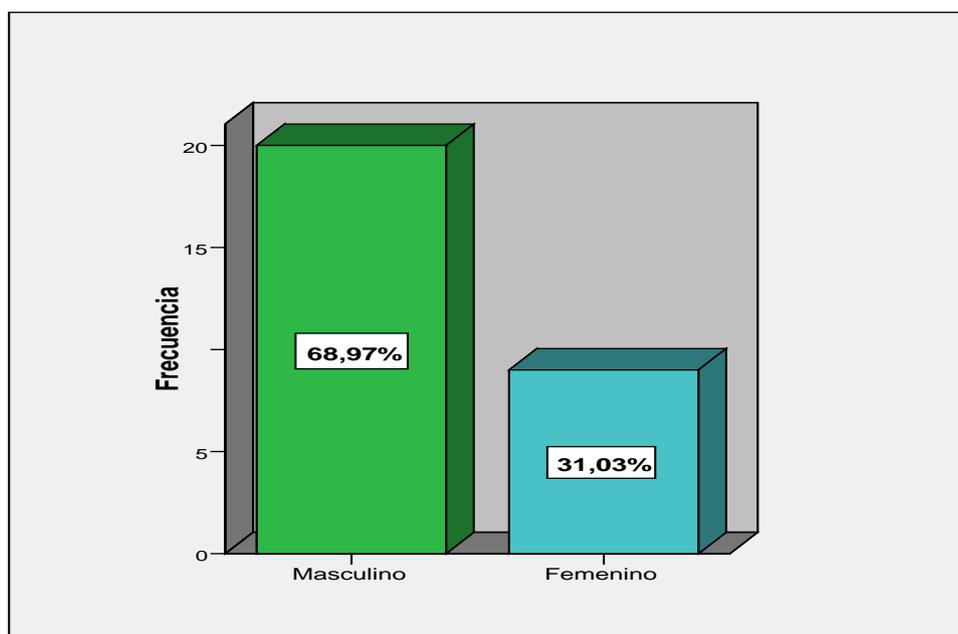
1. Género

TABLA N° 1: Género de los socios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	20	69,0	69,0	69,0
	Femenino	9	31,0	31,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 1: Género de los socios



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

La encuesta responde que los socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, tienen una mayor participación de artesanos masculinos representado en un 68,97% a los 20 personas tal y como se muestra en la gráfica y el restantes equivale a 9 artesanas femeninas representando un 31,03%.

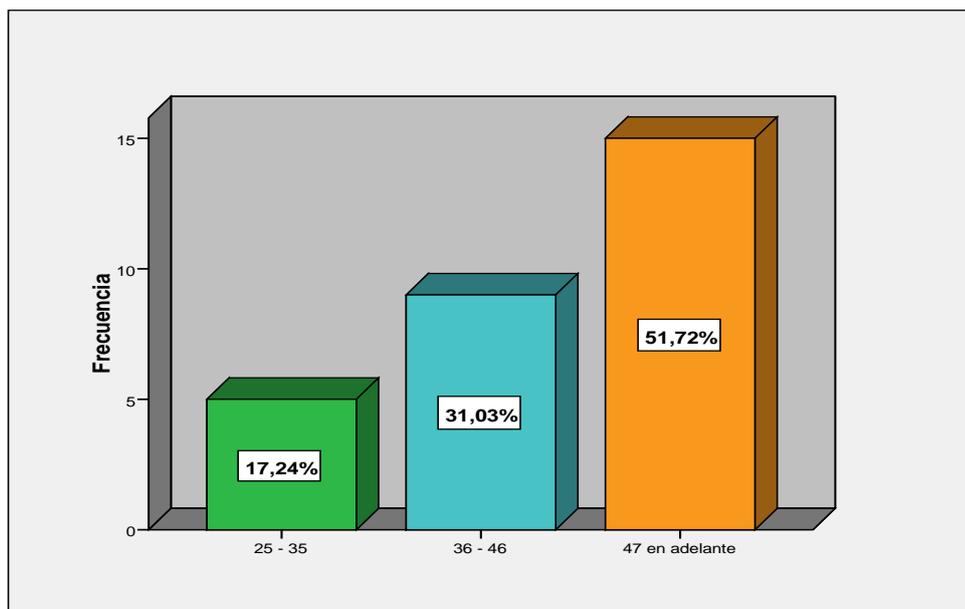
2. Edad

TABLA N° 2: Edades de los socios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 25 – 35	5	17,2	17,2	17,2
36 – 46	9	31,0	31,0	48,3
47 en adelante	15	51,7	51,7	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 2: Edades de los socios



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

De acuerdo a la encuesta realizada a los 29 socios de la Asociación Interprofesional de artesanos de Salinas, en la gráfica podemos observar que con un porcentaje del 51,72% responde a la existencia de socios que están una edad de 47 años en adelante caracterizándolos como socios más antiguos de esta prestigiosa institución, seguida de un 31,03% a los socios que están en edad de 36 – 46 años y como último tenemos socios que están en edad de 25 – 35 años representada por un 17,24%.

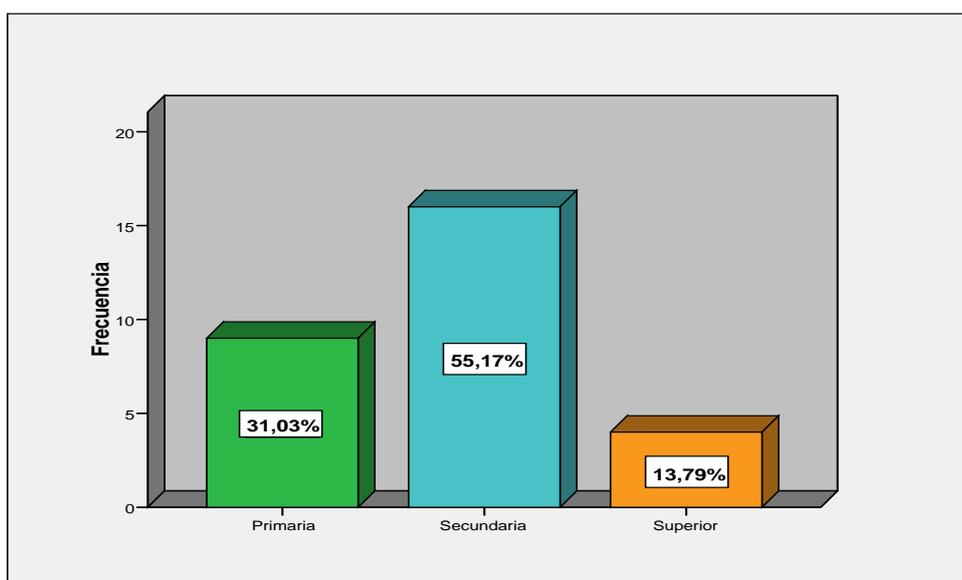
3. Nivel de instrucción

TABLA N° 3: Nivel de instrucción socios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	9	31,0	31,0	31,0
	Secundaria	16	55,2	55,2	86,2
	Superior	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 3: Nivel de instrucción socios



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

El nivel de instrucción de los socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, según datos tabulados de las encuestas realizadas a los 29 socios, nos dicen que 16 socios se encuentra con una educación de nivel secundario que equivale a un 55,17% como mayor porcentaje, seguidos de los 9 socios que tienen instrucción primaria equivalente a un 31,03% y como último lugar se encuentran los 4 socios que tienen instrucción de nivel superior equivalente a un 13,79%.

4. ¿La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas cuenta con un diseño organizacional?

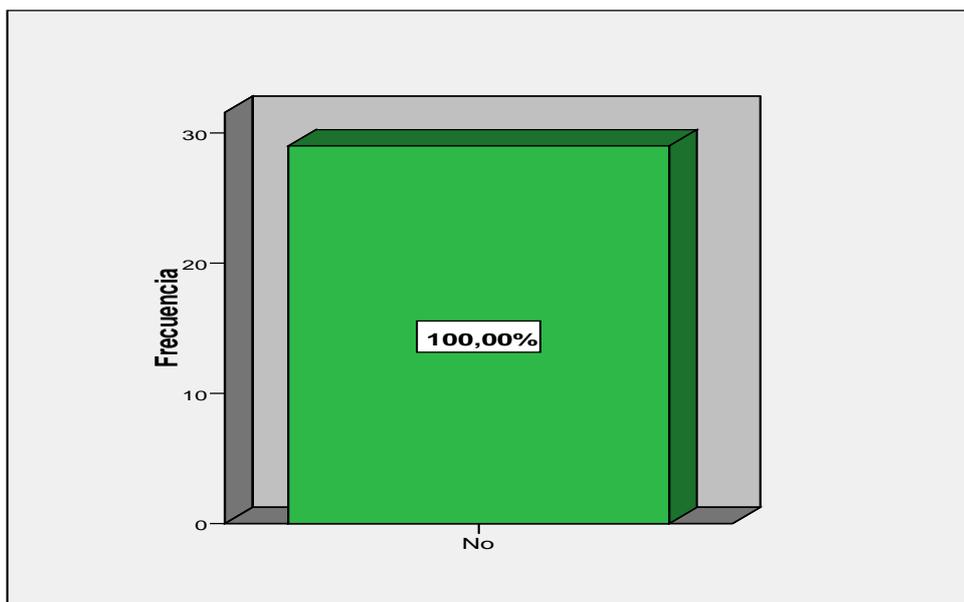
TABLA N° 4: Asociación cuenta con un diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	0	0,0	0,0	0,0
No	29	100,0	100,0	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 4: Asociación cuenta con un diseño organizacional



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

De acuerdo a la pregunta realizada, si la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas cuenta con un diseño organizacional, los 29 socios de esta organización respondieron que no, equivalente al 100,00% de las respuestas, por lo que la investigación tienen un carácter importante y por lo tanto es aceptada como tal, para indagar y dar con solución alguna y mejorar la estructura organizacional de esta institución.

5. ¿Ustedes consideran que toman sus decisiones sobre las actividades a realizarse?

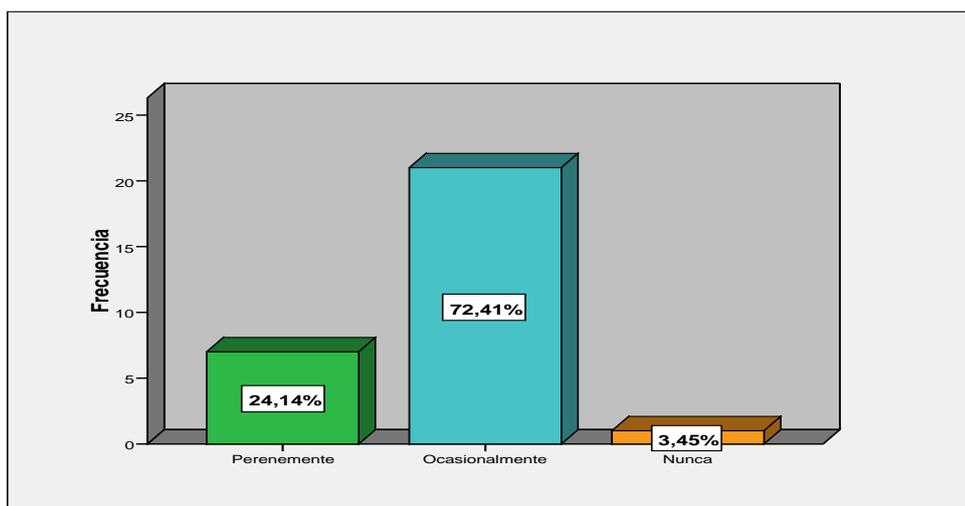
TABLA N° 5: Decisiones sobre las Actividades a realizarse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Perenemente	7	24,1	24,1	24,1
Ocasionalmente	21	72,4	72,4	96,6
Nunca	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 5: Decisiones sobre las actividades a realizarse



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

En el planteamiento de esta pregunta se quería saber si los socios artesanos conocían si se tomaban las decisiones sobre las actividades a realizarse, obteniendo respuestas variantes entre ellas, éstos nos dicen que las decisiones sobre las actividades se toman ocasionalmente, tal como se puede observar en la gráfica representada por 21 socios en un 72,41%, mientras que 7 socios opinaron que las decisiones se toman perenemente representadas en la gráfica por un 24,14% y como ultima está 1 socio que dijo que nunca toman decisiones, representada en un 3,45%.

6. ¿Cree Ud. que las decisiones tomadas frente a los problemas son las más acertadas?

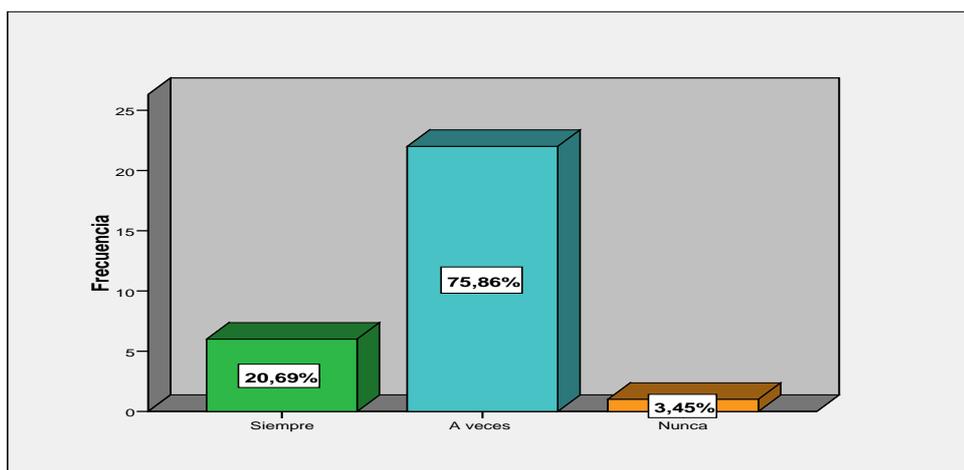
TABLA N° 6: Decisiones frente a los problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	20,7	20,7	20,7
	A veces	22	75,9	75,9	96,6
	Nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 6: Decisiones frente a los problemas



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta se planteó con el fin de conocer la apreciación de los socios artesanos, sobre el conocimiento que tienen acerca de las decisiones tomadas frente a los problemas, si resultan las más convenientes y acertadas para el bienestar de la Asociación, sin embargo también tuvimos respuestas variantes entre ellas podemos observar en la gráfica que estas decisiones se toman a veces es lo que nos pueden decir 22 de los socios representando un 75,86%, seguida de la opción siempre, que son las respuestas de 6 socios representando un 20,69% y como último lugar está la opción de nunca que fue la apreciación de 1 socio representada en un 3,45%.

7. El control y la comunicación que tienen dentro de la asociación son de nivel:

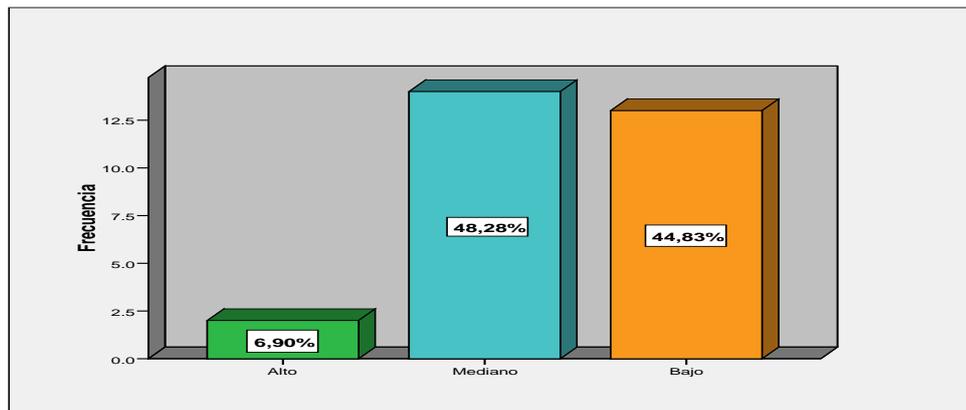
TABLA N° 7: El control y la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Alto	2	6,9	6,9	6,9
Mediano	14	48,3	48,3	55,2
Bajo	13	44,8	44,8	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 7: El control y la comunicación



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

En toda organización es de gran importancia el control y la comunicación, por eso optamos en plantear esta pregunta y de esta manera conocer a través de las encuestas realizada a los 29 socios que opiniones tenían acerca de esta pregunta, ellos nos dijeron en sus respuestas que tiene un nivel mediano sobre el control y la comunicación de la Asociación representada en un 48,28% que responde a 14 socios, seguida de la opción bajo nivel de control y comunicación representando un 44,83%, siendo las opiniones de 13 socios y como última opción de respuesta de 2 socios nos dijeron que tienen un nivel alto sobre el control y la comunicación representada en un 6,90%, lo que implica tomar medidas drásticas ya que es uno de los ejes importantes para que la organización pueda desarrollarse y conseguir los objetivos propuestos.

8. ¿Existe una división de trabajo definida?

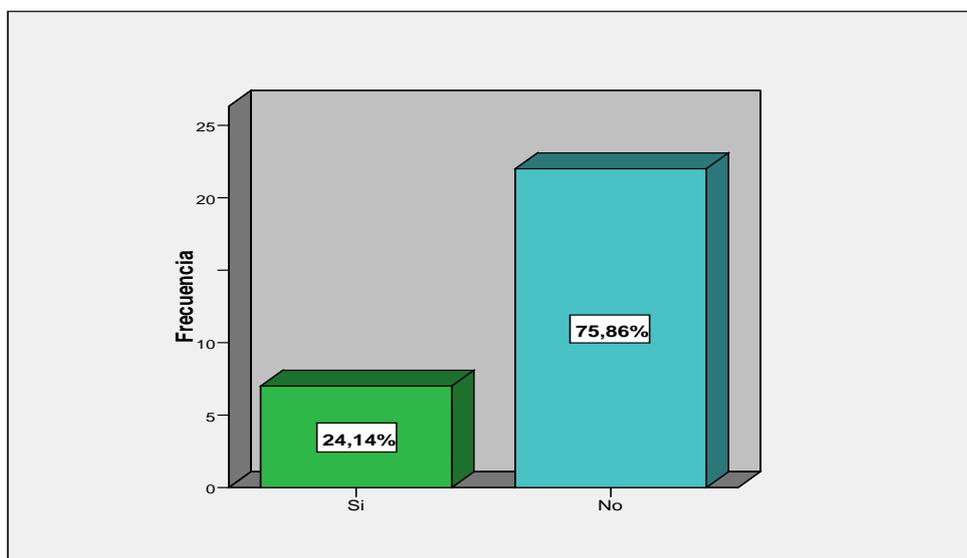
TABLA N° 8: Existencia de división de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	24,1	24,1	24,1
	No	22	75,9	75,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 8: Existencia de división de trabajo



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Para tener una mejor concepción de la investigación se formuló la pregunta si existe una división de trabajo definida en la asociación, teniendo respuestas indiferentes por las opiniones de los 29 socios encuestados, obteniendo un no de 22 socios que representa en la gráfica un 75,86% como mayor porcentaje en repuesta a esta pregunta, seguida de un si en respuesta de 7 socios que representa un 24,14%, lo cual hace que la Asociación deberá tomar medidas necesarias para mejorar y tener una división de trabajo acorde a las necesidades de la organización.

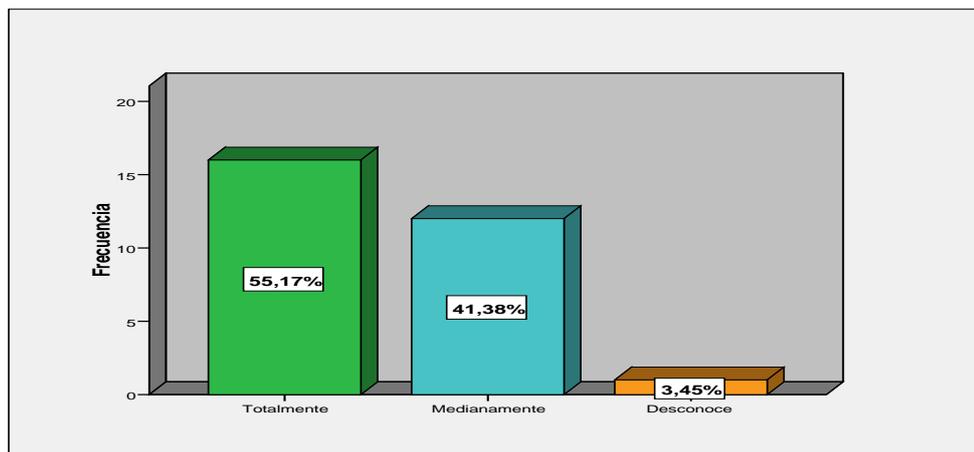
9. ¿Conoce Ud. sus funciones y obligaciones como socio de la asociación?

TABLA N° 9: Conocimiento sobre las funciones y obligaciones como socio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente	16	55,2	55,2	55,2
Medianamente	12	41,4	41,4	96,6
Desconoce	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
 Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 9: Conocimiento sobre las funciones y obligaciones como socio



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
 Elaborado por: Mario Balón Muñoz

De acuerdo a la formulación de esta pregunta se obtienen respuestas indiferentes de los 29 socios encuestados, pero sus opiniones garantizan su experiencia por los años que tienen como socios inscritos en esta institución, por lo tanto 16 socios nos dicen que si conocen totalmente sus funciones y obligaciones ante la Asociación, lo cual está representada en la gráfica por un 55,17%, seguidas de 12 socios que dijeron que conocían medianamente sus funciones y obligaciones representadas por un 41,38% y como último lugar queda 1 socio que dijo que desconoce sus funciones y obligaciones ante esta institución representada en un 3,45%.

10. ¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades de trabajo en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

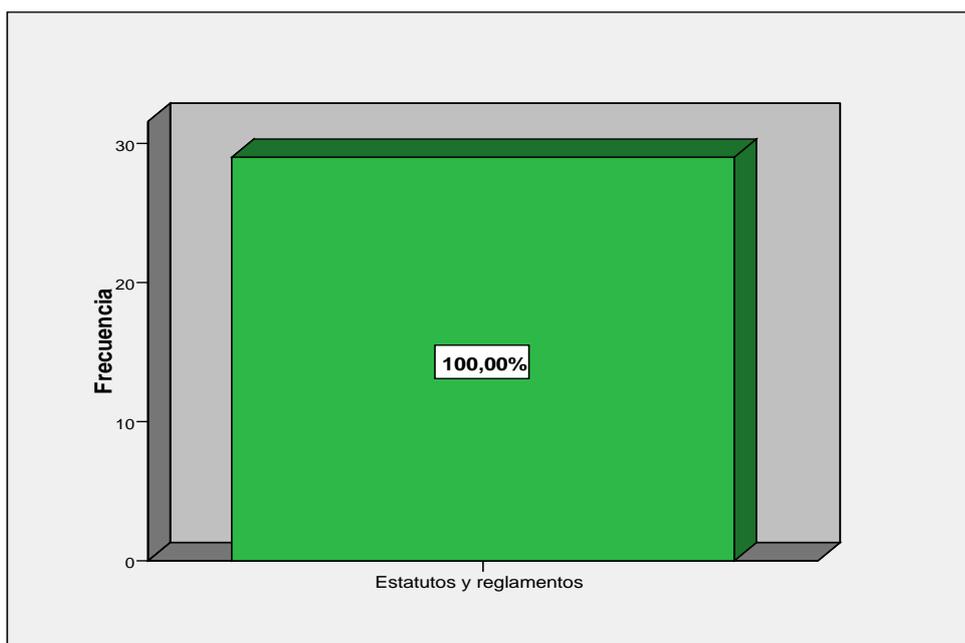
TABLA N° 10: Documentos legales y normativos que guían las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estatutos y reglamentos	29	100,0	100,0	100,0
Manuales	0	0,0	0,0	
Otros	0	0,0	0,0	
Ninguno	0	0,0	0,0	
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 10: Documentos legales y normativos que guían las actividades



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Se preguntó a los 29 socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, que documentos legales y normativos guían las actividades de trabajo y de las opciones mencionadas éstos en su mayoría acertaron con estatutos y reglamentos lo cual se demuestra en la gráfica que representa un 100,00%.

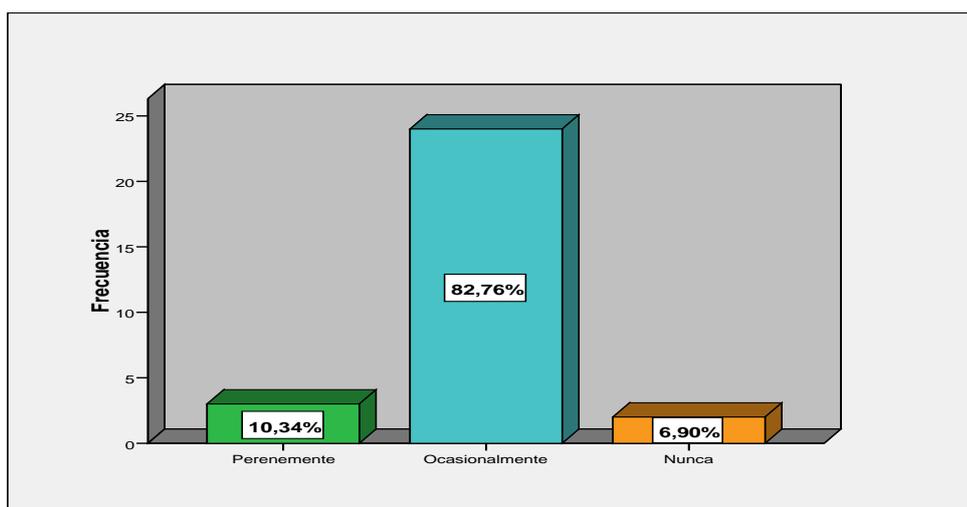
11. ¿Según su criterio como socio, el personal de la asociación cumple sus funciones a cabalidad?

TABLA N° 11: Cumplimiento de funciones del personal administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Perenemente	3	10,3	10,3	10,3
Ocasionalmente	24	82,8	82,8	93,1
Nunca	2	6,9	6,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 11: Cumplimiento de funciones del personal administrativo



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta se planteó con el fin de conocer la opinión que tienen los socios en relación al cumplimiento de las funciones del personal, de esta manera precisar y concluir dando recomendación alguna de interés para la organización, de los 29 socios encuestados y de las alternativas de respuestas; 24 socios indicaron que el personal cumple ocasionalmente sus funciones lo que demuestra la gráfica en un 82,76%, mientras que 3 socios indicaron que se cumplen perenemente lo que se muestra en un 10,34%, y por último 2 socios indicaron que nunca cumplen sus funciones representada en un 6,90%.

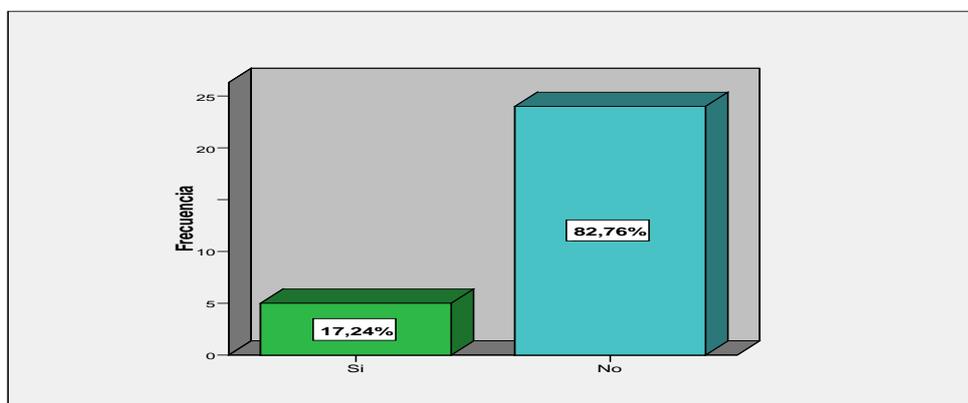
12. ¿Cree Ud. que los mecanismos de coordinación de las áreas de la asociación están bien establecidos por la alta dirección para el logro de los objetivos?

TABLA N° 12: Establecimiento de los mecanismos de coordinación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	17,2	17,2	17,2
	No	24	82,8	82,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 12: Establecimiento de los mecanismos de coordinación



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Con relación a la formulación de la pregunta sobre si están bien establecidos los mecanismos de coordinación de las áreas de la asociación, se obtuvo un mayor porcentaje en la opción no, lo que indica que la encuesta aplicada a los 29 socios, se derivan de la siguiente manera: el 82,76% que responde a 24 socios opto por un no, mientras que el 17,24% que responde a la opinión de 5 socios, indico que si están bien establecidos los mecanismos de coordinación, lo cual hace que la alta dirección de la Asociación se preocupe por tomar medidas necesarias y aplicar con el fin de lograr los objetivos de la organización.

13. ¿Para mejorar el funcionamiento de las actividades de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, que recomendación proporcionaría?

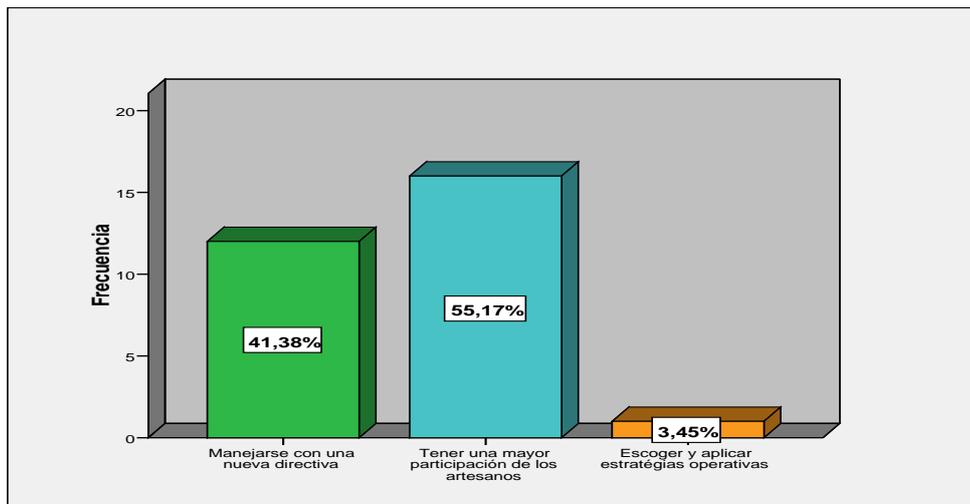
TABLA N° 13: Funcionamiento de las actividades administrativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tomar una decisión más certera	0	0,0	0,0	0,0
	Manejarse con una nueva directiva	12	41,4	41,4	41,4
	Tener una mayor participación de los artesanos	16	55,2	55,2	96,6
	Escoger y aplicar estrategias operativas	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 13: Funcionamiento de las actividades administrativas



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

La formulación de esta pregunta es certera, para mejorar el funcionamiento de las actividades administrativas, y seguidas de las opciones brindadas a los 29 socios la que mayor aceptación tuvo fue tener una mayor participación de los artesanos indicado por 16 socios representando en la gráfica un 55,17%, mientras que 12 socios dijeron que hay que manejarse con una nueva directiva, representando un 41,38%, seguidas de opción escoger y aplicar estrategias operativas, indicado por un socio, representando un 3,45%.

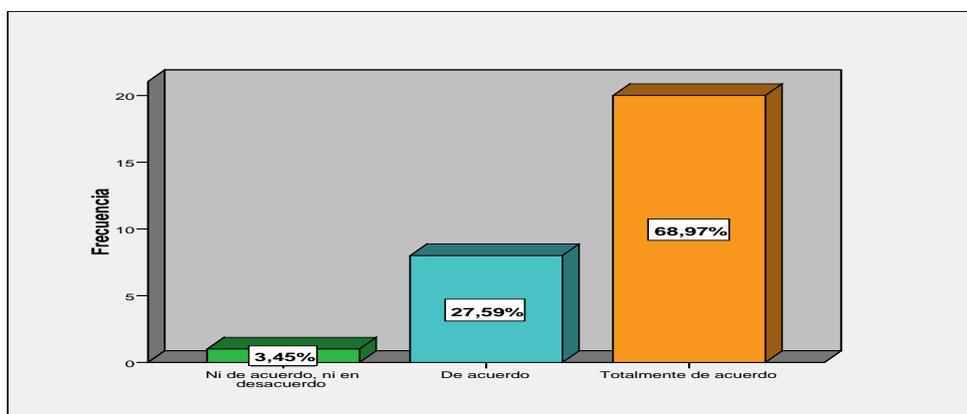
14. ¿Cree Ud. que la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas al implementar un diseño organizacional mejoraría su nivel de eficiencia y productividad?

TABLA N° 14: Implementación del diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	3,4	3,4	3,4
De acuerdo	8	27,6	27,6	31,0
Totalmente de acuerdo	20	69,0	69,0	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 14: Implementación del diseño organizacional



Fuente: Socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta es una de las de mayor importancia que tiene la encuesta para la implementación del diseño organizacional en la asociación, entre las opiniones que nos brindaron mediante las opciones de respuesta se puede observar en la gráfica que el 68,97% está totalmente de acuerdo que se implemente, es lo que nos pudieron decir 20 socios, seguidos de un 27,59% que dijo que está de acuerdo, en respuesta de 8 socios, y tan solo el 3,45%, nos dijo que está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, es lo que manifestó 1 solo socio.

3.2.2. Encuesta dirigida a los administrativos

1. Género

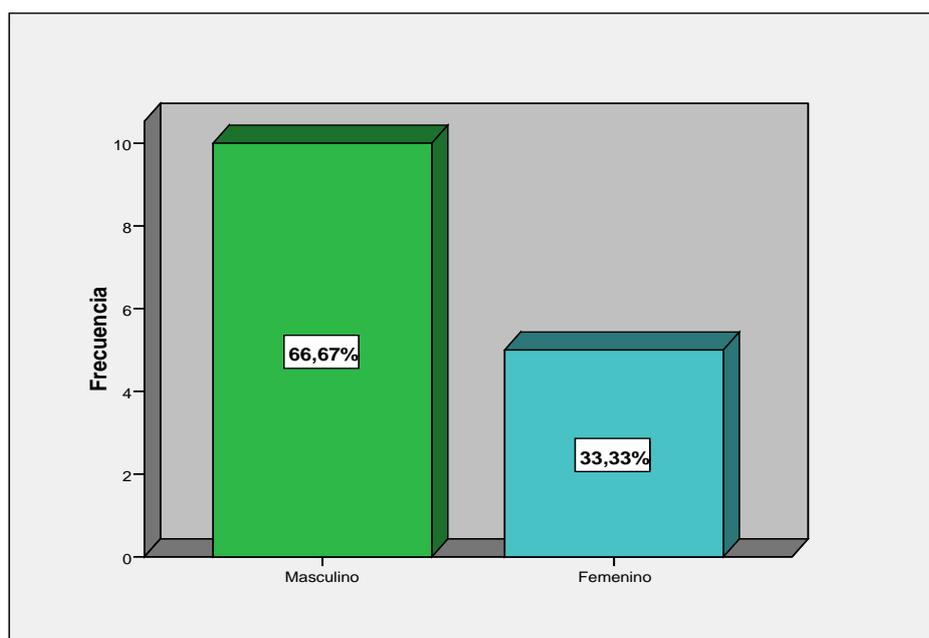
TABLA N° 15: Género de los administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	10	66,7	66,7	66,7
	Femenino	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 15: Género de los administrativos



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Según la encuesta dirigida a los 15 administrativos de la asociación, después de la tabulación de la encuesta se detectó que existe una mayor participación de directivos de sexo masculino que corresponde a 10 personas representando en la gráfica un 66,67%, seguidos de los administrativos de sexo femenino correspondiente a 5 personas representado en un 33,33%.

2. Edad

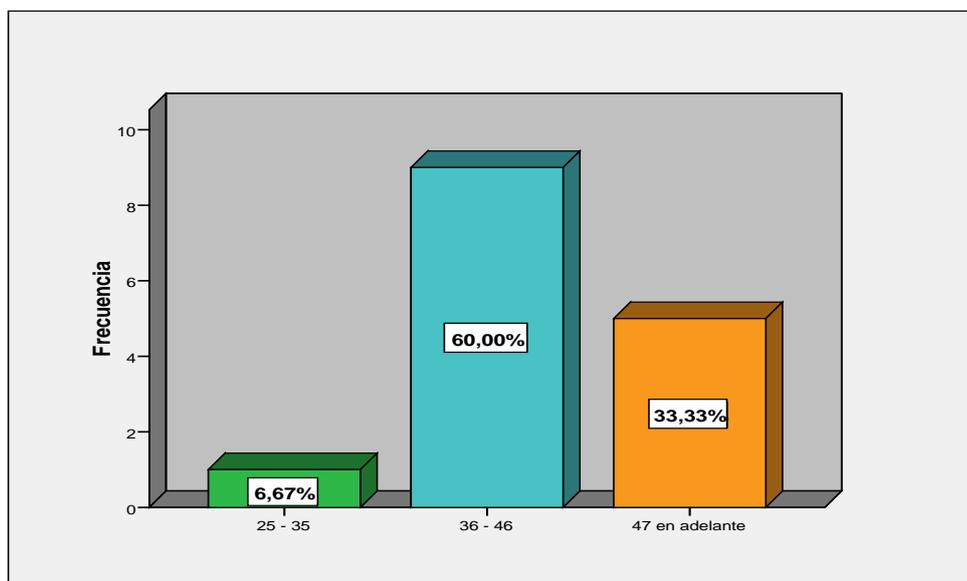
TABLA N° 16: Edades de los administrativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 25 – 35	1	6,7	6,7	6,7
36 – 46	9	60,0	60,0	66,7
47 en adelante	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 16: Edades de los administrativos



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

De las 15 encuestas realizadas a los administrativos (directivos) de la Asociación Interprofesional de artesanos de Salinas, en la gráfica se puede observar que existe un mayor número de administrativos que están en una edad de 36 – 46 años, el cual responde a un porcentaje del 60,00% según la tabulación de la encuesta y esta pertenece a 9 personas, mientras que los administrativos que están en una edad de 47 años en adelante responde a un porcentaje del 33,33% que pertenece a 5 personas y como último tenemos a los administrativos que están en una edad de 25 – 35 años respondiendo a un 6,67% perteneciente a 1 administrativo.

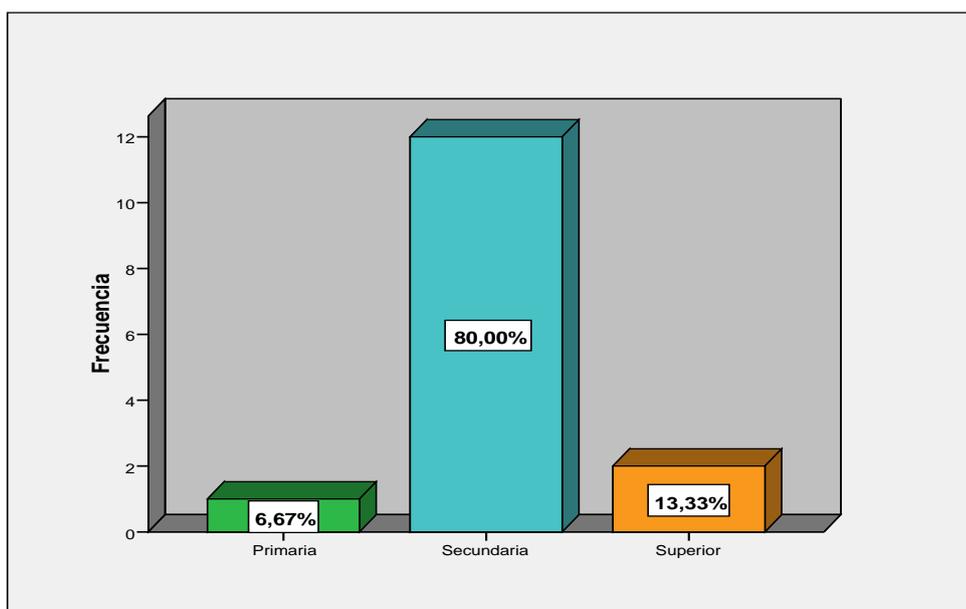
3. Nivel de instrucción

TABLA N° 17: Nivel de instrucción de los administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	1	6,7	6,7	6,7
	Secundaria	12	80,0	80,0	86,7
	Superior	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 17: Nivel de instrucción de los administrativos



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

De las 15 personas encuestadas en la parte administrativa de la asociación, se puede observar en la gráfica que las personas que colaboran en la institución tienen una instrucción secundaria correspondiente a 12 personas y que responde al 80,00%, seguido de colaboradores que tienen una instrucción superior correspondiente a 2 personas y responde al 13,33%, y como último lugar están los que tienen un nivel de educación primaria correspondiente a 1 persona y que responde al 6,67%.

4. ¿La asociación cuenta con un diseño organizacional?

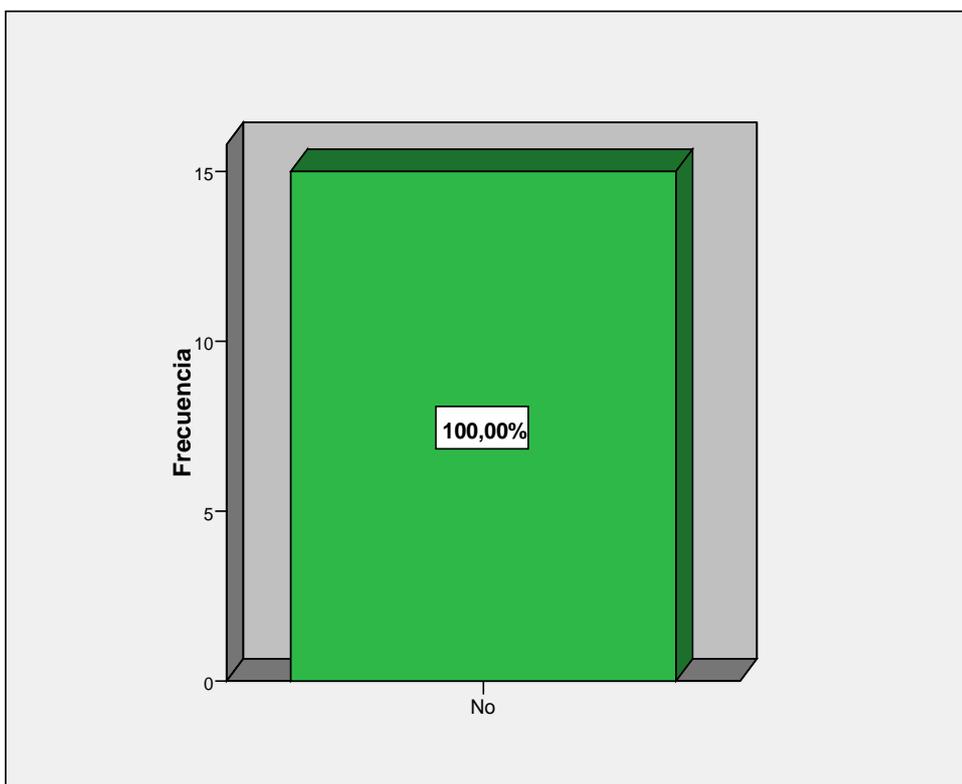
TABLA N° 18: Opinión si cuentan con diseño organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	0	0,0	0,0	0,0
	No	15	100,0	100,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 18: Opinión si cuentan con diseño organizacional



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta se formuló en primera instancia para conocer a ciencia cierta si esta organización posee un diseño organizacional, de tal manera se preguntó a la parte administrativa y nos pudieron decir que no, tal y como se muestra en la gráfica, el cual representa el 100% de los 15 encuestados en la asociación.

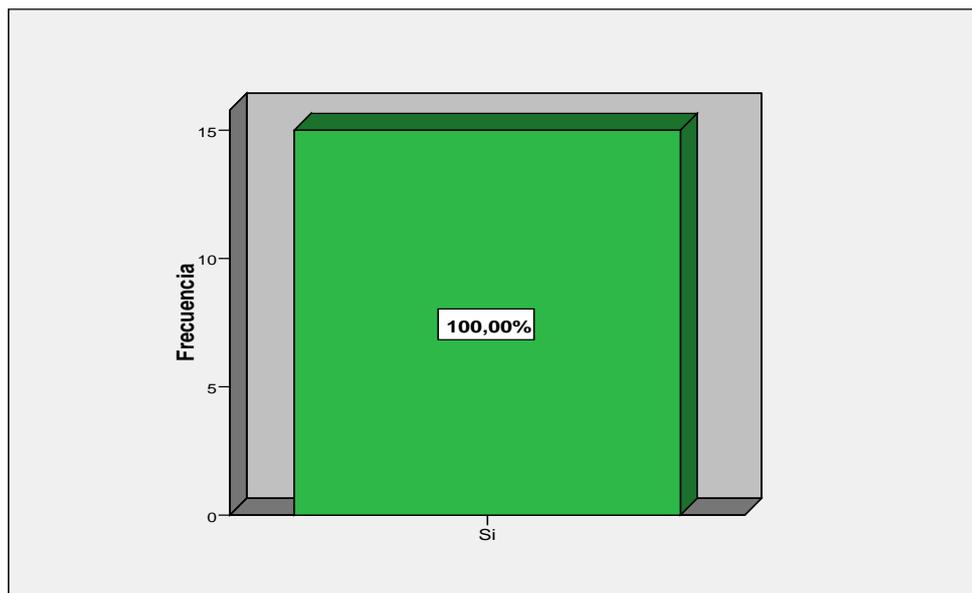
5. ¿Está Ud. de acuerdo que la estructura de la organización define claramente las responsabilidades?

TABLA N° 19: La estructura de la organización define las responsabilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	15	100,0	100,0	100,0
	No	0	0,0	0,0	
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 19: La estructura de organización define las responsabilidades



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta determina la importancia que tiene la estructura de la organización ya que los 15 encuestados nos dijeron que si define claramente las responsabilidades, porque ayuda a tener una organización eficiente en todos los aspectos, permitiendo delegar funciones y tener equipos de trabajo que controlen las actividades inmersas en la organización, por consiguiente se puede observar en la gráfica que responde al 100,00%.

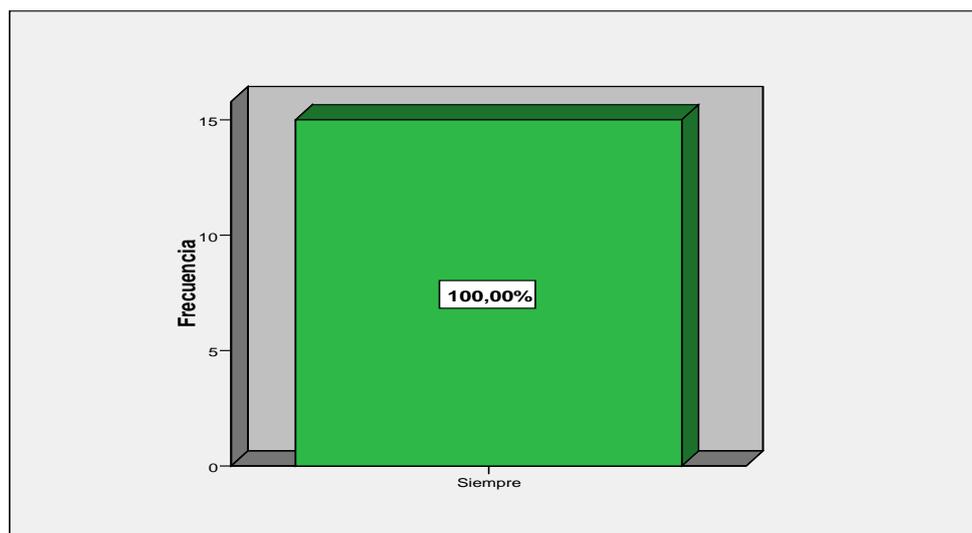
6. ¿Considera Ud. que el establecimiento de la estructura permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos?

TABLA N° 20: La estructura permite la conformación de equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	100,0	100,0	100,0
	A veces	0	0,0	0,0	
	Nunca	0	0,0	0,0	
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 20: La estructura permite la conformación equipos de trabajo



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Formulando esta pregunta con las respectivas alternativas de respuesta se pudo conocer que los 15 encuestados están de acuerdo que la estructura de la organización permite la conformación de equipos de trabajo ya que es importante que haya colaboración entre todos los que conforman la organización para el logro de los objetivos, como podemos observar en la gráfica representa el 100,00% con una respuesta de siempre.

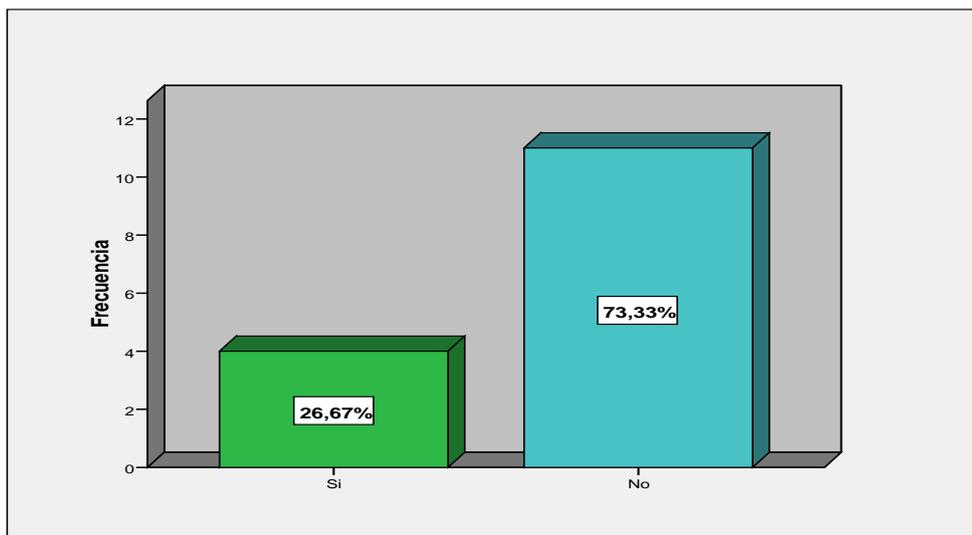
7. ¿Considera que el ambiente de trabajo es oportuno para desarrollar las labores?

TABLA N° 21: Ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	26,7	26,7	26,7
	No	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 21: Ambiente de trabajo



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Al formular esta pregunta a la parte administrativa de la asociación obtuvimos mayormente un no de respuesta por lo que muchos de ellos nos dijeron que hace falta equipamiento en la asociación, como adquisición de máquinas, equipos de oficina, muebles, entre otros, que permitan tener un ambiente de trabajo adecuado y de esta manera poder desarrollar las labores de manera oportuna, por lo que de los 15 encuestados, 11 personas respondieron un no, que representa en la gráfica un 73,33%, mientras que 4 personas nos respondieron un sí, que representa un 26,67%.

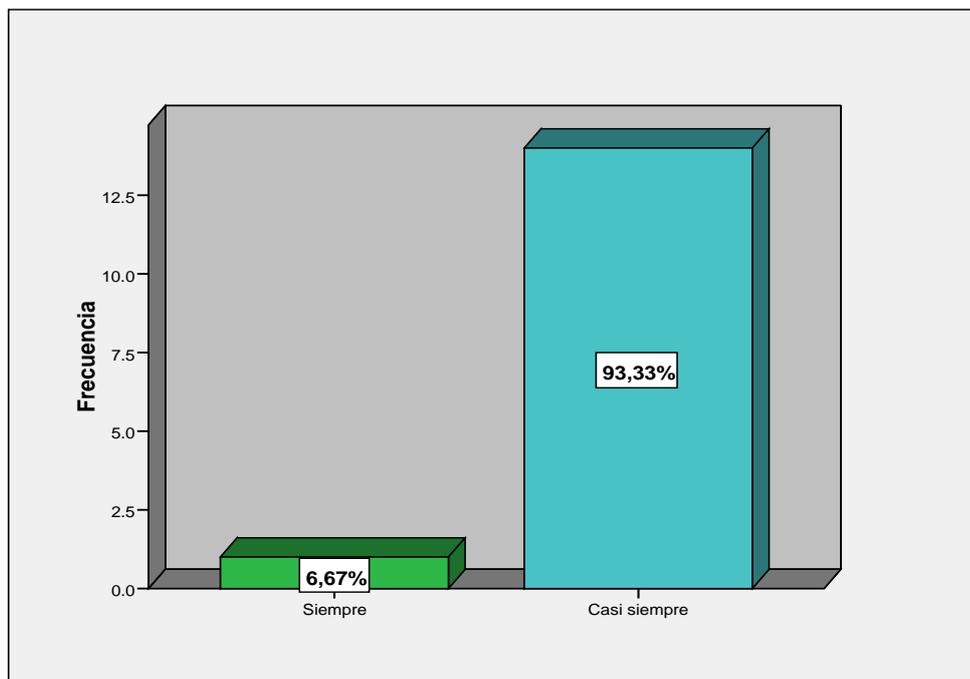
8. ¿Ustedes como parte administrativa asumen de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?

TABLA N° 22: Asumen de manera ágil los cambios interno y externos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	14	93,3	93,3	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 22: Asumen de manera ágil los cambios interno y externos



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Se realizó esta pregunta con el fin de conocer si la parte administrativa asumía los cambios internos y externos en la organización por lo que de los 15 encuestados que representa el 100%, se obtuvo una respuesta diversa entre ella nos dijeron 14 personas que casi siempre respondiendo en la gráfica un 93,33%, mientras que 1 sola persona respondió siempre, respondiendo un 6,67%.

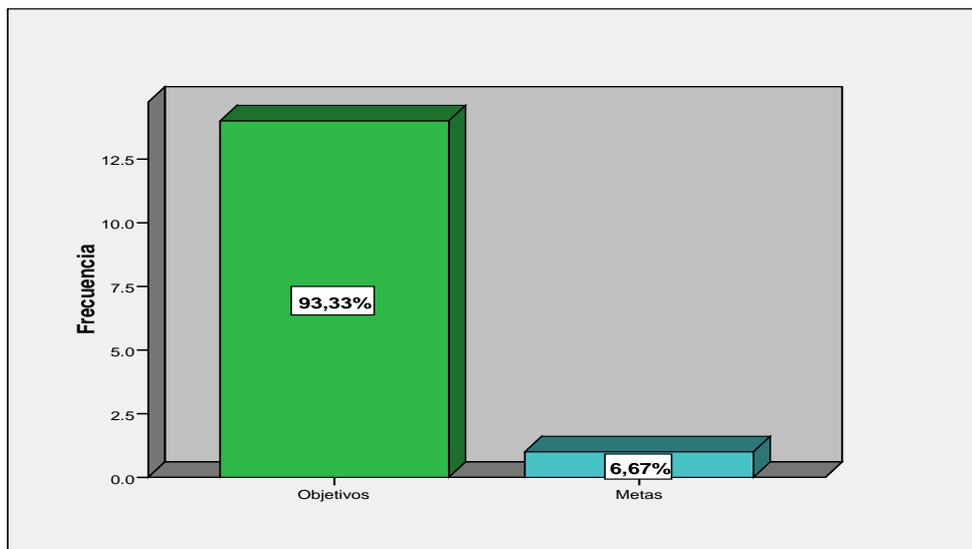
9. Como referente general de gestión institucional de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, conoce usted la:

TABLA N° 23: Conocimiento de valores institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Misión	0	0,0	0,0	0,0
	Visión	0	0,0	0,0	0,0
	Objetivos	14	93,3	93,3	93,3
	Estrategias	0	0,0	0,0	93,3
	Metas	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 23: Conocimiento de valores institucionales



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

De las 15 personas que conforman la parte administrativa de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, el 93,33% tal y como se muestra en la gráfica nos dijeron que conocen los objetivos, mas no una visión, visión, estrategias que ayudarían a tener una mejor filosofía de la organización, es lo que nos pudieron decir 14 personas, seguidas del 6,67% que dijo que conoce las metas como respuesta de 1 sola persona.

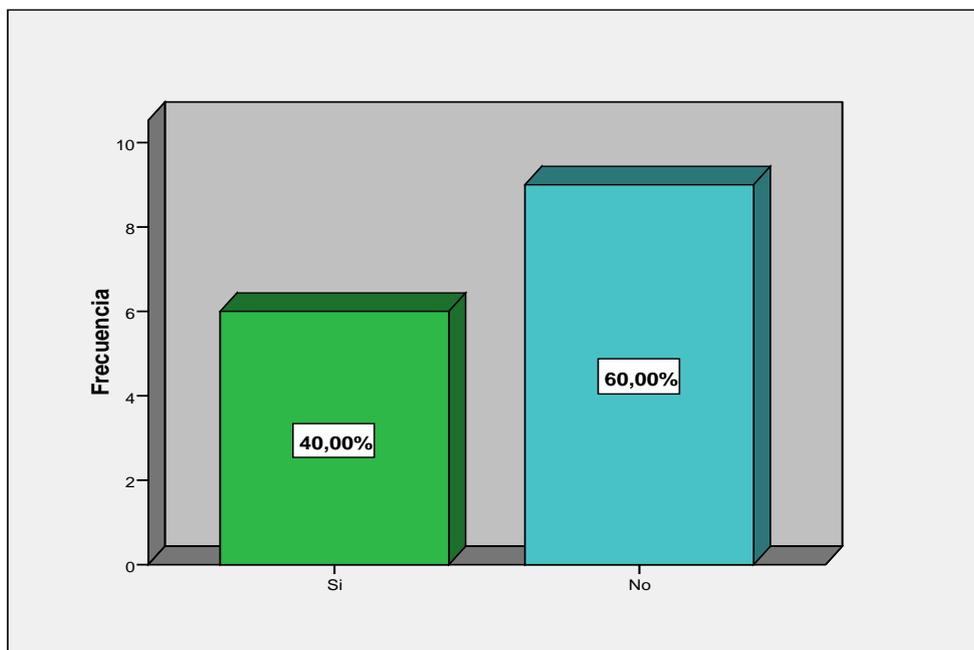
10. ¿En la gestión administrativa existen formularios que evidencien sus actividades?

TABLA N° 24: Existencia de formularios que evidencien las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	40,0	40,0	40,0
	No	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 24: Existencia de formularios que evidencien las actividades



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

La aplicación de la encuesta a las 15 personas de la parte administrativa, en el planteamiento de esta pregunta dijo que no existen formularios estructurados que ayuden a evidenciar las actividades de la asociación, con un porcentaje de 60,00%, que representa a 9 personas, mientras que el 40,00%, que representa a 6 personas dijo que si existen formularios, pero que no precisamente son formularios.

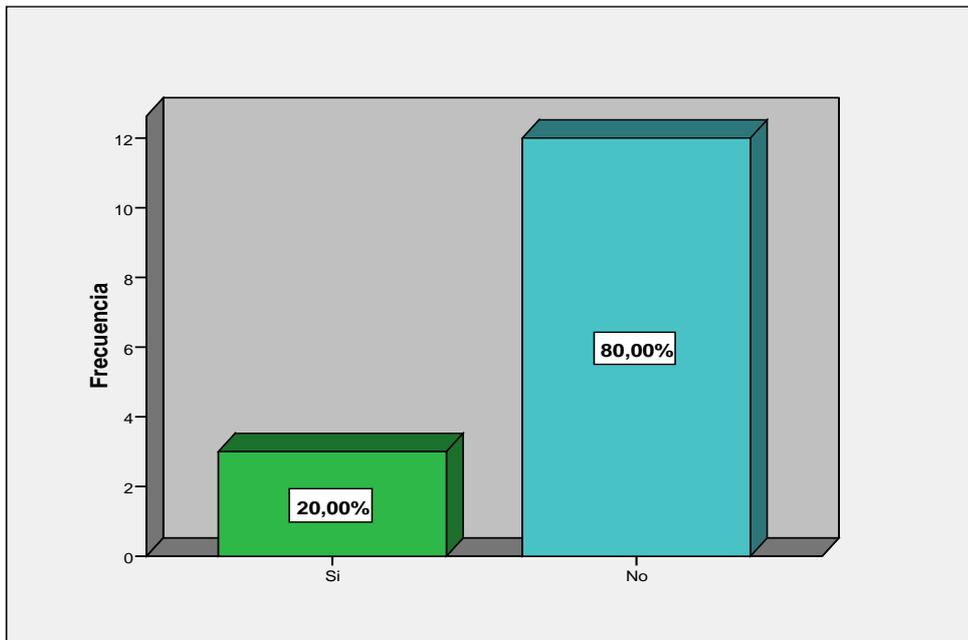
11. ¿La asociación capacita a su personal?

TABLA N° 25: Capacita a su personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	20,0	20,0	20,0
	No	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 25: Capacita a su personal



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Se preguntó a las 15 personas que conforman la parte administrativa de la Asociación, si reciben capacitaciones y nos pudieron responder con un mayor porcentaje de no representando en la gráfica un 80,00%, correspondiente a 12 personas, mientras que el 20,00% nos respondieron que no, correspondiente a 3 personas, por tal motivo la asociación debería tomar medidas necesarias para funcionar de manera eficiente en la organización.

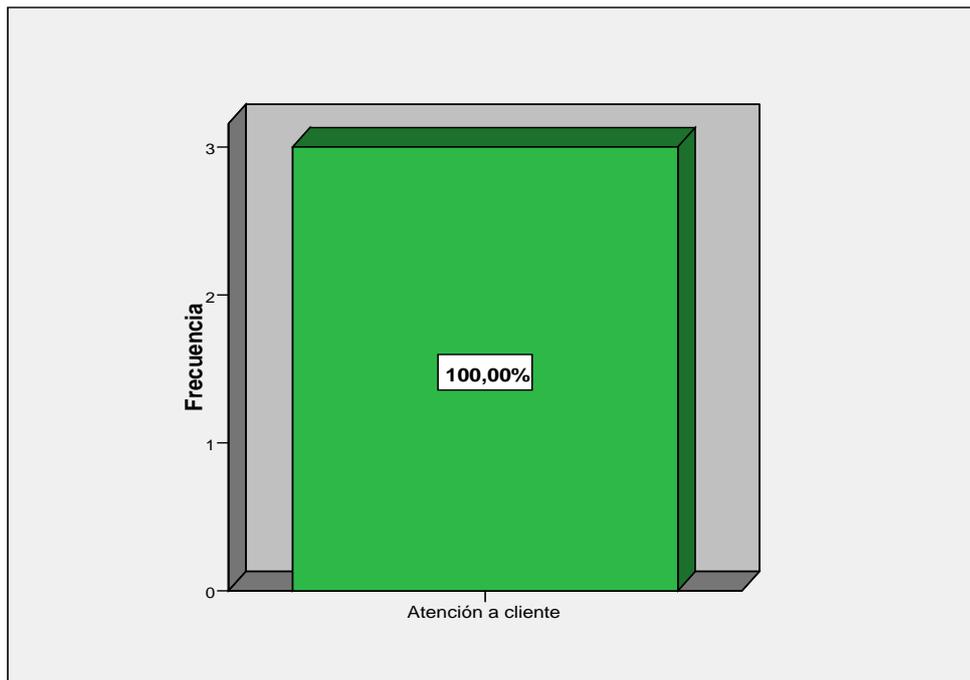
12. ¿En qué áreas?

TABLA N° 26: Áreas que se capacita

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Recursos Humanos	0	0,0	0,0	0,0
	Atención al cliente	3	20,0	100,0	100,0
	Contabilidad	0	0,0	0,0	
	Ventas	0	0,0	0,0	
	Otros	0	0,0	0,0	
Perdidos	Sistema	12	80,0		
Total		15	100,0		

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 26: Áreas que se capacita



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta va acorde a la anterior por lo que del 100% de los encuestados de la parte administrativa correspondiente a 15 personas, como respondieron un no el sistema los reportó como perdido las respuesta de 12 personas, pero como 3 personas nos respondieron que sí, nos dijeron que se les capacita en atención al cliente representando en la gráfica el 100,00%.

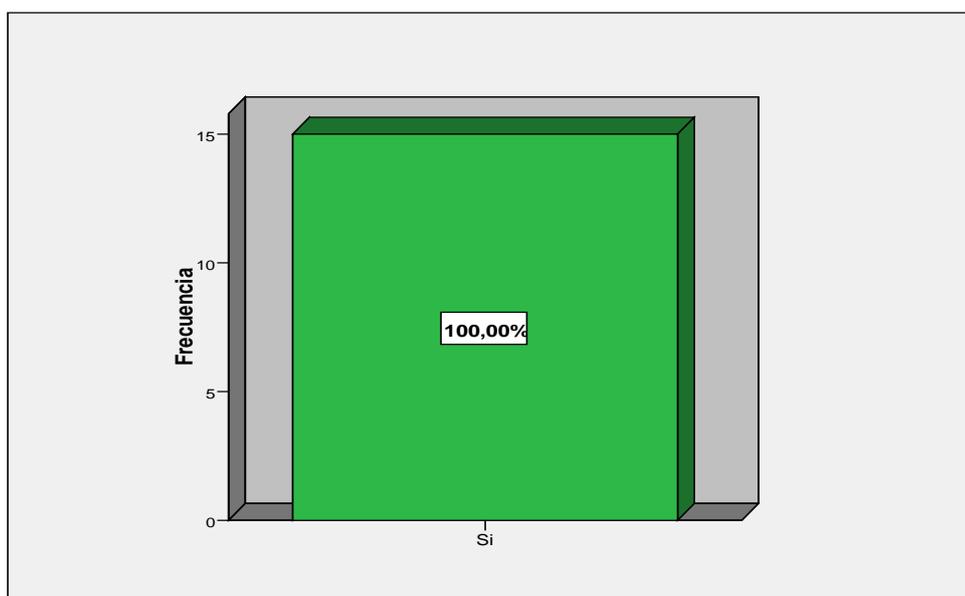
13. ¿La información de la asociación es procesada en su mayor parte por registros manuales?

TABLA N° 27: La información es procesada por registros manuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	15	100,0	100,0	100,0
No	0	0,0	0,0	
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 27: La información es procesada por registros manuales



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Con relación a esta pregunta, los 15 encuestados que pertenecen a la parte administrativa respondieron que sí, afirmando que la información de la Asociación es procesada por registros manuales, el cual corren el riesgo de que se le pierda la documentación o se traspapele con otros documentos, es como podemos observar en la gráfica que sus respuestas responden al 100,00%, por lo que deberían tomar correctivos, para mejorar y tener una buena organización de la información.

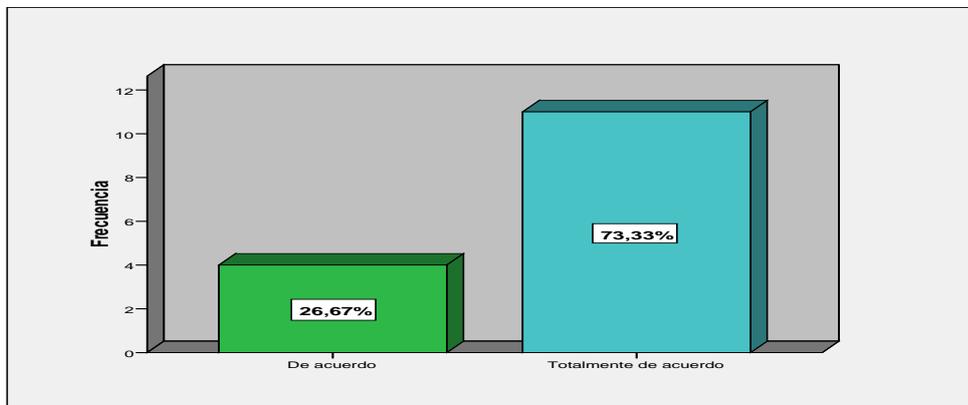
14. ¿Qué tan de acuerdo está Ud. con la implementación de un diseño organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas y de esta manera mejorar su nivel de eficiencia en sus procesos?

TABLA N° 28: Grado de acuerdo / implementación del diseño organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	4	26,7	26,7	26,7
Totalmente de acuerdo	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 28: Grado de acuerdo / implementación diseño organizacional



Fuente: Administrativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Al formular esta pregunta a las 15 personas que conforman la parte administrativa de la asociación nos pudieron decir que están totalmente de acuerdo que se implemente un diseño organizacional en la institución ya que es necesario y sería como un manual a seguir para tener una mejor estructura organizativa, es lo que nos pudieron decir 11 personas que transformándola a porcentaje representa el 73,33%, seguida un de acuerdo que también nos dijeron 4 personas que transformándola a porcentaje representa el 26,67%.

3.2.3. Encuesta dirigida a los clientes

1. Género

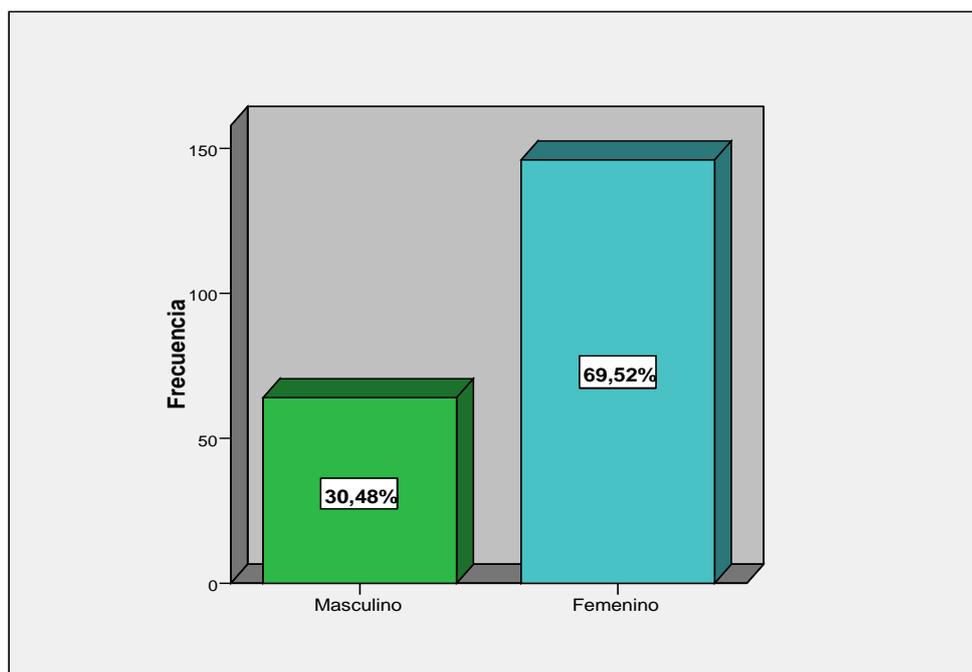
TABLA N° 29: Género de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	64	30,5	30,5	30,5
	Femenino	146	69,5	69,5	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 29: Género de los clientes



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Del 100% de los encuestados denominados clientes, tabulando las encuestas podemos observar el resultado en la gráfica que son más mujeres quienes compran las artesanías, equivalente a 146 personas de sexo femenino, que responde al 69,52%, mientras que la diferencia pertenecen al sexo masculino, equivalente a 64 personas, el cual responde al 30,48%.

2. Edad

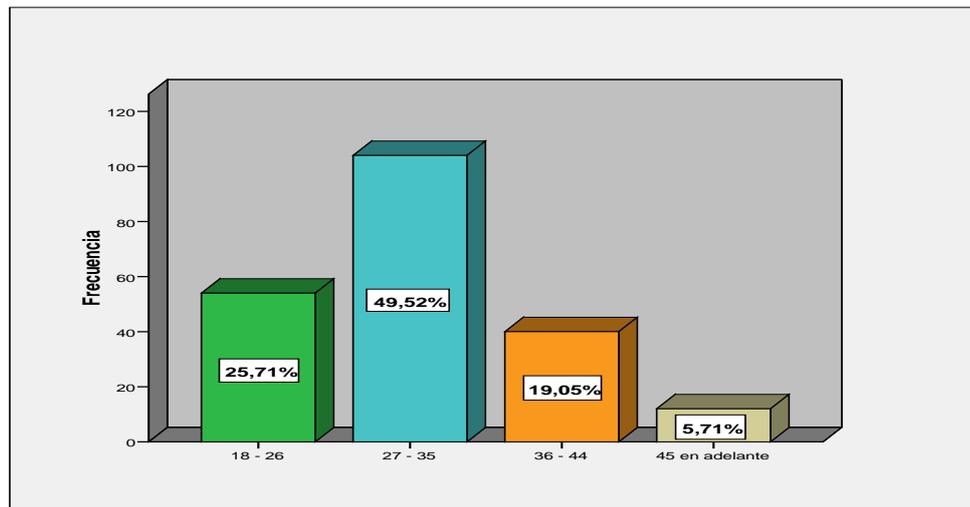
TABLA N° 30: Edades de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
18 - 26	54	25,7	25,7	25,7
27 - 35	104	49,5	49,5	75,2
36 - 44	40	19,0	19,0	94,3
45 en adelante	12	5,7	5,7	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 30: Edades de los clientes



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Después de la tabulación de las encuestas aplicada a los 210 clientes, es decir el 100% como estima la muestra, se pudo obtener lo siguiente: los clientes nacionales y extranjeros que compran productos artesanales están en una edad de 27 – 35 años, es el resultado de 104 personas demostrando en la gráfica un 49,52%, seguidos de los clientes que tienen una edad entre 18 – 26 años correspondiente a 54 personas, demostrado en porcentaje responde al 25,71%, y como último lugar tenemos a los clientes en edad de 36 – 44 y de 45 años en adelante, perteneciente a 40 y 12 personas respectivamente, demostrado en porcentaje responde al 19,05% y 5,71%.

Ayúdanos a mejorar

3. ¿Considera Ud. que al momento de ser atendido se lo hace con rapidez?

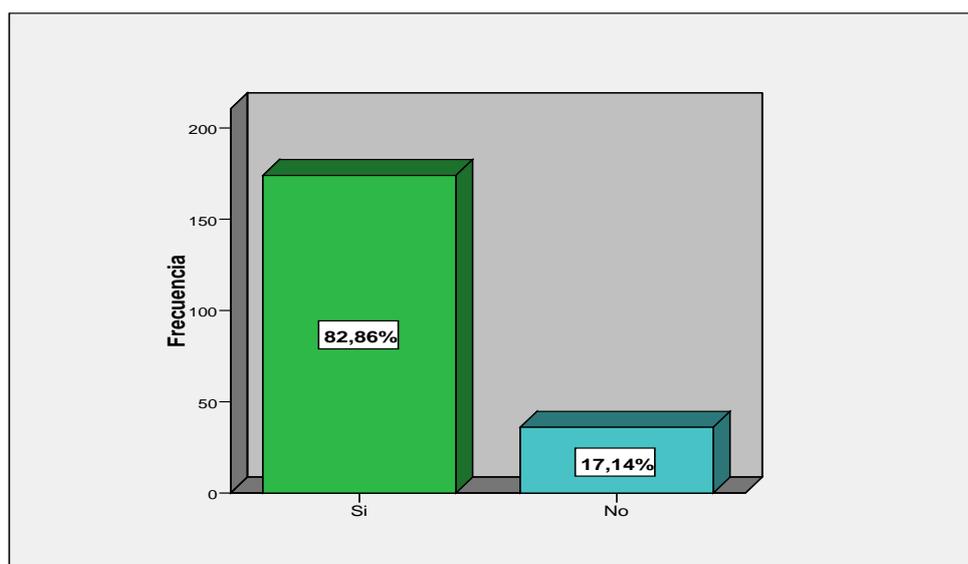
TABLA N° 31: Manera de atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	174	82,9	82,9	82,9
No	36	17,1	17,1	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 31: Manera de atención



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Muchos de los encuestados dijeron que al momento de ser atendido por los artesanos de la Asociación, consideran que no se los atiende con rapidez, este resultado corresponde a la opinión de 174 personas, representando en la gráfica un 82,86%, seguidos un si correspondiente a la opinión de 36 personas, representando en la gráfica un 17,14%, es decir que los artesanos deberían optar por aplicar estrategias y buscar una solución para cubrir este inconveniente.

4. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado Ud. al momento que le entregan el producto?

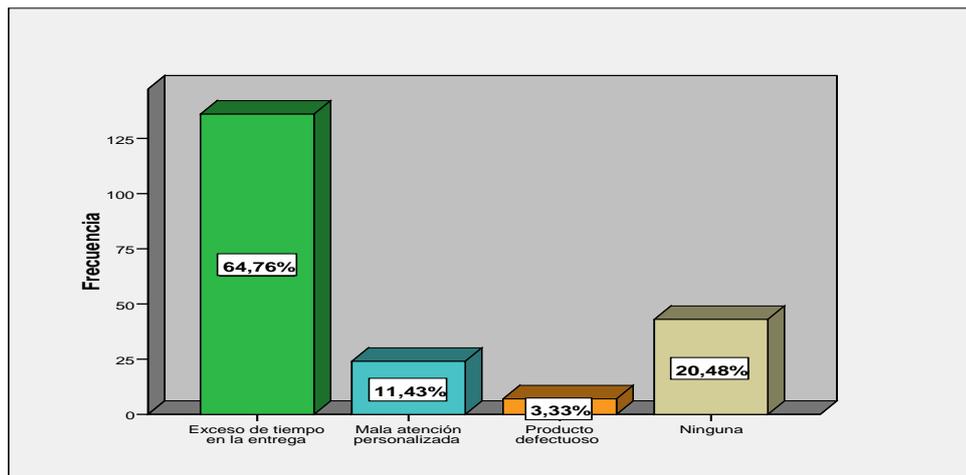
TABLA N° 32: Dificultad al momento de entrega del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Exceso de tiempo en la entrega	136	64,8	64,8	64,8
Mala atención personalizada	24	11,4	11,4	76,2
Producto defectuoso	7	3,3	3,3	79,5
Ninguna	43	20,5	20,5	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 32: Dificultad al momento de entrega del producto



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta se formuló con el fin de conocer si existe alguna dificultad o pequeño problema que se presenta a la hora de la entrega del producto, el cual 136 personas que son designados clientes nacionales y extranjeros respondieron que entre las alternativas de respuesta existe un exceso de tiempo en la entrega representando un 64,76%, seguida de la opción ninguna en respuesta de 43 personas, representando el 20,48%, y como último lugar queda la opción de mala atención personalizada y producto defectuoso, en opinión de 24 y 7 personas respectivamente, representando el 11,43% y 3,33% como últimos porcentajes.

5. ¿Se siente Ud. satisfecho con el servicio que presta la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

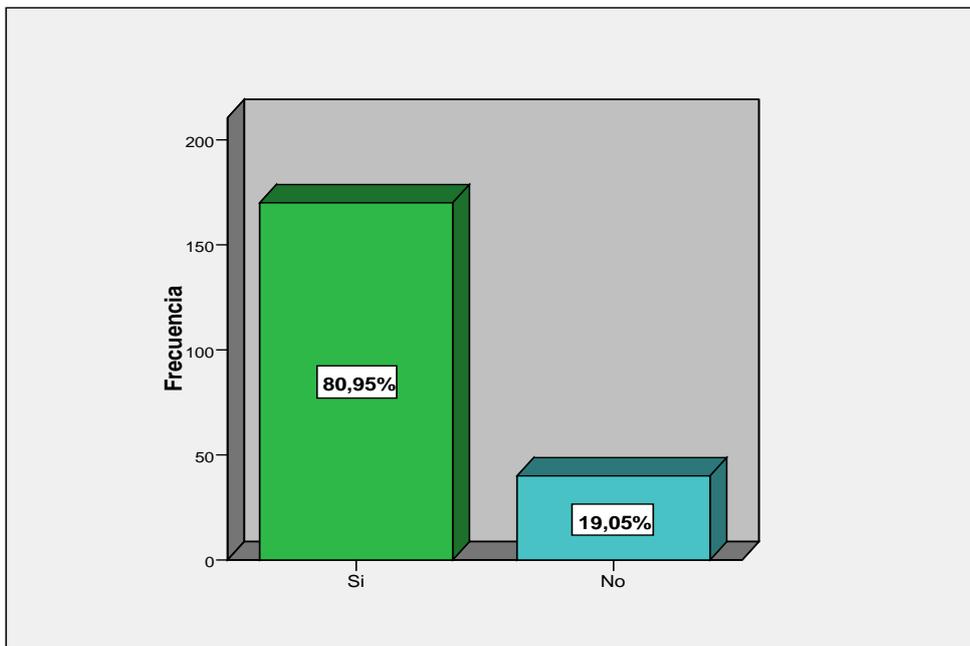
TABLA N° 33: Satisfacción del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	170	81,0	81,0	81,0
	No	40	19,0	19,0	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 33: Satisfacción del servicio



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Los encuestados dijeron que si se sienten satisfecho con el servicio que presta la asociación, ya que existe un lugar específico con varios artesanos donde se puede escoger o el que les parezca más atractivo el servicio que brindan, para esto se puede observar en la gráfica que la opción de si corresponde a la opinión de 170 personas y que responde al 80,95%, mientras que la diferencia correspondiente a 40 personas optaron por un no representando un 19,05%.

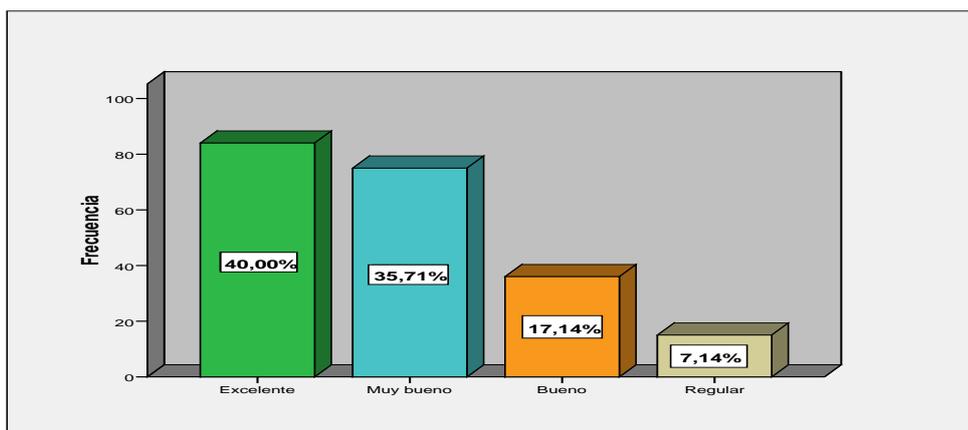
6. ¿Según sus expectativas como califica usted el nivel de calidad del servicio que brinda la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

TABLA N° 34: Expectativas del nivel de calidad del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	84	40,0	40,0	40,0
	Muy bueno	75	35,7	35,7	75,7
	Bueno	36	17,1	17,1	92,9
	Regular	15	7,1	7,1	100,0
	Deficiente	0	0,0	0,0	
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 34: Expectativas del nivel de calidad del servicio



Fuente: Encuesta a clientes
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta es en opinión de como los clientes califican el nivel de calidad del servicio que brinda la asociación, ya que es importen conocerlo para tomar correctivos necesarios y mejorar en todos los aspectos del servicio que brindamos, para esto 84 personas dijeron que el servicio es excelente representado en la gráfica un 40,00%, seguido de la opción de muy bueno que corresponde a la opinión de 75 personas representando el 35,71%, y como último lugar tenemos la opción de bueno y regular que corresponde a la opinión de 36 y 15 personas respectivamente, representando el 17,14% y 7,14%.

7. ¿Cómo evalúa Ud. la atención que recibe de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

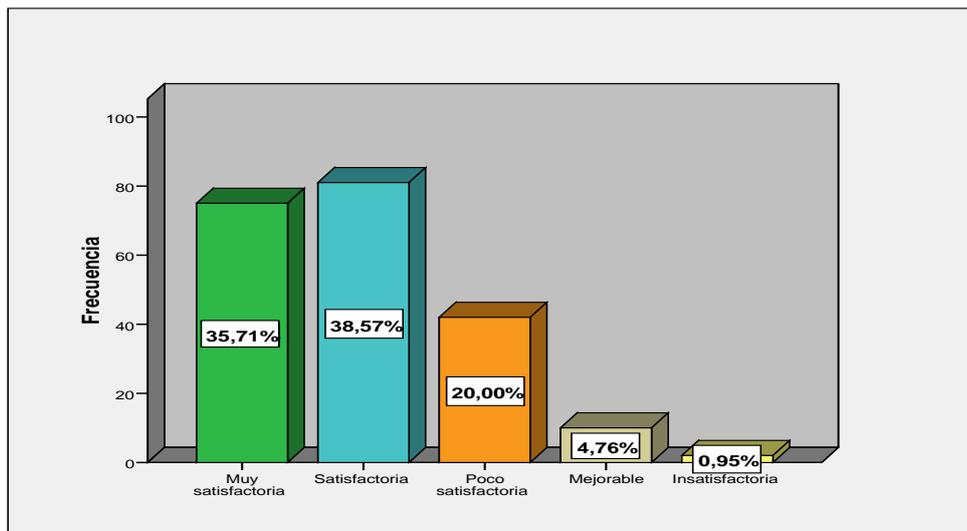
TABLA N° 35: Criterio de evaluación sobre la atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfactoria	75	35,7	35,7	35,7
	Satisfactoria	81	38,6	38,6	74,3
	Poco satisfactoria	42	20,0	20,0	94,3
	Mejorable	10	4,8	4,8	99,0
	Insatisfactoria	2	1,0	1,0	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 35: Criterio de evaluación sobre la atención



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Con esta pregunta evaluamos la opinión de los 210 clientes que en su totalidad corresponde al 100% de los encuestados, y obtuvimos de las opciones de respuesta con un mayor porcentaje que la atención que brinda la asociación es satisfactoria correspondiente a 81 personas representado en la gráfica un 38.57%, mientras que 75 personas dijeron que es muy satisfactoria representando el 35,71%, seguida y como último lugar la opción de poco satisfactoria en opinión de 42 personas que en porcentaje responde al 20.00%.

8. La persona que me atendió...

Me escuchó atentamente

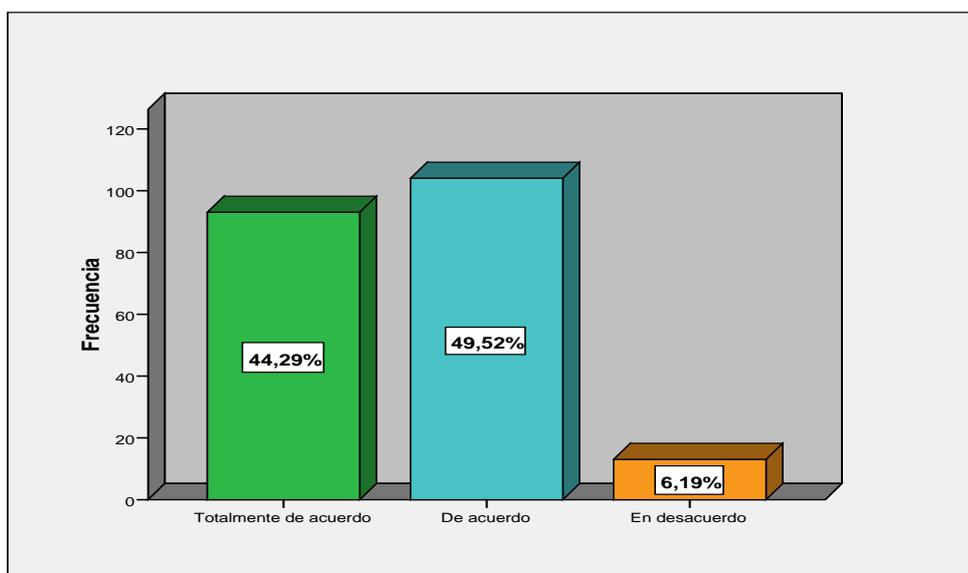
TABLA N° 36: La persona que me atendió me escuchó atentamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	93	44,3	44,3	44,3
De acuerdo	104	49,5	49,5	93,8
En desacuerdo	13	6,2	6,2	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 36: La persona que me atendió me escuchó atentamente



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta es una las alternativas que nos ayudará a mejorar en la institución, del 100 % de los encuestados, el 49,52% correspondiente a 104 clientes dijeron que están de acuerdo y que la persona que le atendió le escuchó atentamente, seguida de la alternativa de respuesta totalmente de acuerdo que es lo que nos pudieron decir 93 personas y si observamos la gráfica responde al 44,29%, mientras que la diferencia que son 13 personas en su opinión dijo que está en desacuerdo y que responde a un 6.19%.

Fue eficiente

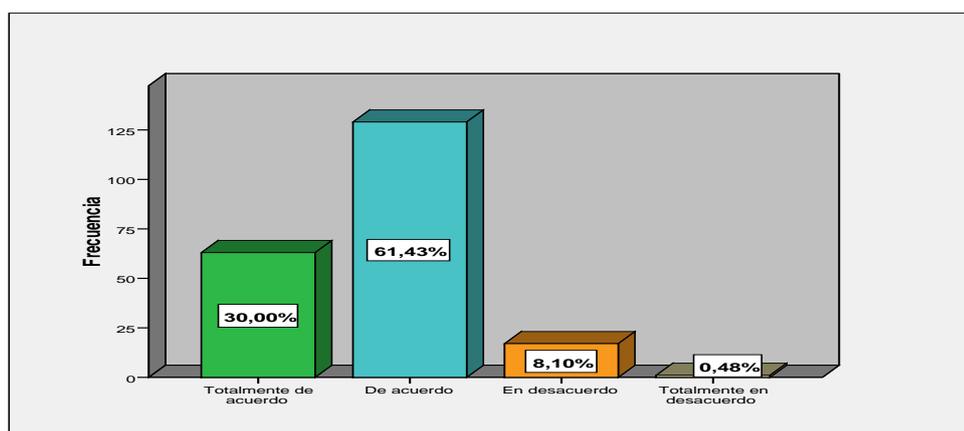
TABLA N° 37: La persona que me atendió fue eficiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	63	30,0	30,0	30,0
De acuerdo	129	61,4	61,4	91,4
En desacuerdo	17	8,1	8,1	99,5
Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	100,0
No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 37: La persona que me atendió fue eficiente



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta se planteó porque se necesita conocer en qué grado de acuerdo o desacuerdo, el cliente ubica a la persona que le atendió en la asociación, por lo que se quiere demostrar si fue eficiente y procesando la información se obtienen los siguientes datos: a través de los 210 clientes encuestados representando el 100%, el 61,43% indicaron estar de acuerdo, el cual pertenece a la opinión de 129 personas, mientras que 63 personas representando el 30,00% se muestran indiferentes en su opinión y dijeron que estaba totalmente de acuerdo, ubicando en último lugar la opción en desacuerdo respondiendo al 8,10%, por lo que se debe analizar esta situación para determinar cuáles son las posibles causas de esta determinación.

Fue cortes

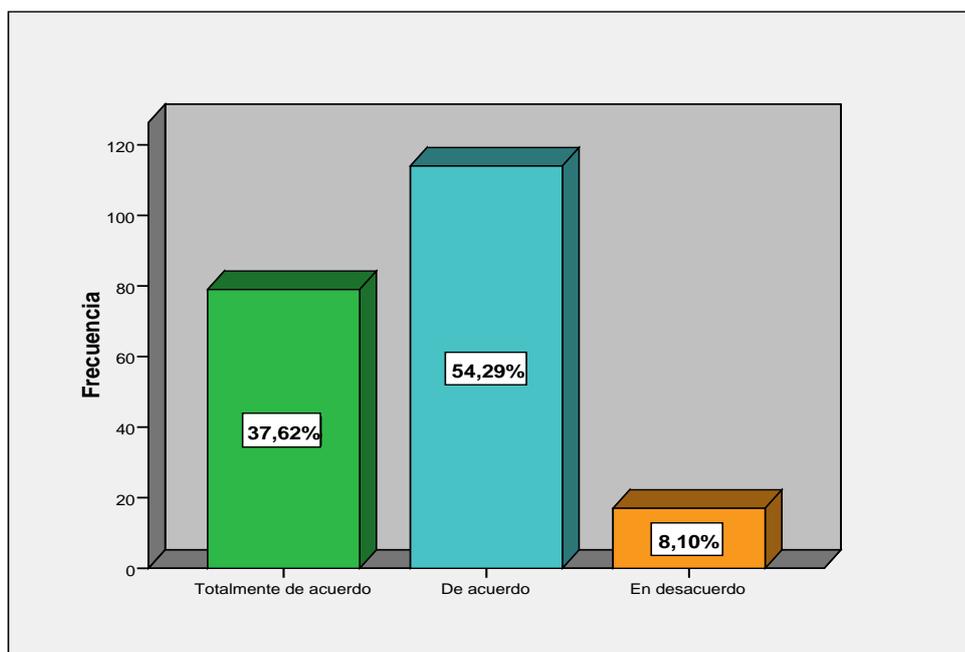
TABLA N° 38: La persona que me atendió fue cortés

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	79	37,6	37,6	37,6
De acuerdo	114	54,3	54,3	91,9
En desacuerdo	17	8,1	8,1	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 38: La persona que me atendió fue cortés



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Al formular esta pregunta conoceremos si la persona quien atendió al cliente en la asociación, fue cortés y a través de las encuestas aplicadas se obtiene como resultado que el 54,29% manifestó estar de acuerdo, siendo la respuesta de 114 personas, mientras que el 37,62% indicaron estar totalmente de acuerdo, en opinión de 79 personas, y como último lugar se ubica la opción en desacuerdo con el 8,10% respectivamente correspondiente a la opinión de 17 personas.

Se expresaba de forma clara y fácil de entender

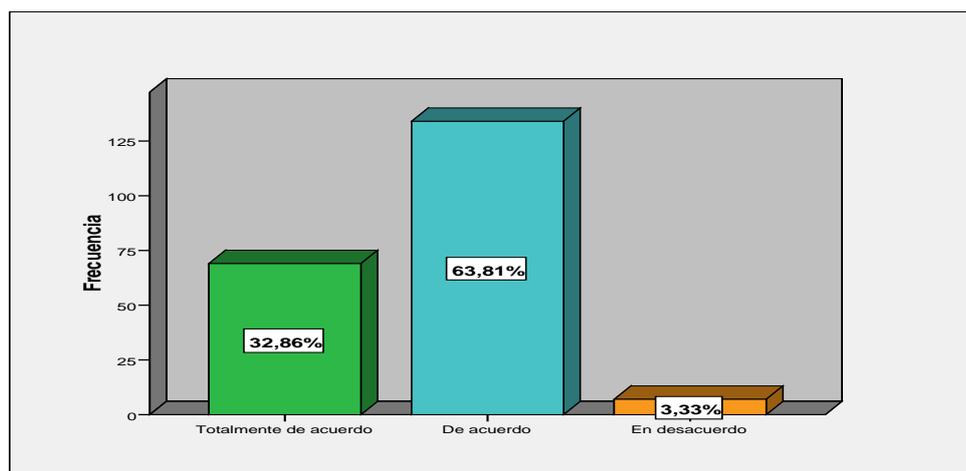
TABLA N° 39: La persona... se expresaba de forma clara y fácil de entender

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	69	32,9	32,9	32,9
De acuerdo	134	63,8	63,8	96,7
En desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 39: La persona... se expresaba de forma clara y fácil entender



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta se planteó porque se necesita conocer si la persona que me atendió en la asociación se expresaba de forma clara y fácil de entender, por lo que de acuerdo a los datos obtenidos a través de los 210 encuestados aplicadas a los clientes, el 63,81% correspondiente a 134 personas indicaron estar de acuerdo, el 32,86% correspondiente a 69 personas se muestran indiferentes en su opinión y dijeron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 3,33% manifiestan estar en desacuerdo, por lo que se debe analizar esta situación para poder obtener un mayor porcentaje en totalmente de acuerdo.

Entendió mi problema

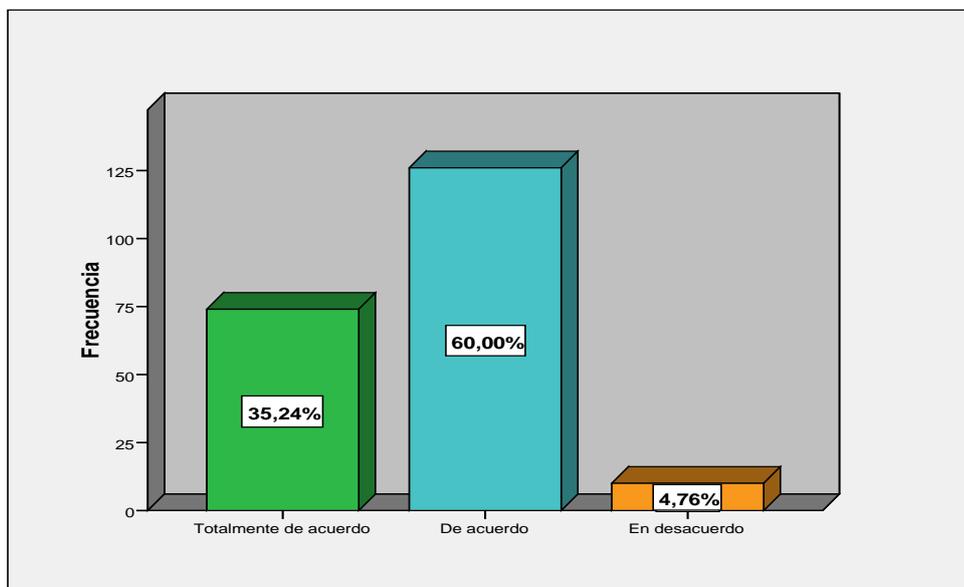
TABLA N° 40: La persona que me atendió entendió mi problema

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	74	35,2	35,2	35,2
	De acuerdo	126	60,0	60,0	95,2
	En desacuerdo	10	4,8	4,8	100,0
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
	No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 40: La persona que me atendió entendió mi problema



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Al formular esta pregunta se quería saber si la persona quien le atendió, fue capaz de entender el problema, es decir, lo que necesitaba el cliente y a través de las encuestas aplicadas se obtiene como resultado que el 60,00% manifestó estar de acuerdo, siendo la respuesta de 126 personas, mientras que el 35,24% indicaron estar totalmente de acuerdo, en opinión de 74 personas, y como último lugar se ubica la opción en desacuerdo con el 4,76% respectivamente correspondiente a la opinión de 10 personas.

Fue paciente

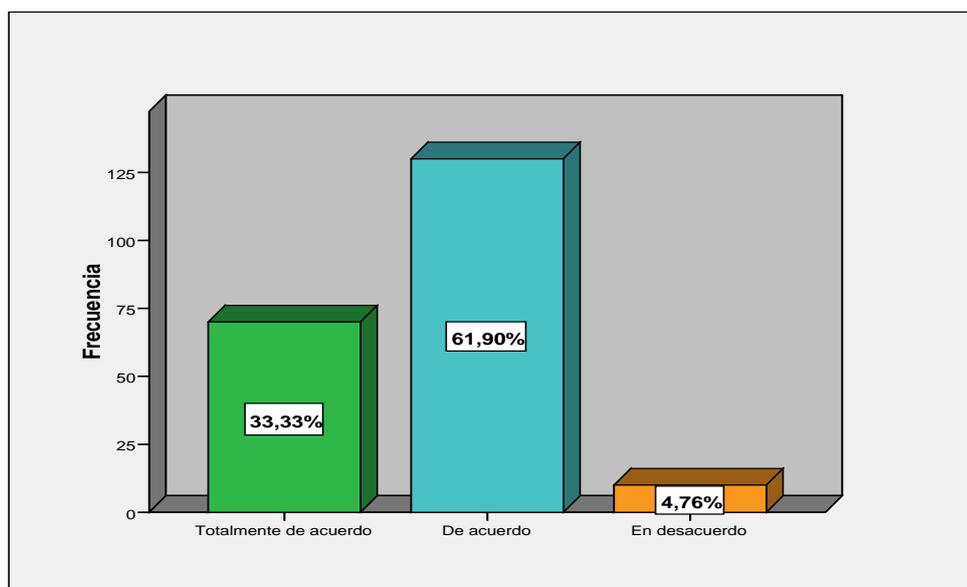
TABLA N° 41: La persona que me atendió fue paciente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	70	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	130	61,9	61,9	95,2
En desacuerdo	10	4,8	4,8	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 41: La persona que me atendió fue paciente



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta es otra de las alternativas que nos ayudará a mejorar en la institución, del 100 % de los encuestados, el 61,90% correspondiente a 130 clientes dijeron que están de acuerdo y que la persona quien le atendió fue paciente, seguida de la alternativa de respuesta totalmente de acuerdo que es lo que nos pudieron decir 70 personas y si observamos la gráfica responde al 33,33%, mientras que la diferencia que son 10 personas en su opinión dijo que está en desacuerdo y que responde a un 4,76%.

Fue profesional

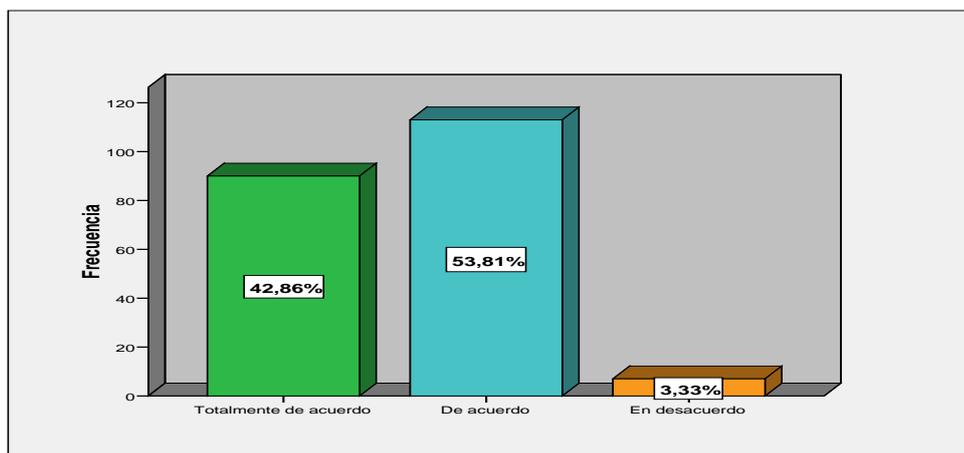
TABLA N° 42: La persona que me atendió fue profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	90	42,9	42,9	42,9
De acuerdo	113	53,8	53,8	96,7
En desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 42: La persona que me atendió fue profesional



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta se la realizó porque se necesita conocer en qué grado de acuerdo o desacuerdo, el cliente ubica a la persona que le atendió en la asociación, por lo que se quiere demostrar si fue profesional y procesando la información se obtienen los siguientes datos: a través de los 210 clientes encuestados representando el 100%, el 53,81% indicaron estar de acuerdo, el cual pertenece a la opinión de 113 personas, mientras que 90 personas representando el 42,86% se muestran indiferentes en su opinión y dijeron que estaba totalmente de acuerdo, ubicando en último lugar la opción en desacuerdo respondiendo al 3,33%, por lo que se debe analizar esta situación para determinar cuáles son las posibles causas de no tener un mayor porcentaje en totalmente de acuerdo.

Fue capaz de solucionar mi problema

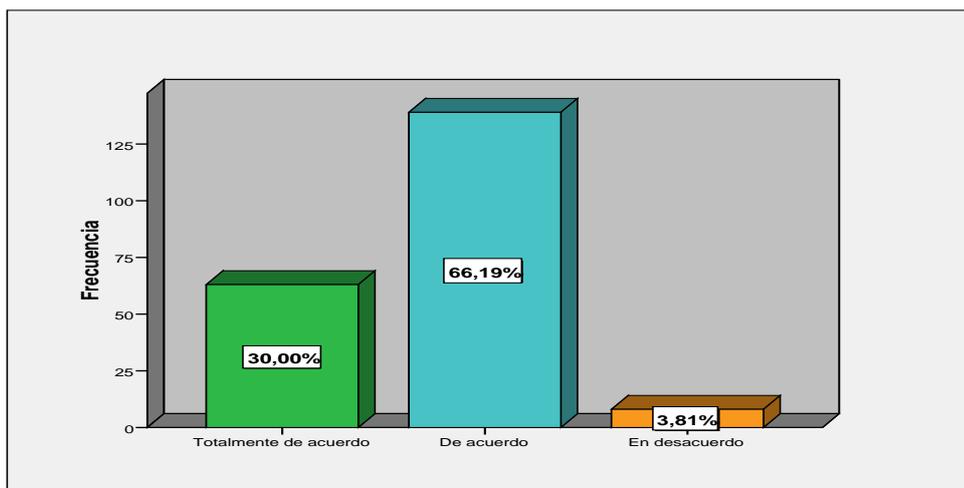
TABLA N° 43: La persona... fue capaz de solucionar mi problema

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	63	30,0	30,0	30,0
	De acuerdo	139	66,2	66,2	96,2
	En desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
	No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 43: La persona... fue capaz de solucionar mi problema



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Con el planteamiento de esta pregunta se conoce si la persona que la atendió fue capaz de solucionar el problema de lo que en realidad necesitaba el cliente, para esto ubican en primer lugar el grado de acuerdo correspondiente a la opinión de 139 personas, que representan un 66,19%, seguidas del grado totalmente de acuerdo correspondiente a la opinión de 63 personas, que representan un 30,00%, y como último lugar dejamos el grado en desacuerdo que fue la opinión de 8 personas, que representan en la gráfica un 3,81%.

Fue amable

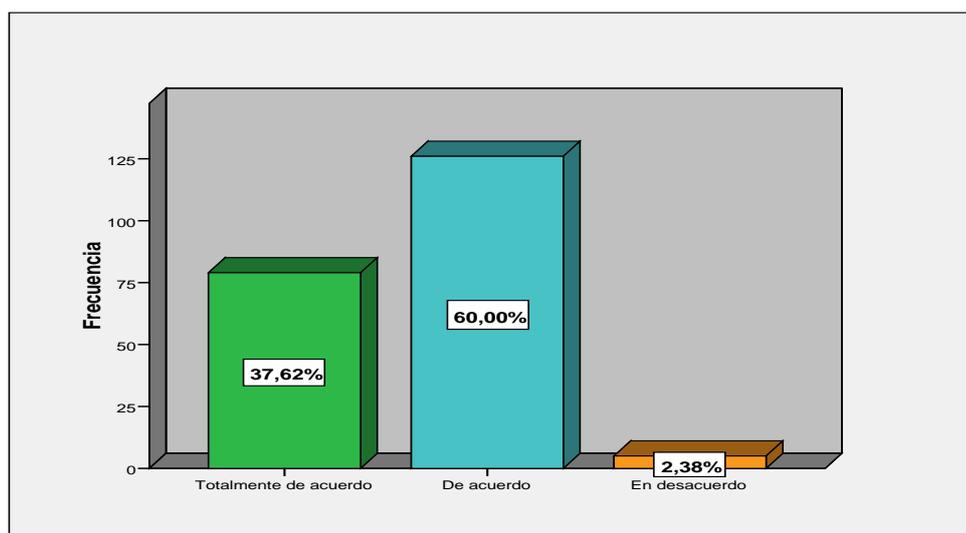
TABLA N° 44: La persona que me atendió fue amable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	79	37,6	37,6	37,6
	De acuerdo	126	60,0	60,0	97,6
	En desacuerdo	5	2,4	2,4	100,0
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	
	No lo recuerdo	0	0,0	0,0	
	Total		210	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 44: La persona que me atendió fue amable



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Y como último ítem tenemos si la persona que le atendió fue amable por lo tanto de las 210 personas a quienes se les aplicó la encuesta, se observa y nos demuestra la gráfica que tiene un mayor grado de acuerdo representando el 60,00% equivalente a 126 personas encuestadas, mientras que el 37,62% (79 encuestados) indican que están totalmente de acuerdo. Por el contrario los 2,38% correspondientes a 5 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, por lo que se afirma que la mayoría de los clientes en esta pregunta están de acuerdo con la atención al cliente.

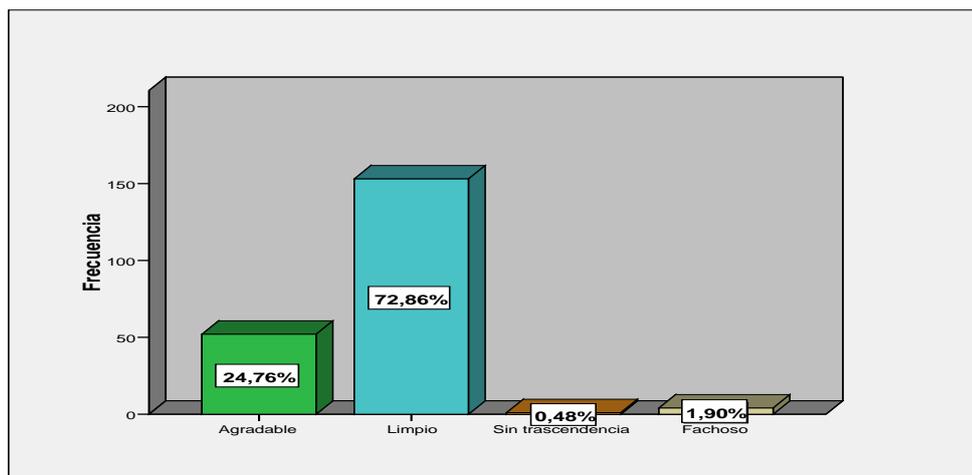
9. ¿Cómo considera Ud. el ambiente de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

TABLA N° 45: Ambiente de la Asociación Interprofesional de Artesanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Agradable	52	24,8	24,8	24,8
Limpio	153	72,9	72,9	97,6
Sin trascendencia	1	,5	,5	98,1
Fachoso	4	1,9	1,9	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 45: Ambiente de la Asociación Interprofesional de Artesanos



Fuente: Encuesta a clientes
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Se expuso esta pregunta para conocer como le parecía a los clientes la imagen de la asociación lo cual indica que de las 210 personas encuestadas, el 72,86% declararon que evalúan el ambiente de la asociación como limpio correspondiente a la opinión de 153 personas, el 24,76% evalúan el ambiente de la asociación agradable correspondiente a la opinión de 52 personas, el 1,90% y el 0,48% identifican el ambiente de la asociación fachoso y sin trascendencia correspondiente a la opinión de 4 y 1 persona respectivamente.

10. ¿Recomendaría Ud. a otras personas que adquieran el producto artesanal de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?

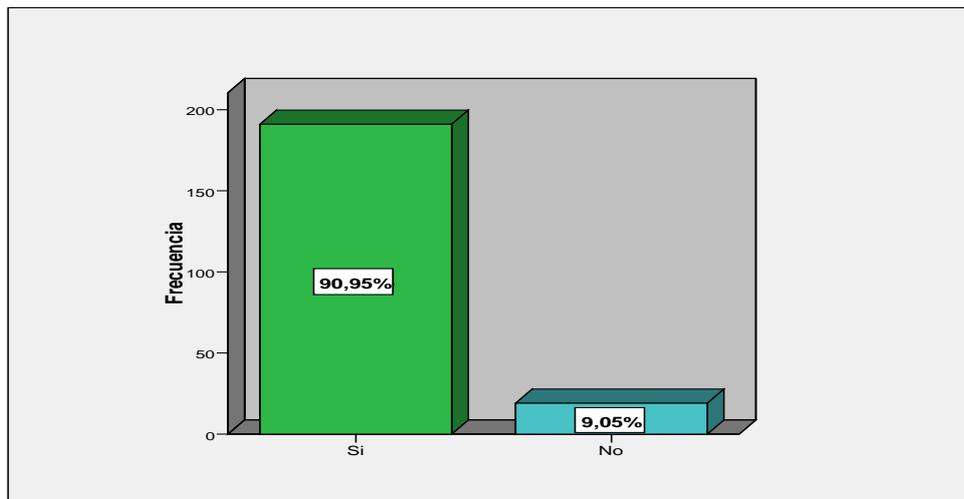
TABLA N° 46: Recomendarían los productos artesanales de la asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	191	91,0	91,0	91,0
	No	19	9,0	9,0	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 46: Recomendarían los productos artesanales de la asociación



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Los datos compendiados gráficamente muestran que de las 210 personas encuestadas, 191 clientes equivalentes al 90,95% manifestaron que si recomendarían a otras personas que adquieran el producto de la Asociación Interprofesional de artesanos de salinas, por localidad y la variedad de diseños de productos que ofrecen, mientras que 19 personas equivalentes al 9,05% mencionaron que no, porque ciertos artesanos deberían atender de una mejor manera.

11. Sabía Ud. que la producción artesanal de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, contribuye a la economía del cantón, como también es un rasgo característico de la identidad socio cultural para ellos.

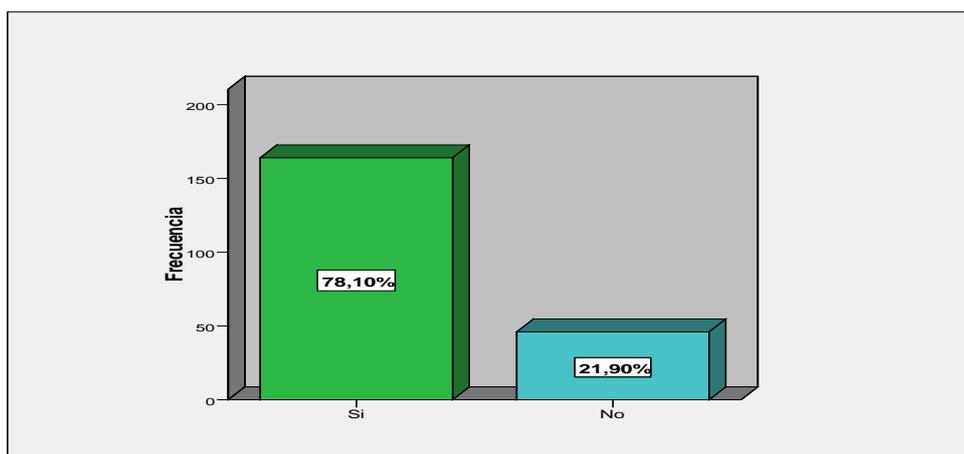
TABLA N° 47: Pregunta de conocimiento sobre la producción artesanal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	164	78,1	78,1	78,1
	No	46	21,9	21,9	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

GRÁFICO N° 47: Pregunta de conocimiento sobre la producción artesanal



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Esta pregunta es de conocimiento e informativa a la vez ya que es importante porque permite conocer la existencia de la asociación e informar sobre nuestra identidad socio cultural es lo que nos puede demostrar la gráfica después de haber realizado las encuestas a las 210 personas, el 78,10% que corresponden a 164 personas manifiestan que si conocían que la producción artesanal contribuye a la economía del cantón, mientras que 46 personas equivalentes al 21,90% mencionaron que no conocían que la producción artesanal contribuía a la economía de este distrito.

3.3. CONCLUSIONES

- 1.** Después de hacer el análisis de las técnicas de investigación a través de las encuestas y entrevista se llegó a la conclusión que la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas no tiene una estructura organizacional bien definida, por lo que no conocen como proyectar la planeación de la organización para lograr los objetivos propuestos.
- 2.** Existe falta de compromiso por parte de los miembros, por tal motivo se ha manejado la institución de manera empírica y por ende posee falencias a nivel administrativo.
- 3.** La comunicación y el control es importante en la organización, haciendo un análisis de los instrumentos se pudo detectar que en la asociación no existe buena comunicación, si bien es cierto es la base para que la institución pueda funcionar, por lo tanto hace que la gente se organice, ejecute tareas, tome decisiones, resuelva problemas, generen cambios y de esta manera encaminarla a un desarrollo empresarial.
- 4.** Como organización existen falencias entre directivos lo cual dificulta que se lleve un control a nivel administrativo y por ende impide conseguir un espíritu de equipo y garantizar la unificación de esfuerzos.
- 5.** En la encuesta a los socios de la Asociación, en opinión de ellos se detectó que el personal no cumple sus funciones a cabalidad, por lo que no hay una coordinación entre los miembros lo que dificulta que se trabaje en equipo y no se logre las actividades plasmadas.
- 6.** Existe una falta de integración por parte miembros directivos es por eso que cuando los socios asisten a las reuniones no se sienten motivados y el ambiente que se crea es caótico y no se logre tomar una decisión más certera de las actividades.

3.4. RECOMENDACIONES

1. Primeramente se sugiere establecer una estructura formal en la organización ya que como institución la necesita para proyectarse plenamente como gremio artesanal, más que nada porque los procedimientos conllevan a la formalización de las actividades.
2. Deberían implementar una filosofía organizacional para que sus miembros y socios se identifique con los valores, misión, visión, ya que es necesario para que la organización se desarrolle como tal, y pueda tener compromiso de equipo y ser una entidad más competitiva.
3. Determinar el organigrama de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, ya que permite conocer la posición que tienen cada uno de los directivos en sus diferentes escalas jerárquicas, facilitando así los cubrir los inconvenientes internos que existen en la institución, y permitir conocer quien tomara las decisiones en el surgimiento de los problemas y bajo que mando.
4. Deberían optar por capacitarse en áreas administrativas ya que serviría de mucho para el mejor manejo de los recursos disponibles de la asociación, y lograr un mejoramiento en el cumplimiento de las funciones y tareas encomendadas.
5. Se recomienda tener una división de trabajo más formal porque es la base de toda organización para conseguir los objetivos, logrando que se trabaje en equipo de forma participativa y coordinada, ya que la manera independiente no es la conveniente y genera problemas dificultosos.
6. Implementar un diseño organizacional en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, ya que permitiría mejorar la gestión administrativa de la institución, y de esta manera fortalecer las actividades, funciones, deberes, responsabilidades y autoridad de la asociación.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

4.1. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas permite comprender como proyectar la planeación de la asociación ya que contribuye a lograr los objetivos organizacionales, sabiendo utilizar los recursos de manera eficaz, para de esta manera que la institución artesanal subsista ante los cambios y se desarrolle como tal entidad.

Uno de los puntos importantes en el desarrollo de la asociación es la asignación de responsabilidad, sabiendo distribuir tareas y cumplirlas en un determinado tiempo para que la parte del personal administrativo sea eficiente en sus procesos y las distintas actividades que se generen la asociación.

En un contexto más real el diseño de estructura aplicativa, en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas se basa en la interrelación entre los principios de la organización y el desarrollo del sistema en donde se abarque una determinada organización a modo de poder lograr los objetivos, coordinar a las personas y actividades, definiendo la autoridad mediante un esquema jerarquizado, asignando funciones y estableciendo los puestos de trabajo de todos los miembros del grupo y poder tener una asociación estable sin problemas, buscando la implementación de estrategias.

Con el diseño organizacional se puede describir el proceso para proyectar las diferentes estructuras que posee una organización.

4.2. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.2.1. Datos de identificación de la asociación

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, es una sociedad sin fines de lucro, que tiene como fin recibir a los artesanos de diferentes ramas artesanales, para formar un gremio de profesionales con vastos conocimientos en el área artesanal.

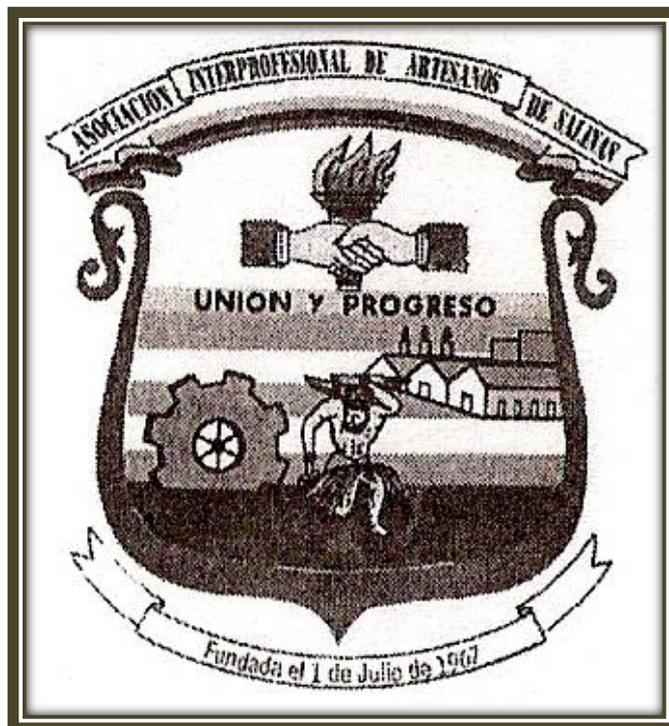
ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS

Fecha de fundación: 1 de Julio de 1967

Representante legal: Armijos Burbano Walter René

Ubicación: calle Bolívar N° 101 y Armando Barreto, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Logotipo:



Fuente: Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas

Slogan: unión y progreso

4.2.2. Objetivos del diseño organizacional

4.2.2.1. Objetivo general

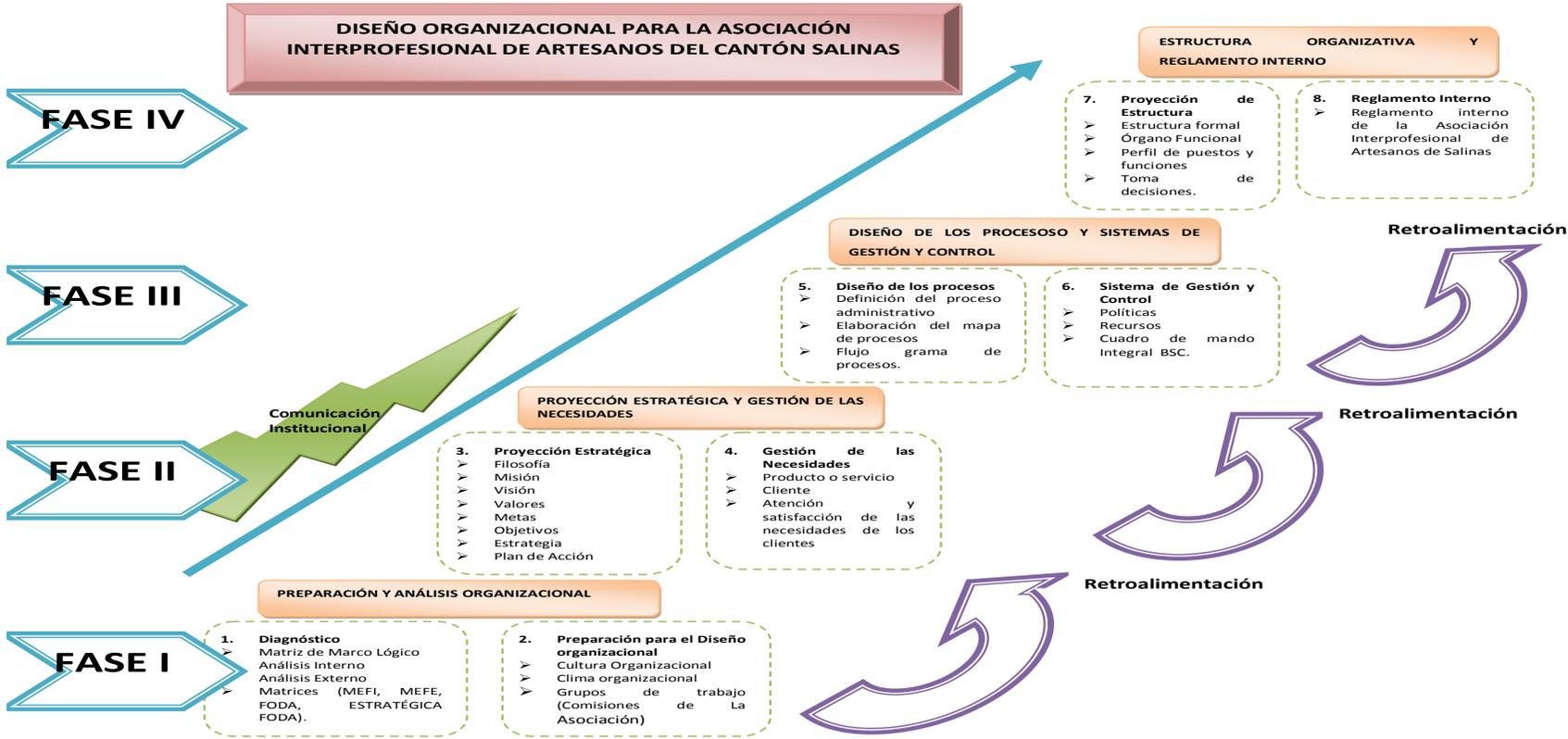
Conseguir una estructura organizacional acorde a las necesidades de la asociación que permita tener un direccionamiento de la planeación, determinando el organigrama, las funciones, las actividades, los deberes, las responsabilidades y la autoridad para comprender la proyección de la planeación y conseguir los objetivos propuestos.

4.2.2.2. Objetivos específicos

- Consolidar la actividad artesanal como una de las mejores fuentes de ingresos para la economía del cantón.
- Realizar actividades de fomento artesanal, unificando esfuerzos de artesanos profesionales, a través de la integración.
- Aumentar el nivel de producción artesanal ya que es parte del desarrollo artesanal para que la institución pueda conseguir sus objetivos y metas propuestas.
- Promover la disciplina entre directivos y socios a fin de que se puedan tomar decisiones.
- Implementar principios y valores que permitan que sus miembros y socios se sientan identidades con la organización.
- Fomentar la comunicación y el control a fin de que las comisiones trabajen equipo y puedan conseguir lo que se proponen.
- Aumentar la participación de artesanos para garantizar la estabilidad de la organización.
- Hacer comprender que la división de trabajo es la base de la organización.

4.3. MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS.

FIGURA N° 7: Modelo diseño organizacional para asociación



Fuente: Modelo diseño organizacional asociación
 Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.4. CONTENIDO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.4.1. Introducción

Realmente las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de afrontar problemas y circunstancias que exigen la unificación y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual solo es dable lograr por medio del trabajo humano organizado, es por eso que se plantea dar lineamientos a través de las herramientas administrativas que permitan establecer procedimientos en la organización.

Por tal motivo se realizó un diagnóstico organizacional en la asociación para buscar la forma de cómo proyectar la planeación y de cierta manera ayudar a lograr los objetivos, si bien es cierto en toda institución los recursos son muy limitados y debe existir la posibilidad de saberlos utilizar eficazmente para que de esta manera la organización subsista y se desarrolle.

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, en el presente estudio debe tomar en cuenta varios aspectos que paralizan el desarrollo de la organización y sobretodo conocer mediante un esquema organizativo lo importante que es el trabajo en equipo y entender que la división del trabajo es la base de toda organización.

4.5. COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS.

El diseño organizacional en la asociación, se establece con el fin de definir una filosofía, misión, visión, jerarquías, funciones, responsabilidades y sobretodo una división de trabajo que contribuya al mejoramiento de los procesos en todo ámbito, sea este productivo, administrativo, de gestión y de esta manera contar con una debida estructura formal, más no manejada de manera empírica.

4.5.1. Preparación y análisis organizacional

En esta primera fase se conocerá mediante un análisis organizacional, la situación actual de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, en el que se tomarán en cuenta la matriz de marco lógico como herramienta de trabajo para examinar el desempeño del programa en el diseño organizacional en cada una de sus etapas, así como también factores internos y externos que están implicados en el proceso de estudio, en el que también se crearán grupos de trabajo y se ajusta la identidad de la asociación.

4.5.1.1. Diagnóstico organizacional

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, es una sociedad sin fines de lucro, dedicada a integrar a Artesanos interprofesionales de las diferentes ramas que buscan un bienestar común, así como también es una institución que a través de la unificación hacen que sus artesanos se dediquen a la producción y comercialización de productos artesanales en cada campo.

Uno de los principales problemas en esta organización, es que no posee una estructura organizacional lo cual hace que se dificulte el desarrollo de la asociación en cada gestión, ya que no hay generación de compromisos de equipos y colaboradores, con un nivel de administración ineficiente de parte de los directivos; es aquí donde partimos haciendo un análisis para que los miembros trabajen en equipo y de esta manera hacer más fácil la toma de decisiones, para trazar estrategias y dividir el trabajo en diferentes tareas logrando la respectiva coordinación efectiva con una estructura fortalecida para poder aprovechar las oportunidades y resistir a las amenazas del entorno.

Es así que damos paso al marco lógico herramienta utilizada para coordinar las actividades y lograr un fin en beneficio de la organización.

4.5.1.1.1. Matriz de marco lógico (MML)

CUADRO N° 10: Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN - Fortalecer la Capacidad de gestión de la Asociación para el gremio y buscar el desarrollo. - Reducir la organización informal.	- Unidades: Comisión de Finanzas, Comisión de Asuntos Jurídicos, Comisión de Festejos, Comisión de Asuntos Sociales, Comisión de Mortuoria. - Socios Informados sobre los asuntos relacionados con la Institución	- Libro de actas, documentos, inspección. - Encuestas de percepción y conocimiento sobre la gestión y organización de la Asociación.	Las autoridades de la asociación aprueban el fortalecimiento de las unidades
PROPÓSITOS Eficiencia administrativa Estructura formal definida	Áreas administrativas y de planificación fortalecidas.	Encuestas y entrevistas, documentos	Disposición de las autoridades y socios de informar constantemente sobre su gestión.
RESULTADOS Nivel estructural eficiente Jerarquización	Descripción de actividades, deberes, responsabilidades y autoridad	Documentos, Libros con temas de estructuras y organización de empresas.	Autoridades conscientes en apoyar
ACTIVIDADES Diagnóstico de las necesidades. Definir requerimientos de los procesos de la asociación. Análisis de los procesos. Análisis del diseño organizacional	Manuales de organización y funciones; De descripción de puestos y de procedimientos.	Libro de actas, reglamento interno, estatutos.	Las autoridades autorizan la elaboración de manuales, los aprueban e instruyen para su aplicación

Fuente: Matriz marco lógico
 Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.1.1.2. Análisis Interno

Dentro del análisis interno podemos decir que siendo una de las organizaciones más antiguas del distrito de Salinas, no posee una estructura organizacional bien definida, por ende no cuenta con un organigrama que facilite una mejor dirección de la Asociación, lo cual hace que también existe una ausencia de cargo.

Cuenta con instalaciones propias (terreno con 1000 metros cuadrados, sede) lo que hace ventajosa las reuniones y cualquier evento artesanal a nivel de exposiciones de sus productos ante las demás organizaciones artesanales.

No dispone de un manual de procedimientos, que sirva de guía para manejarse de manera coordinada y organizada lo cual dificulta que se lleve un control de las actividades y por ende no hay un cumplimiento de responsabilidades y funciones de cada unidad administrativa.

Existe una falta de compromiso y disponibilidad de los directivos, lo cual hace que se dificulte la planeación de la organización y no se logre el cumplimiento de los objetivos, por ende los socios reflejan un mayor grado de desinterés en la asociación.

4.5.1.1.3. Análisis Externo

Salinas es un balneario muy joven que acoge a turistas nacionales y extranjeros en temporadas altas, lo que representa un mayor incremento en la contribución de la economía del cantón.

Por otro lado existe una competencia desleal por parte de otras asociaciones ya que perjudican en el precio de los productos artesanales diversos que se ofrecen en la zona artesanal, por tanto deberían fijarse políticas a fin de beneficiar a todos.

La zona artesanal es reconocida ya que es el lugar donde todos los artesanos pueden adquirir artesanías diversas, escogiendo el lugar de preferencia donde hay variedad, diseño y estilo.

Las actividades artesanales son una gran fuente de empleo para muchos que se dedican a este campo, adquieren conocimientos, aplican sus destrezas al diseñar cada una de sus piezas.

4.5.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

CUADRO N° 11: Mefi asociación

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Colaboración de Directivos para mejorar el nivel Institucional de la Asociación	0,14	4	0,56
Colaboración de los Socios de la Asociación.	0,11	4	0,44
Tener más del 50% socios inscritos con calificación Artesanal.	0,07	3	0,21
Ser una institución con 46 años de experiencia.	0,10	3	0,30
Artesanos Interprofesionales de las diferentes ramas	0,11	3	0,33
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
La Asociación no cuenta con un Diseño Organizacional.	0,18	1	0,18

El personal no tiene definido el alcance de las funciones que desempeña ya que no se encuentran documentadas.	0,09	2	0,18
Pocos artesanos profesionales en el área productiva.	0,05	2	0,10
Inexistencia de planificación y organización.	0,06	1	0,06
La gerencia no le ha dado la importancia de implementar una misión, visión y objetivo de la empresa para que los colaboradores y socios se sientan más identificados con la Asociación.	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,45

Fuente: MEFI
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

Después de haber realizado la matriz de evaluación de factores internos para la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, el resultado ponderado de ésta matriz debe oscilar entre 1,0 como bajo resultado a otro de 4,0 como alto; sabiendo que el promedio para evaluar estos factores debe ser 2,5 como resultado promedio y si pasa de este valor promedio se considera que la asociación posee una fuerte posición interna, caso contrario se puede decir que la organización tiene debilidades internas.

Para el caso del diseño organizacional de la asociación el resultado que arroja la matriz de factores interno se obtuvo un resultado ponderado de **2,45** es decir que está por debajo del resultado promedio de 2,5 requerido.

Por lo tanto la asociación requiere que se implemente un diseño organizacional ya que posee debilidades internas que no permiten tener una estructura organizacional eficiente que garantice un sistema de organización, descripción de funciones, estudio de actividades y control.

4.5.1.3. Matriz de evaluación de factores externos

CUADRO N° 12: Mefe asociación

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Predisposición de los involucrados para la preparación de un Diseño Organizacional.	0,18	4	0,72
Aplicación de la ley de la defensa del Artesano.	0,07	4	0,28
Mayor demanda de sus productos artesanales en feriados.	0,08	3	0,24
Participación en ferias y conferencias de tipo artesanal.	0,08	4	0,32
Generación de fuentes de empleo a artesanos que quieran formar parte de la Asociación	0,11	4	0,44
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Las Asociaciones que cuentan con una estructura formal ganan mayor prestigio y buena imagen.	0,18	1	0,18

Proliferación de artesanos no calificados que ofrecen los productos a bajo costo y calidad.	0,10	2	0,20
Plagio de productos artesanales por la competencia.	0,07	2	0,14
Competencia desleal por otras Asociaciones artesanales.	0,08	1	0,08
Variabilidad de la demanda	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,65

Fuente: MEFE

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

En esta matriz de evaluación de factores externos, el valor ponderado de 4,0 será el más alto para la asociación, por ende demuestra que la asociación compite en un ramo atractivo y dispone de abundantes oportunidades externas que beneficiarían a la organización y el resultado ponderado menor posible de 1,0 responde que la asociación es poco atractiva en el ámbito organizativo y empresarial, por lo tanto estará en la obligación de afrontar amenazas externas bien graves, que impiden el desarrollo de la asociación artesanal y el promedio de 2,5 en relación a la evaluación de estos factores externos demuestra que la Asociación tiene la capacidad para competir en el entorno y conseguir su desarrollo organizativo formal, pero también tiene oportunidades que aprovechar, y a la vez amenazas que combatir. Haciendo el análisis, resumiendo y evaluando los factores externos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, y cumpliendo con los procedimientos requeridos se obtuvo un resultado ponderado de los factores externos de **2,65** lo que demuestra que la organización tiene la capacidad para mejorar su estructura organizativa, competir con otras asociaciones que recién están naciendo en el entorno, así como también tiene oportunidades que aprovechar y a la vez amenazas que combatir.

4.5.1.4. La Matriz FODA

CUADRO N° 13: Foda asociación

FODA de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas



Fuente: FODA Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.1.5. Matriz Estratégica FODA

CUADRO N° 14: Matriz estratégica foda

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración de directivos para mejorar el nivel Institucional de la asociación 2. Colaboración de los Socios de la Asociación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La asociación no cuenta con un diseño organizacional. 2. El personal no tiene definido el alcance de las funciones que desempeña ya que no se encuentran documentadas.
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 3. Tener más del 50% socios inscritos con calificación artesanal. 4. Ser una institución con 46 años de experiencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Pocos artesanos profesionales en el área productiva. 4. Inexistencia de planificación y organización.
Oportunidades (O)	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposición de los involucrados para la preparación de un diseño organizacional. 2. Aplicación de la ley de la defensa del Artesano. 3. Mayor demanda de sus productos artesanales en feriado. 4. Participación en ferias y conferencias de tipo artesanal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con la buena voluntad de los directivos y de todos los involucrados podemos diseñar el modelo organizacional y mejorar el nivel Institucional. 2. Con la colaboración de los socios y la aplicación de la ley podemos fomentar la integración de los artesanos para conseguir mejores beneficios estando en una asociación. 3. Aprovechar la creatividad de los socios para aumentar la competitividad. 4. Reconocimiento e intensificación de los artesanos en ferias nacionales e internacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al contar con la colaboración de los involucrados podemos obtener el diseño organizacional. 2. La institución debería optar por aprovechar las capacitaciones que ofrece la Junta Nacional de la defensa del artesano. 3. Integrar a más socios en esta área a fin de aprovechar la demanda de los productos en feriado. 4. Para que la asociación pueda acceder a estas ferias y formar exposiciones debería optar por mejorar el nivel organizativo de la asociación.
Amenazas (A)	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las asociaciones que cuentan con una estructura formal ganan mayor prestigio y buena imagen 2. Proliferación de artesanos no calificados que ofrecen los productos a bajo costo y calidad. 3. Plagio de productos artesanales por la competencia 4. Competencia desleal por otras asociaciones artesanales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con la predisposición de los directivos podemos mejorar la estructura de la organización. 2. Con la ayuda de los socios podemos organizarnos de la mejor manera consiguiendo clientes y controlar la inestabilidad de la demanda. 3. Plantear los productos mediante una marca registrada en el Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual. 4. Generar ferias de difusión cultural ofertando los productos artesanales del sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La asociación al contar con el diseño organizacional podrá describir las unidades administrativas en función de relaciones jerárquicas. 2. Los artesanos optan por capacitarse más en temas empresariales. 3. Al tener pocos artesanos en el área productiva se debe optar por incentivar a artesanos que ha que participen y se integren a la asociación para evitar el plagio de los productos. 4. Al no contar con una planificación y organización se ve en la obligación de implementar un diseño organizacional para combatir la competencia desleal.

Fuente: Matriz estratégica foda

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.1.6. Cultura organizacional

Toda organización maneja una cultura organizacional diferente, lo que se busca es tener éxito en las relaciones de comunicación, reglas, formas de trabajo y otros aspectos de las reacciones o maneras de conducirse en el ambiente organizacional, en fin ésta cultura surge por la naturaleza humana que posee la asociación.

La cultura que manejará la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas definirá los estándares de comportamiento admitido o inadmitido para los directivos y socios de esta institución, por ejemplo si las reglas que se imponen en la asociación se las hace con rigidez, los miembros y socios sabrán qué tipo de comportamiento es cuestionable aplicar para cumplir con las reglas previstas.

Es la manera de desenvolvimiento de cada uno de los artesanos en la asociación y sirve como guía para los socios, directivos y demás involucrados en la organización para de esta manera desempeñar mejor el trabajo que surge en ella, además deberá estar sustentada por valores ya que hace que todos se sientan responsables y comprometidos con lo que hacen.

La cultura organizacional de la asociación está dada por:

Motivación, innovación y admisión de riesgos

Con este se mide el grado con el que se animara a los socios a tener una mayor participación en la asociación, innovando y motivándolos a trabajar en equipo ya que de esta manera se logrará conseguir objetivos que pretende la organización y sobretodo aprenderán adquirir responsabilidades que les servirá para ser mejores personas y contribuirá al cambio de actitud de los socios.

Atención a los detalles

Permitirá medir el grado en que se espera que los artesanos trabajen en la asociación, para ello deberán demostrar precisión, análisis y atención a cada detalle.

Los artesanos ayudarán a cambiar y corregir falencias en la atención al cliente, con esto análisis se dará seguimiento a fin de cubrir esos errores y buscar la mejor manera de como satisfacer las necesidades de los clientes y demostrar una mejora continua.

Orientación hacia los resultados

Permitirá medir el grado en los directivos se enfocan a cómo conseguir mejores resultados en beneficio de la asociación a través de técnicas y procesos que ayudaran a tener una mejor organización y administración de los recursos.

Orientación hacia los artesanos

Mide el grado en la toma de decisiones de los directivos a fin de darse cuenta el efecto que surge en la asociación.

El nivel directivo consensuara las ideas y opiniones a la asamblea a fin de tomar decisiones certeras en beneficio de la asociación y cumplir con los objetivos propuestos.

4.5.1.7. Clima Organizacional

El clima organizacional de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas guarda relación con la cultura organizacional antes mencionada, si bien es cierto clima es el ambiente laboral que manejan los directivos de la asociación, pero deberán promover una cultura empresarial ya que ayude a tener un sentido de pertenencia, compromiso con las tareas y con esto se mejora la competitividad de la asociación en todos los aspectos, como principal aspecto mejora el desempeño de los artesanos y directivos.

Por consiguiente hemos creado percepciones que ayudarán a formar un clima organizacional en la asociación de artesanos para esto debemos manejarnos con:

Estructura

Con la estructura hacemos notar cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades inmersas en la asociación y la manera de ver las relaciones que se manejan en el nivel jerárquico y sobretodo ver en qué posición esta cada miembro que conforma la institución, guardando relación directa con el organigrama y la manera de cómo hacerla funcional para establecer políticas y procedimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las actividades y trabajos de la organización.

Responsabilidad

Guarda relación con la ejecución de la actividad encomendada a cada miembro de la organización, la responsabilidad hace que las personas se encarguen o se ocupe del oficio asignado, tomando en cuenta que nuestra labor siempre tiene gran importancia en la organización y sobretodo genera desafíos en el cumplimiento y compromiso.

Recompensa

La recompensa en la asociación es la satisfacción de haber contribuido con la organización, brindando un incentivo al artesano más destacado de la asociación aumentando la motivación de todos los participantes.

Desafío

Medida en que la asociación acepta los riesgos a fin de lograr los objetivos organizativos, a su vez permiten tener un clima más competitivo ante las demás Asociaciones.

Relaciones

En la asociación debe existir el respeto en todos los niveles ya que fortalece la capacidad organizativa, consiguiendo el buen trato y cooperación, aumentando la efectividad y productividad en todos los aspectos de la organización.

Cooperación

Los artesanos deben dar apoyo oportuno, manteniendo un espíritu de equipo entre todos los grupos artesanales para lograr los objetivos y beneficiar a la institución.

Conflicto

Se genera por los desacuerdos entre los miembros de un grupo y se dará por diferentes motivos ya sea entre socios o socios y miembros de la organización.

Identidad

Hay que tener sentido de pertenencia en lo que hacemos, estar orgullosos de pertenecer a la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas y siempre manejanos con ese entusiasmo aportando con esfuerzo a la organización.

4.5.1.8. Grupos de trabajo (comisiones de la asociación)

Deberes de las comisiones

La comisión de construcción

La comisión de construcción estará presidida por el primer vocal principal en unión de dos socios activos designados por el presidente de la comisión y sus obligaciones son:

1. Mantenimiento del edificio, muebles y enseres.
2. Planificar, ejecutar, supervigilar e informar por escrito todos los trabajos que signifiquen mejoramiento de las pertenencias de la institución previamente aprobados por la asamblea general dar mantenimiento del cuerpo de bóvedas.

La Comisión de finanzas

La comisión de finanzas estará presidida por el segundo vocal principal en unión de los socios activos elegidos en la asamblea de cuando se den las elecciones y sus obligaciones son.

1. Revisar, fiscalizar y presentar o consideración de las asambleas todo los informes económicos de la institución.
2. Planificar y presentar a la asamblea proyectos tendientes a conseguir ingresos económicos para la entidad conjuntamente con la comisión de construcción y de festejos junto con el tesorero.

Comisión de Asuntos Jurídicos

La comisión de asuntos jurídicos estará presidida por el tercer vocal principal en unión del sindicato y del presidente de la institución y actuara de acuerdo a la documentación recibida notificando anticipadamente cualquier asunto de gran importancia para la asociación.

Comisión de Festejo

La comisión de festejos estará presidida por el primer vocal suplente en unión de dos socios activos designados por el presidente de dicha comisión en la asamblea de cuando se dan las elecciones y sus obligaciones son:

1. Planificar y financiar en unión de la comisión de finanzas los festejos de aniversario de la institución por lo menos con tres meses de anticipación o sea el primero de julio de cada año y todos los demás programas que se realicen.
2. Presentar el informe por escrito de los gastos ocasionados por los festejos y actos señalados en el presente reglamento de la segunda asamblea general después que hubiese realizado tal programa con sus respectivos comprobantes, de no hacerlo se le aplicara con la sanción señalada lo que se refiere a multas.

Comisión de asuntos sociales

La comisión de asuntos sociales estará precedida por el segundo vocal suplente en unión de dos socios activos designados por el presidente de la comisión en asamblea de cuando se realice las elecciones y sus obligaciones son:

5. Conocer, dictaminar y entregar la ayuda social a los socios en los casos que se hagan acreedores a este beneficio previo informe del tesorero y secretario de estadística con la presentación del certificado médico autorizados en el presente reglamento.
6. La ayuda social se financiara con el pago obligatoria de socios activos mediante una cuota de dos dólares anuales a partir del mes de julio de cada año, valor que será aumentado cuando el caso lo requiera esta ayuda de asuntos sociales consiste en 50 dólares siempre y cuando este al día el socio en todas sus obligaciones y los valores de cuota de ayuda social deberán ser pagados obligatoriamente hasta el último día del mes de junio de cada año, de no hacerlo no recibirá la ayuda económica.
7. La comisión de asuntos sociales será la encargada de izar la bandera a media asta cuando haya fallecido un afiliado.
8. El presidente de la comisión de asuntos sociales informará en las asambleas de fin de mes las ayudas que han recibido los socios, la ayuda social llevara un libro en que el que registrara todas las ayudas concedidas.

Comisión de Mortuoria

La comisión de mortuoria lo preside el tercer vocal suplente en unión de dos socios activos designados por el presidente de dicha comisión en asamblea general cuando se nombre el comité ejecutivo y sus obligaciones son:

1. Entregar la ayuda económica a la persona indicada por fallecimiento de un socio activo o jubilado ayuda que consiste en 200 dólares.

2. La comisión de mortuoria entregara el acuerdo en caso de fallecimiento de un socio y una ofrenda floral.

Los miembros de las comisiones encomendadas en caso de incumplimiento de sus obligaciones se sujetaran a lo siguiente:

1. En caso de que un miembro de una comisión llegare a faltar sin previa excusa a una sesión legalmente convocada por el presidente, cualquier miembro de la comisión informara a la asamblea general para que este compañero sea amonestado por primera vez.
2. Si llegare a faltar por segunda vez a una asamblea legalmente convocada será sancionado con el relevo de su cargo.

Las sanciones serán aplicadas a las comisiones antes mencionadas y a las que llegare a nombrar con el mejor funcionamiento de la Asociación Interprofesional de Artesanos del cantón Salinas.

4.5.2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades

En esta segunda fase se hace énfasis en el diagnóstico y la elaboración de la proyección estratégica donde se dará a conocer los valores corporativos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, entre estos la filosofía, misión, visión, valores, objetivos, estrategias, metas, planes de acción, que ayudaran de una u otra forma a los directivos y socios conjugar una verdadera vocación de organización formal haciendo que los socios artesanos y demás dirigentes se sientan comprometidos con la misma, como también se diseñaran sistemas de gestión con flujo gramas que ayudaran a gestionar a la asociación, sin olvidar el cuadro de mando integral que es una herramienta administrativa para alinear la misión y visión, administrar las estrategias y monitorear las mejoras en la eficiencia de la administración, gestión.

4.5.2.1. Dirección Estratégica

4.5.2.1.1. Filosofía de la Asociación

Somos una Sociedad conformada por un grupo de artesanos profesionales de las diferentes ramas, capacitados en la rama artesanal, que estamos preocupados y comprometidos en satisfacer las expectativas del cliente y buscamos un adelanto sociocultural en el grupo. Tenemos años de trayectoria como asociación artesanal en Salinas, lo que avala tener un reconocimiento de la comunidad en general, nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la calidad del producto y servicios que ofrecemos como asociación.

Creemos que lo más importante en la organización es el factor humano, por eso creamos un ámbito que favorezca el trabajo de nuestros artesanos, lo cual hace que se sientan identificados y les permita generar un ambiente de confianza entre ellos haciéndola que se desarrolle como tal.

4.5.2.1.2. Misión

Producir diversos productos artesanales de las diferentes ramas para abrir principales espacio de comercialización en el cantón Salinas, lo que le permite al artesano ofrecer una variedad de diseños de productos coleccionables para cualquier gusto, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, garantizando el bienestar y el progreso de la institución.

4.5.2.1.3. Visión

Ser una organización auto-sostenible que fomente talleres de orfebrería para desarrollar su capacidad productiva como artesanos profesionales calificados y de esta manera apuntar a que las artesanías lleguen al contexto nacional e internacional comprometiéndonos con el progreso y el cumplimiento de objetivos de la asociación.

4.5.2.1.4. Valores y principios de la Asociación.

Los valores de la asociación es lo característico que permite identificar a la institución como tal entre ellos tenemos:

Compromiso

Se da mediante el cumplimiento de los objetivos y metas de la asociación, todos los socios deben sentirse comprometidos con la organización y por ende siempre tiene que estar presente sus obligaciones y deberes que cumplir.

También deberán demostrar el interés en querer participar en cada una de las actividades que se desarrollen para el bienestar de la asociación, este valor también va de la mano con la **lealtad** ya que todos los directivos y socios deben tener sentido de pertenecía a fin de obtener un desarrollo integral en la asociación.

Ayuda social

Se la brinda a los socios inscritos por circunstancias o acontecimientos inesperados.

Todos los Artesanos debemos tener espíritu de servicio a la asociación y a sus integrantes ya que se fomenta la bondad para conseguir la armonía entre los asociados.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la base para manejar el cumplimiento de las funciones, si aplicamos este valor en todas las actividades y planificaciones que se realicen se conseguirán mejoras en el desenvolvimiento del equipo.

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas deberá trabajar en equipo, mediante la unificación de esfuerzos y conocimientos para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y de esta manera garantizar que participantes tengan un mayor interés en la **labor** que realizan consiguiendo el bien común para la asociación.

Responsabilidad

Los socios deben tener conciencia de que se debe cumplir eficaz y eficientemente con las tareas encomendadas, tanto en la elaboración, comercialización y distribución del producto artesanal. Así como también dar cumplimiento con el trabajo en tiempo y espacio, lo que hace que los artesanos logren un crecimiento personal y se dé una entera satisfacción del mismo.

Respeto

Tratemos a todas las personas (socios, directivos y clientes), por su dignidad humana, el respeto es uno de los valores primordiales para que fluya una buena comunicación en la organización, por ende con este valor ganamos todos.

Este valor también se deberá reflejar por medio de las relaciones cordiales entre los nuevos integrantes en el grupo de artesanos y sobre todo con nuestros clientes. Se conjuga con el valor de la **honestidad** porque debemos demostrar ser reales o auténticos y sobretodo capaz de salir adelante en busca de un bienestar común.

Justicia

Conlleva el orden social justo, es decir, darle a cada artesano lo que le corresponda, por lo tanto hace que cumplamos con las responsabilidades y quehaceres.

Este orden será considerado justo cuando se regule la conducta de los hombres, es decir, debe existir una equidad para todos los socios de la organización reconociendo el trabajo y esfuerzo de los artesanos y demás miembros de la institución.

4.5.2.1.5. Metas de la Asociación

Las metas de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, se basan mediante la evaluación de la efectividad, tanto en la satisfacción del cliente, administración de los recursos disponibles, eficiencia interna para de esta manera medir el progreso hacia el logro de las mismas.

- Tener un control adecuado de las actividades a través de una planificación.
- Lograr integrar a más artesanos que tengan conocimientos de nivel productivo a fin de obtener un desarrollo empresarial.
- Otra de las metas y una de las más importantes es la atención al cliente ya que los artesanos deberían manejarse con una sola filosofía para de esta manera lograr un equipo de trabajo eficiente.
- Dar apertura a la nueva generación, la misma que podrían enrumbar a la Asociación en talleres de orfebrería.
- Lograr que las capacidades quienes toman las decisiones organizacionales puedan percibir e interpretar de manera correcta las características reales del entorno.
- Fomentar el compañerismo, confianza y comunicación entre los socios y los directivos.
- Tener una sólida cultura organizativa y clima laboral positivo en asociación.

4.5.2.1.6. Objetivos

Objetivo General

Coordinar la concentración de esfuerzos y recursos que posee la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, a fin de lograr desarrollarlos en el ámbito competitivo de nuestra sociedad, consiguiendo la participación de artesanos profesionales que ayude a la gestión para de esta manera conseguir un bienestar y el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos Específicos

- Alcanzar los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de la innovación de los productos artesanales y la calidad del servicio que brinda nuestra institución.
- Contribuir al desarrollo de la organización mediante planes presentados a la asamblea y los directivos.
- Trabajar en la conformación y coordinación de grupos artesanales a fin de cumplir con las actividades previstas de la asociación, apoyándonos en el ámbito productivo de la zona artesanal.
- Fomentar el trabajo en equipo con la conformación de comisiones previstas en el reglamento.
- Prescribir políticas acorde a las necesidades de la asociación.
- Fomentar la disciplina entre los socios y directivos a fin de hacer aflorar la buena comunicación y tener un mismo lenguaje de entendimiento.

4.5.2.1.7. Estrategias

La asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, incluye estrategias en su diseño organizacional ya que ayudara a mejorar el desempeño de institución, como también encontrar la manera de satisfacer las necesidades de sus clientes al momento de ofertar sus productos.

Estrategia de Desarrollo Institucional

Las estrategias de desarrollo institucional ayudaran a determinar los lineamientos de nivel organizativo para el buen manejo de la institución.

1. Si bien es cierto el trabajo en equipo es uno parámetro importantísimo en la organización ya que les permite a los socios de esta institución dar cumplimiento de todas las actividades encomendadas y llevar una función específica que facilitará el manejo de cualquier proceso.
2. Seguidas de una comunicación oportuna que facilitara entablar una comunicación bajo el mismo lenguaje para comprender y poder analizar circunstancias que se suscitan en la organización, el dirigente deberá aprender tácticas para poder comunicar lo que se quiere hacer o decir para de esta manera el grupo tenga un entendimiento y se puedan tomar las decisiones más certeras que beneficiarán a la organización.
3. El manejo de un ambiente adecuado se da por el clima laboral practicado, se basa en los principios y valores que fortalecen la estructura de la organización y hacen que el grupo tenga parámetros para dirigirse ante los demás y que comportamiento utilizar, para esto hay que fomentar la disciplina y el verdadero compromiso grupal.
4. Fomentar talleres de orfebrería ya mejoraría la productividad de la organización.

Estrategia de Desarrollo del producto y servicio

Todos los artesanos deberán conjugar una misma filosofía organizacional a fin de tener parámetros que facilitaran el trato y la cordialidad a la hora de ofrecer el producto y servicio al público en general.

1. Deberían empezar por acaparar las capacitaciones que ofrece la junta nacional de la defensa del artesano con la finalidad de perfilar la manera en cómo debemos tratar con el cliente.
2. Todo cliente tiene diversas perspectivas de satisfacción que espera recibir del servicio que ofrecen los artesanos de la asociación.
3. El precio es importantísimo por lo que deberían regirse por una policía de precios a fin de ganar más clientes en la Institución, lo cual mejorara el nivel económico de los artesanos y por ende la Asociación.
4. También deberían fomentar una publicidad y darse a conocerse a través de ferias y exposiciones artesanales con el único fin de ganar adeptos y entablar negociaciones con los interesados de nuestros productos.

4.5.2.1.8. Plan de Acción

CUADRO N° 15: Plan de acción

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cómo influye una estructura organizacional en la gestión administrativa, de la Asociación Interprofesional de Artesanos del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2013?				
FIN DEL PROYECTO: Elaborar la propuesta de un Diseño Organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas.				INDICADORES: Encuestas y Entrevistas
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Mejorar la gestión administrativa en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas.				INDICADOR: Administrativos, Socios, Clientes.
COORDINADOR DEL PROYECTO				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS	COORDINADOR DEL OBJETO	ACTIVIDADES
Determinar la metodología a través de instrumentos investigativos, que faciliten la obtención de la información sobre los procesos de la Asociación.	Encuestas dirigidas a socios, administrativos.	Orientar el comportamiento de los miembros de la organización.	Directivos de la asociación	Fortalecer la comunicación entre directivos y socios, determinación de equipos de trabajo, integrar a otros artesanos.

Realizar un diagnóstico de las necesidades organizativas para mejorar la estructura organizacional.	Entrevista a directivos y expertos interprofesionales de la asociación.	Diseñar sistemas y procedimientos eficientes.	Directivos y artesanos interprofesionales titulados.	Describir funciones, responsabilidades, autoridad y organización de trabajo.
Implementar una filosofía organizacional que permitan lograr los objetivos de la Asociación.	Encuesta dirigida a socios, entrevistas a los administrativos.	Mejorar la imagen institucional de la Asociación de Artesanos.	Directivos de la asociación	Definición de una filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias, valores y principios organizacionales.
Elaborar la propuesta de un diseño Organizacional considerando enfoques que faciliten el buen manejo administrativo de la Institución.	Encuesta dirigida a los administrativos y socios.	Mejorar la eficiencia en el área administrativa y de planificación.	Directivos de la asociación	Conocer y difundir las gráficas de la organización (niveles de jerarquía a través del organigrama).
Mejorar los niveles de atención y satisfacción de los clientes.	Encuesta dirigida a clientes.	Capacitación orientada al servicio y atención al cliente.	Directivos de la asociación.	Temas: atención al cliente, satisfacción del cliente, calidad del servicio.

Fuente: Plan de acción

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.2.2. Gestión de las Necesidades

4.5.2.2.1. Producto o servicio

La gestión de las necesidades en relación al producto o servicio, se basa en encontrar las necesidades y las expectativas de los clientes de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas en cuanto al precio, calidad, servicio que asume cada cliente al momento de adquirir el producto, por lo tanto las organizaciones artesanales deberían optar por cambiar la presentación del producto es lo que se puede percibir de las opiniones de los turistas nacionales y extranjeros ya que son productos muy buenos que cubren la elegancia más que nada de las féminas que son las que más utilizan las artesanías.

Otro de los asuntos más curiosos e importantes es saber cómo dirigirse y atender al cliente, las percepciones y la satisfacción de ellos van más allá de lo que desean; Si se les atiende bien ellos recomendarán a otras personas a adquirir los productos porque saben que se los ha tratado de la mejor manera resolviendo sus problemas de necesidades en cuanto al producto.

4.5.2.2.2. Clientes

El cliente es el elemento principal de la economía de la asociación, por lo tanto permite desarrollar las actividades en torno a él, aquí se estudiará el perfil, es decir lo que caracteriza al cliente como:

La personalidad:

Definen las características y reflejan la forma que tiene el individuo al responder a determinados escenarios.

La percepción:

La percepción se realiza a través del estímulo de los sentidos, es decir, ante la muestra de los productos, los clientes estimulan la vista y el tacto, aprecian la forma del producto, la imagen y la calidad de las artesanías.

La actitud:

Con la actitud, se observa el estado de ánimo de los clientes al momento de la compra de los productos y se aprecia la postura que tomaran al momento de recibirlo.

Debemos conocer que la actitud responde al comportamiento, por ende aprendemos con la experiencia, hay que ser constante en el comportamiento ya que la actitud está dirigida hacia el objeto.

La clase social

Debemos conocer que los intereses de los individuos suelen coincidir con la clase social a la pertenecen y hará adquirir el producto de acuerdo al mismo, por ende debemos mostrar el mismo nivel de comportamiento para cubrir sus expectativas.

4.5.2.2.3. Satisfacción de las necesidades

La gestión de las necesidades en cuanto a la satisfacción se tornará de acuerdo a la motivación que van a dar los directivos a los artesanos profesionales ya que como socios tendrá la verdadera identidad de acuerdo a la filosofía, valores, misión, visión que todos los involucrados en la asociación debemos conocer.

La verdadera satisfacción que se llevara el socio es haber contribuido al desarrollo de la organización, siempre y cuando los directivos logren esa integración en el grupo.

4.5.3. Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control

Los diseños de procesos se contemplan en la tercera fase, donde estarán representados por el mapa de procesos como componente principal para llevar una mejor organización administrativa, seguidos de un sistema de control de la gestión en el ámbito interno como el procedimiento del plan de trabajo anual y externo como el procedimiento del servicio al cliente y de esta manera conseguir los objetivos propuestos.

4.5.3.1. Diseño de procesos

4.5.3.1.1. Determinación del proceso

El proceso administrativo en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, se concentra en la planificación, organización, dirección, coordinación y control con esto se conseguirán los objetivos de la institución, es decir si los directivos realizan bien su trabajo se tiene la probabilidad de que la institución logre sus metas, logrando de esta manera una estructura organizativa diferente al de las demás organizaciones. Los directivos deben manejar las funciones del proceso administrativo:

Planificar

La asociación al planificar define un problema, por consiguiente analizaran las experiencias que han pasado y se mejorarán, es decir deberán comenzar por determinar una misión, visión, objetivos, estrategias y políticas organizacionales tomando en consideración el corto y largo plazo.

Organizar

Es llevar una coordinación de las actividades de los artesanos y directivos de las asociaciones, el fin que se busca es el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles por cada uno de ellos para esto deberán preguntarse siempre:

¿Quién va a realizar la tarea?

Es decir se deberá diseñar un organigrama que facilite definir las responsabilidades y obligaciones.

Otra pregunta es el ¿Cómo?, ¿Cuándo? y para qué se va a realizar la tarea, en otras palabras es como una sistematización.

Dirigir

Al dirigir el proceso administrativo se conocerá la capacidad de persuasión que se ejerce por medio del liderazgo, entre los socios de la Asociación y conseguir los objetivos, lo que hace énfasis en la toma de decisiones.

Coordinar

El proceso administrativo de la asociación se coordinara de acuerdo a la manera de cómo los directivos manejan el ámbito entre directivos y socios a fin de conseguir lo que se quiere en conjunto.

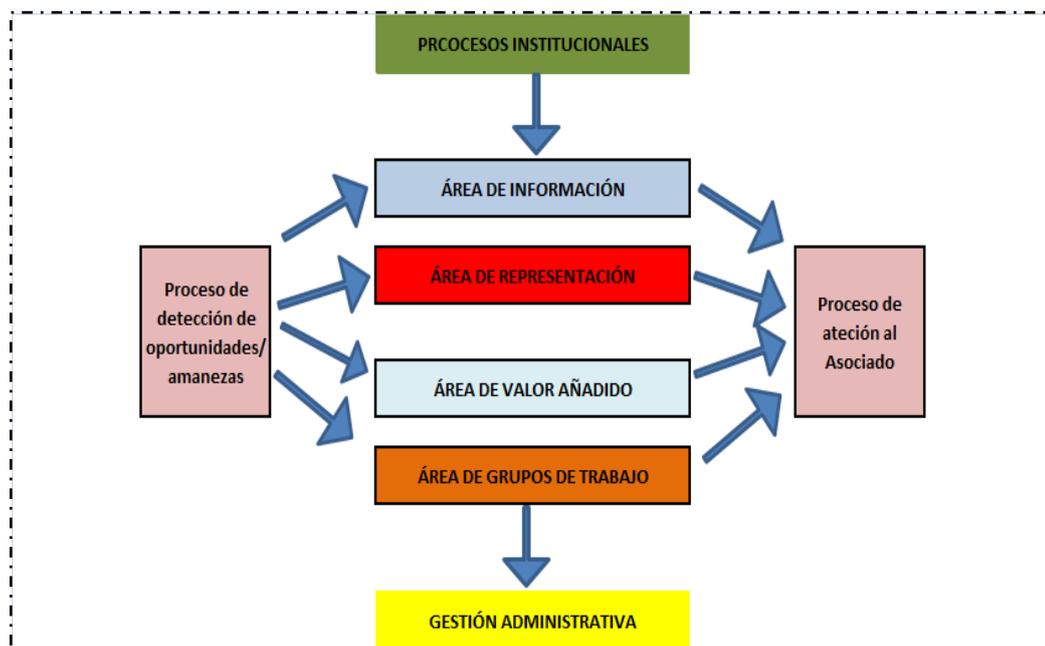
Controlar

En este contexto se apreciará la manera de vigilar lo que queremos que ocurra con el respectivo planteamiento de objetivos propuestos de las distintas actividades que se realizan en la organización.

4.5.3.1.2. Elaboración de mapa de procesos

FIGURA N° 8: Mapa de proceso

MAPA DE PROCESOS EN RELACIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS.



Fuente: Mapa de procesos
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, debería optar por trabajar con un esquema que facilite mejorar la gestión administrativa de los directivos ya que permite dar lineamientos a las áreas centrales de la esta organización y de esta manera darle respuesta directa a los objetivos que se persigue:

Una de ellas es promover la competitividad ante las demás organizaciones artesanales existentes.

En fin lo que se pretende es dar el respectivo apoyo al área administrativa de esta manera facilitar la labor entre los asociados y directivos para que sea la más práctica y eficiente al momento de quererlas realizar.

Partamos de tres preguntas simples:

¿Qué mantiene al procedimiento?

¿El procedimiento de qué asuntos constituye la esencia de la gestión de la asociación?

¿Por qué esos asuntos y no nosotros?

Muy simple si somos un grupo de artesanos profesionales buscamos un mismo fin, sabemos que esta organización está en constante cambio por lo tanto parte de la primicia de justificar las necesidades que tiene la asociación en cuanto a su actuación, lo que permite concentrarnos en un análisis foda, de la gestión que se maneja en relación a otras, para de esta forma mejorar en todos los aspectos.

CUADRO N° 16: Simbología y conceptualización elaboración de procesos

Símbolo	Significado
	Operación: Se usa para denotar cualquier clase de actividad. Normalmente se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	Transporte: (flecha ancha), indica el movimiento de Output entre transferencias, (por ejemplo envió de partes de inventario)

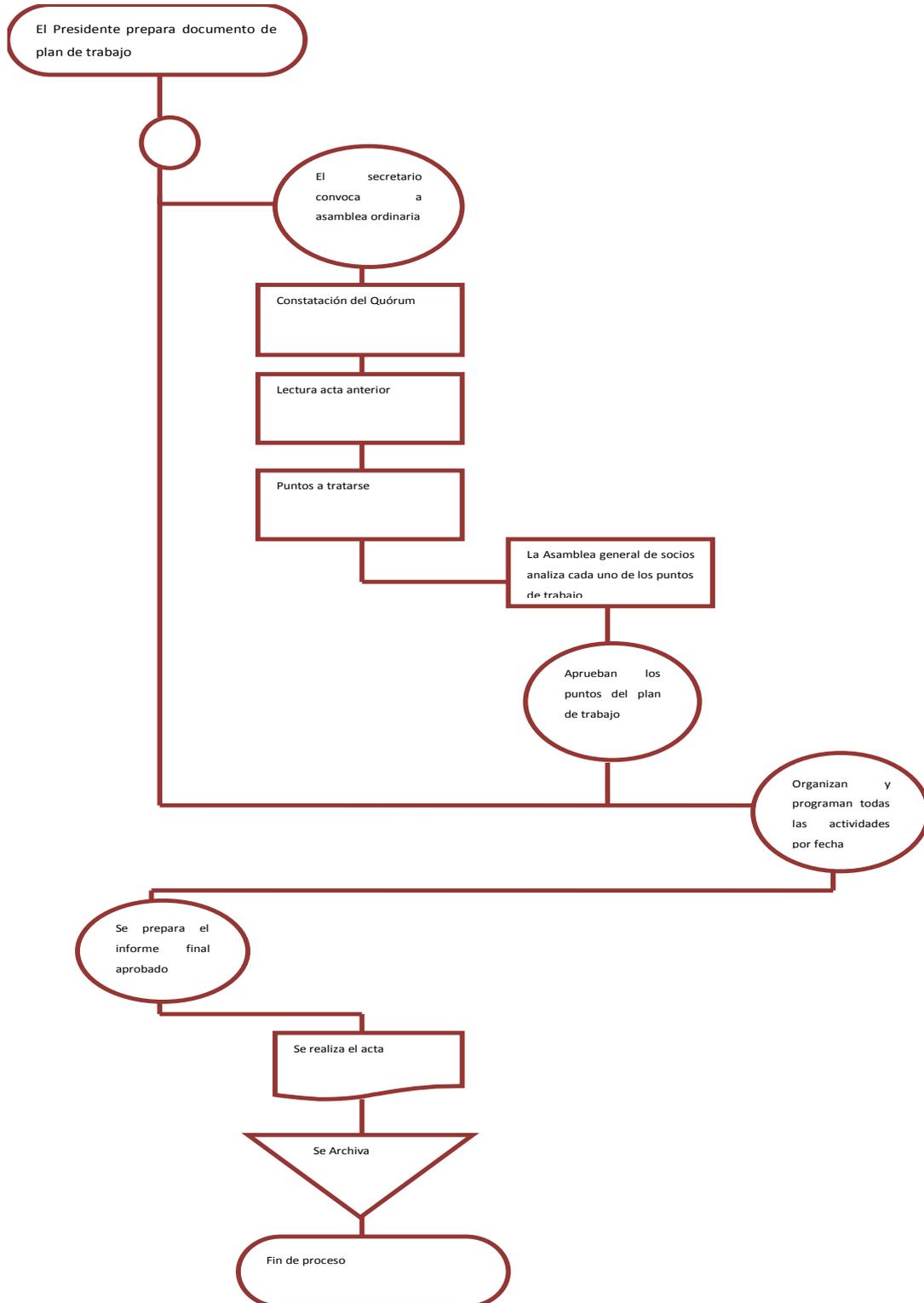
	Decisión: (Diamante) Plantea tomar una decisión, por lo general los Outputs del diamante se marcan con las correspondientes opciones, si/no, verdadero o falso.
	Inspección: (círculo grande), indica que el proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse el Output. Puede representar el punto en que se quiere una firma de aprobación.
	Documentación: (rectángulo con la parte inferior onda) indica que el output de una actividad incluye información registrada en papel.
	Espera: (Rectángulo obtuso) indica espera o almacenamiento provisional antes de realizar una actividad programada.
	Almacenamiento o Archivo: (triángulo) indica almacenamiento controlado y se requiere una orden para que pase a la siguiente actividad programada.
	Dirección del flujo: (flecha) indica la dirección y el orden a los pasos del proceso
	Transmisión (flecha quebrada) indica aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de una información.
	Conector: (círculo pequeño) indica el output para otro diagrama de flujo.
	Límites: (Círculo alargado) indica el inicio y fin del proceso dentro del símbolo se escribe la palabra comienzo o fin.
	Conector fuera página: hace referencia con la conexión con otra página.

Fuente: Simbología y conceptualización de procesos

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

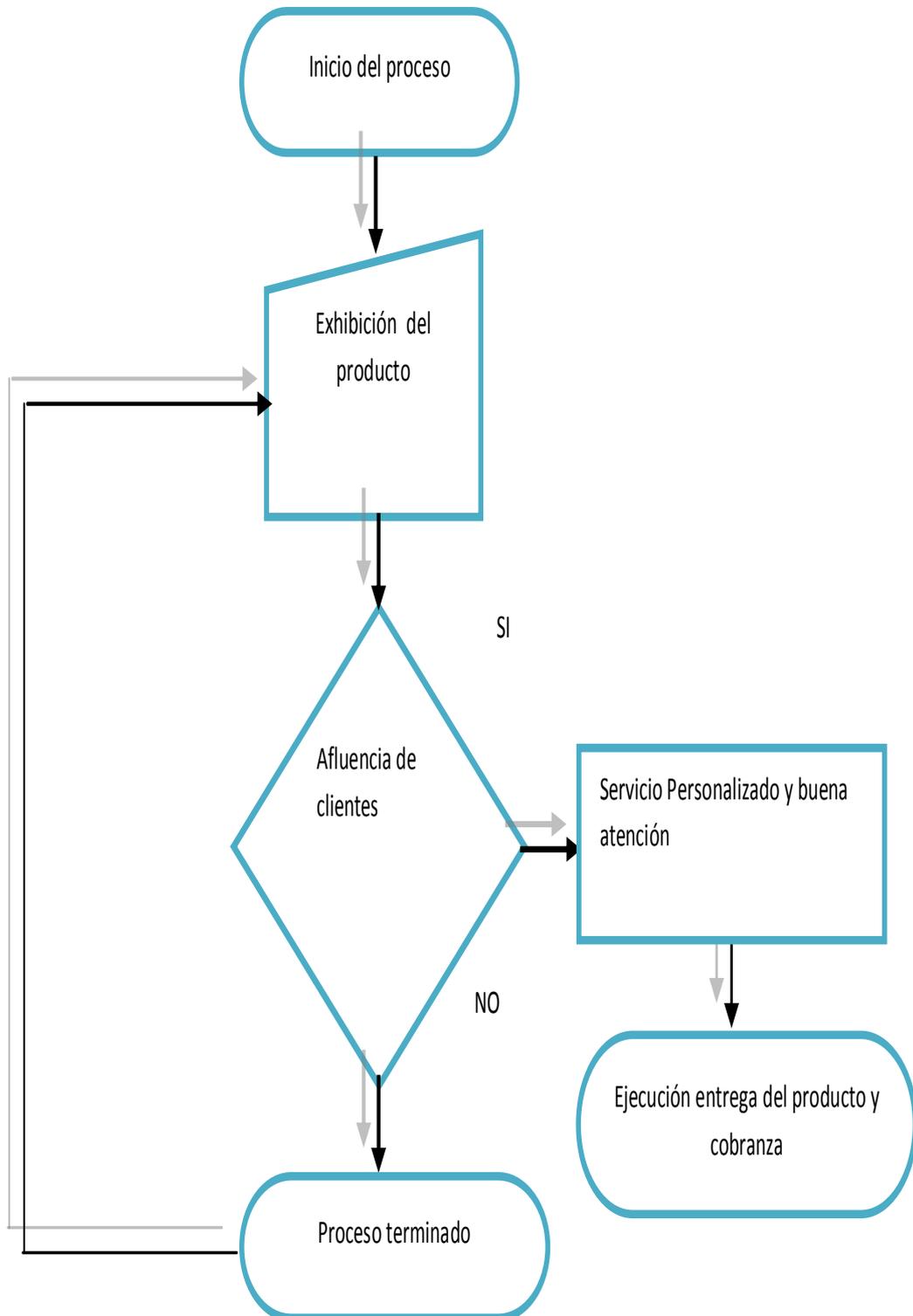
En la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas lo que se pretende es fortalecer la gestión administrativa a través de un diseño organizacional por lo tanto maneja el siguiente proceso en la elaboración del mismo.

FIGURA N° 9: Procedimiento para el plan de trabajo anual



Fuente: Proceso de Plan de trabajo
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

FIGURA N° 10: Procedimiento del servicio al cliente



Fuente: Proceso de servicio al cliente
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.3.2. Sistemas de Gestión y Control

4.5.3.2.1. Políticas

La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, utiliza una política sencilla al momento de cumplir con la institución.

- Brindar un servicio personalizado a los clientes.
- Cumplir con las obligaciones que se impone el reglamento interno
- Propiciar la igualdad, equidad y respeto al dirigirse a los directivos de la asociación.
- Participar en las asambleas siempre y cuando guarde un ambiente de armonía entre el grupo.
- Ética profesional entre los artesanos profesionales y la institución
- Demostrar transparencia en las actividades que realiza.

4.5.3.2.2. Recursos

Los recursos son elementos importantes para mejorar la productividad y conseguir cualquier objetivo en la organización.

Por lo tanto la organización maneja los siguientes recursos:

Recursos humanos

El recurso humano es uno de los elementos más importantes en la asociación porque es el que maneja los procesos de las actividades que se vayan a desarrollar en la organización, sin este recurso no se podrá manejar, ni hacer funcionar los demás recursos, por ende tampoco se podrán asignar funciones y responsabilidades. En otras palabras es el servicio que prestan las personas, a las organizaciones donde tendrá que aplicar sus conocimientos y habilidades en la realización de tareas o toma de decisiones.

En la asociación tenemos recursos humanos que son:

Los directivos (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, síndico y demás dignidades) quienes llevarán el manejo de todo lo que se planifique en la organización.

Socios quienes deberán regirse por el estatuto y guardan respeto a dignidades.

Recursos materiales

Los recursos materiales es todo lo que posee o requiere la organización para poder funcionar como: sede, sala de exposiciones, insumos, suministros, entre otros para poder brindar un servicio de calidad.

Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son medios de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o alcanzar lo que se pretende, hace referencia al conocimiento técnico ya que la tecnología requiere de esto.

En la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas aun no lo poseen, pero para un futuro no muy lejano pretenden adecuar la sede con computadora, impresora a fin de cumplir cualquier tipo de tarea.

Recursos financieros

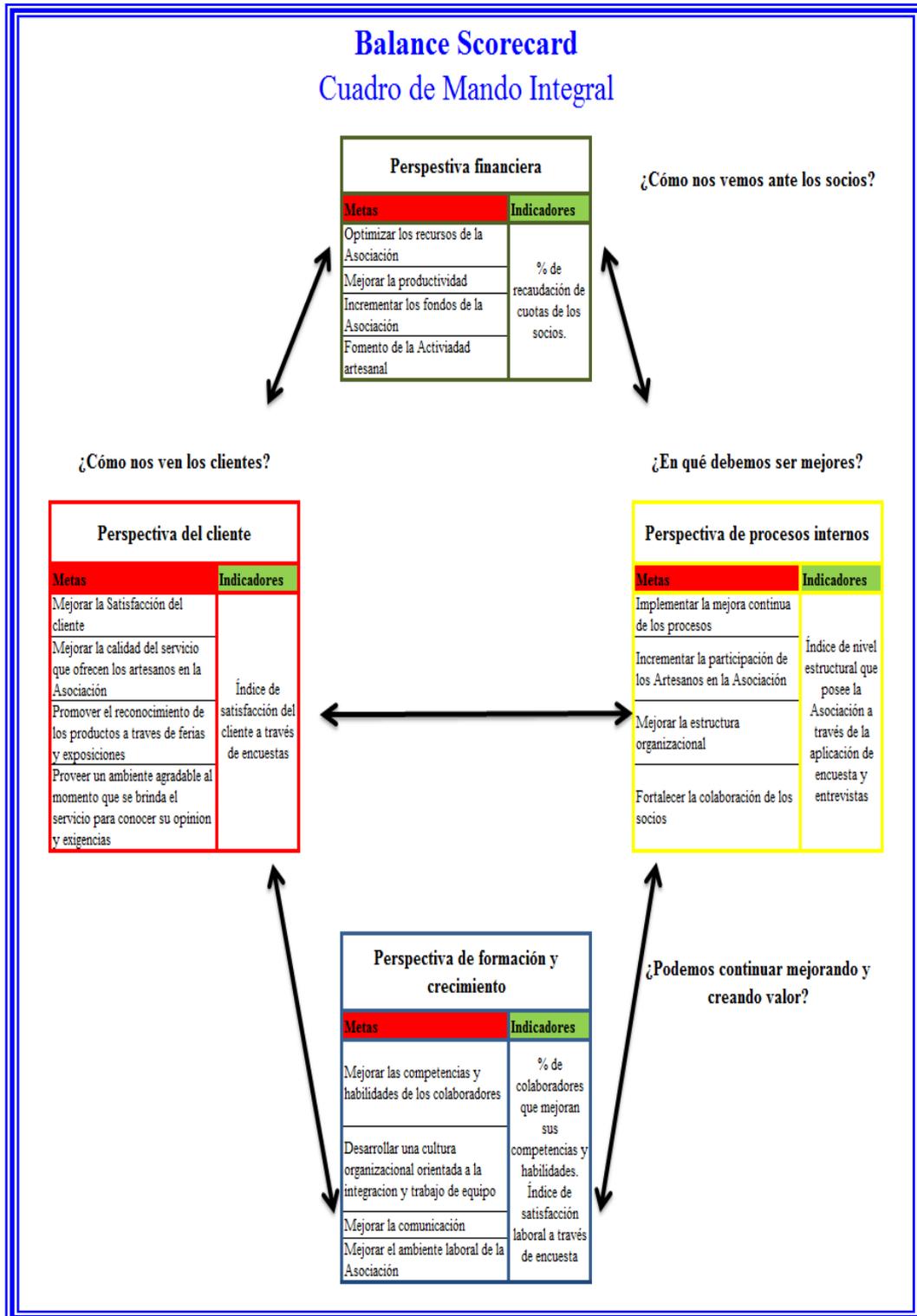
Son los que conllevan a garantizar los medios para la consecución de los demás recursos de la asociación, es decir, se refiere al dinero en diferentes formas, efectivo, capital, gastos, ingresos.

Para el funcionamiento de la asociación se necesita:

Adquirir activos fijos, pagar servicios básicos, cancelar servicios de mantenimiento.

4.5.3.2.3. Cuadro de Mando Integral BSC

CUADRO N° 17: Cuadro de mando integral



Fuente: BSC

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

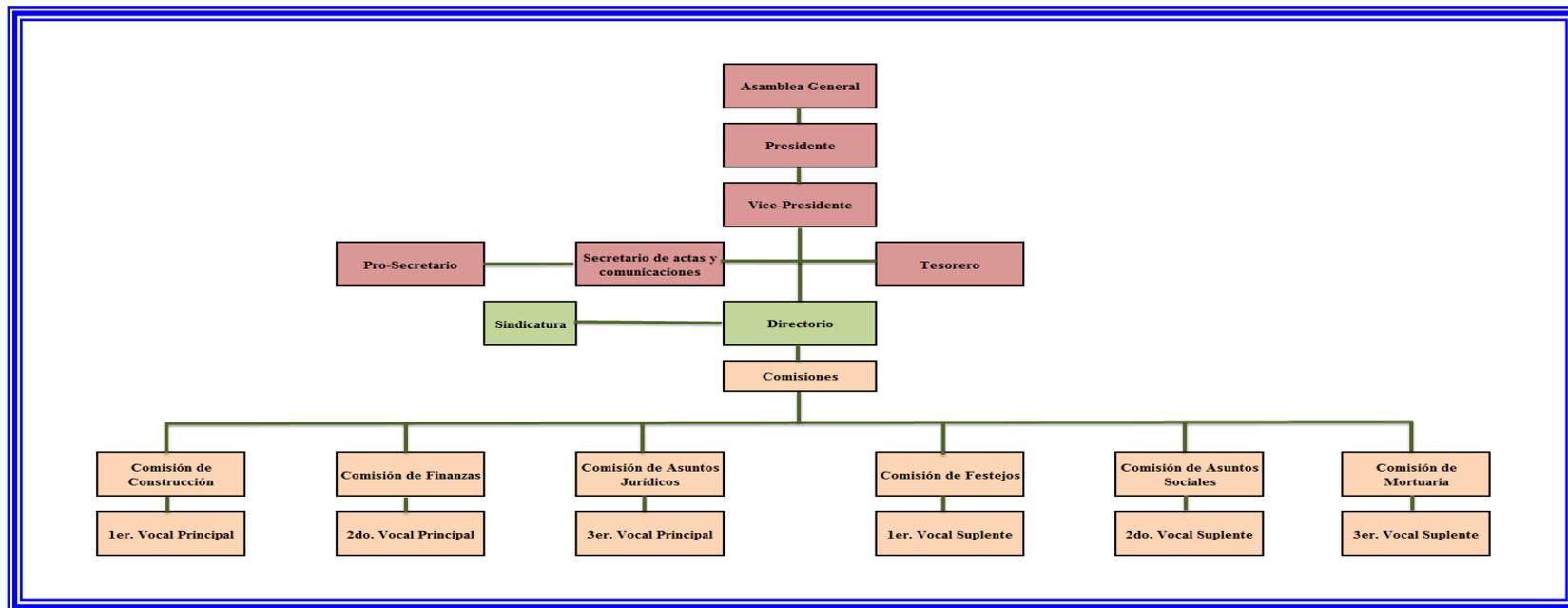
4.5.4. Estructura Organizativa y Reglamento Interno

Esta cuarta fase contempla la proyección de la estructura donde se definirán los cargos, puestos por la competencia, manual de funciones, reglamento interno para la asociación.

4.5.4.1. Proyección de la Estructura

4.5.4.1.1. Estructura Formal

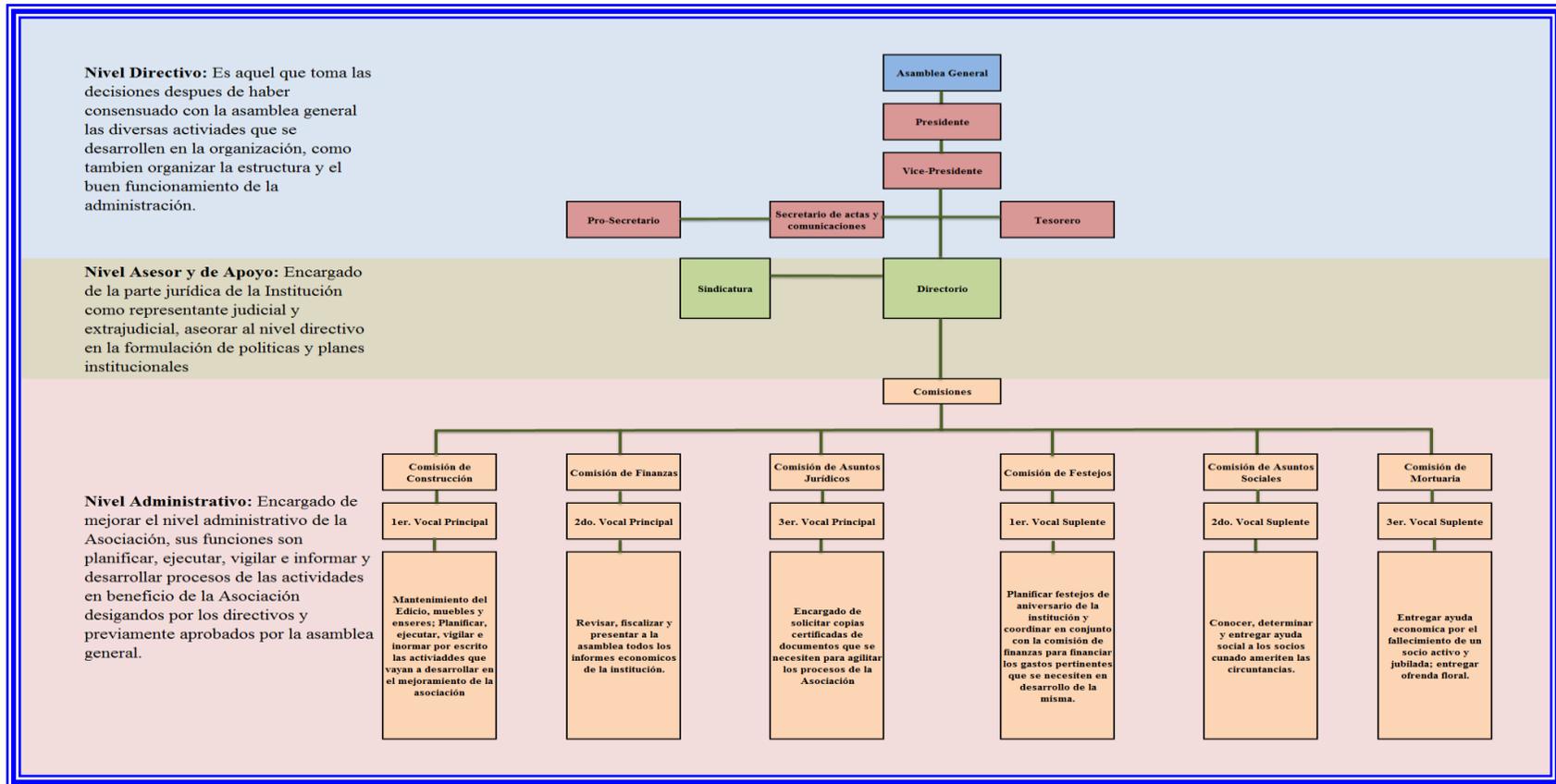
CUADRO N° 18: Estructura formal



Fuente: Estructura formal
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.4.1.2. Órgano Funcional

CUADRO N° 19: Órgano funcional



Fuente: Órgano funcional

Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.4.1.3. Perfil de puestos y funciones

CUADRO N° 20: Descripción del puesto y perfil del Presidente

De nominación del cargo:	PRESIDENTE
Área:	Administrativa
Reporta a:	
Naturaleza del cargo:	 <p>Ser el representante legal de Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, por lo tanto tendrá que representar ante toda clase de organismo sea público o privado; Designar funciones.</p>
Funciones y responsabilidades:	
Convocar, presidir y levantar las sesiones que celebre la Asamblea General, dirigir sus debates o suspenderlas cuando sea necesario.	
Vigilar, cumplir y hacer cumplir las funciones, reglamento interno y resoluciones de la Asamblea.	
Autorizar presupuestos, firmar documentos, actas y debida correspondencia que sea necesaria para un determinado fin.	
Ejecutar acuerdos con la Asamblea general y directivos.	
Ordenar los gastos y pagos de la Asociación.	
Adoptar cualquier medida de urgencia en el desarrollo de las actividades necesarias y convenientes para la Asociación.	
Perfil:	Competencias:
Ser Artesano calificado por la Junta Nacional de la defensa del Artesano	Liderazgo y adaptabilidad
Ser Socio activo de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas	Tener habilidades de comunicación para dirigirse a la Asamblea y el manejo de recursos
Edad: Entre 28 y 40 años; Nivel de Instrucción: Secundaria o Superior	Iniciativa en la toma de decisiones
Buen manejo de Organización	Resolución de problemas

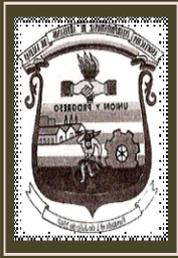
Fuente: Perfil de puestos y funciones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CUADRO N° 21: Descripción del puesto y perfil del Vicepresidente

Denominación del cargo:	VICEPRESIDENTE
Área:	Administrativa
Reporta a:	
Naturaleza del cargo:	 <p>El Vice-Prsidente deberá realizar las Funciones del Presidente en caso de estar vacante el cargo por ausencia o enfermedad, por lo tanto actuará como representante de la Asociación.</p>
Funciones y responsabilidades:	
Convocar, presidir y levantar las sesiones que celebre la Asamblea General, dirigir sus debates o suspenderlas cuando sea necesario.	
Vigilar, cumplir y hacer cumplir las funciones, reglamento interno y resoluciones de la Asamblea.	
Autorizar presupuestos, firmar documentos, actas y debida correspondencia que sea necesaria para un determinado fin.	
Ejecutar acuerdos con la Asamblea general y directivos.	
Ordenar los gastos y pagos de la Asociación.	
Adoptar cualquier medida de urgencia en el desarrollo de las actividades necesarias y convenientes para la Asociación.	
Perfil:	Competencias:
Ser Artesano calificado por la Junta Nacional de la defensa del Artesano	Liderazgo y adaptabilidad
Ser Socio activo de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas	Tener habilidades de comunicación para dirigirse a la Asamblea y el manejo de recursos
Edad: Entre 28 y 40 años; Nivel de Instrucción: Secundaria o Superior	Iniciativa en la toma de decisiones
Buen manejo de Organización	Resolución de problemas

Fuente: Perfil de puesto y funciones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CUADRO N° 22: Descripción del puesto y perfil del Secretario(a)

Denominación del cargo:	SECRETARIO (A)
Área:	Administrativa
Reporta a:	
Naturaleza del cargo:	 <p>Tener a cargo la dirección de los trabajos administrativos de la Asociación, remitir certificaciones, manejar ficheros de los asociados y custodiará toda la documentación de la entidad</p>
Funciones y responsabilidades:	
Deberá asistir a las sesiones de la Asamblea General, redactar y autorizar actas.	
Efectuar convocatoria de sesiones por orden del Presidente y citaciones a los Socios Artesanos	
Dar cuenta inmediata al Presidente de los oficios y solicitudes recibidas.	
Preparar el despacho de los asuntos con la documentación correspondiente a ser utilizada	
Tiene como responsabilidad y custodia archivos, documentos, libro de actas de la Asociación	
Llevar un registros de los socios fundadores, activos y jubilados	
Cumplimiento de obligaciones documentales	
Perfil:	Competencias:
Ser Artesano calificado por la Junta Nacional de la defensa del Artesano	Técnicas de archivo
Ser Socio activo de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas	Tener habilidades de comunicación
Edad: Entre 25 y 35 años; Nivel de Instrucción: Secundaria o Superior	Iniciativa
Manejo de herramientas informáticas	Creatividad

Fuente: Perfil de puesto y funciones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CUADRO N° 23: Descripción del puesto y perfil del Tesorero (a)

Denominación del cargo:	TESORERO (A)
Área:	Administrativa
Reporta a:	
Naturaleza del cargo:	 <p>Es la persona encargada de la recaudación y custodia de los fondos pertinentes de la Asociación y deberá dar cumplimiento a las órdenes de pago que expida el Presidente.</p>
Funciones y responsabilidades:	
El encargado deberá recaudar los fondos de la Asociación.	
Efectuar pagos con el debido visto bueno del Presidente	
Intervenir con su firma todos los documentos de cobros y pagos con el conforme del Presidente.	
Manejar libros contables	
Cumplir con las obligaciones fiscales de la Asociación	
Elaborar presupuestos para su aprobación por la Asamblea General	
Responsable de la gestión económica y financiera de la Asociación	
Perfil:	Competencias:
Ser Artesano calificado por la Junta Nacional de la defensa del Artesano	Responsable
Ser Socio activo de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas	Actitud para desempeñar el cargo
Edad: Entre 25 y 35 años; Nivel de Instrucción: Secundaria o Superior	Pensamiento crítico
Conocimientos contables	Compromiso y ética

Fuente: Perfil de puesto y funciones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CUADRO N° 24: Descripción del puesto y perfil del síndico

Denominación del cargo:	SINDICO	
Área:	Asesoría	
Reporta a:		
Naturaleza del cargo:		Es el encargado de defender los intereses de las Asociación como también de asesorar y representar jurídicamente siempre y cuando el caso sea artesanal; Como también es la persona responsable de supervisar la gestión de la organización.
Funciones y responsabilidades:		
Intervenir con el Presidente en todo acto judicial de la Institución y con la autorización de la Asamblea en el caso netamente artesanal		
Encargado del cumplimiento de las disposiciones del estatuto, reglamento interno		
Monitorear el desempeño de las funciones		
Fomentar relaciones entre los directivos y socios		
Vigilar el buen manejo de los recursos de la Asociación		
Procurar el cobro oportuno de las cuotas		
Perfil:	Competencias:	
Artesano que haya ostentado la dignidad de ex-presidente o haber estado mínimo cinco años de	Conocer la problemática artesanal de la Asociación	
Ser Socio activo de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas	Poder de Liderazgo	
Edad: Entre 35 y 48 años; Nivel de Instrucción: Secundaria o Superior	Manejo de dificultades	
Conocimientos jurídicos	Habilidades de comunicación	

Fuente: perfil de puesto y funciones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CUADRO N° 25: Descripción del puesto y perfil de las Comisiones

Denominación del cargo:	COMISIONES	
Área:	Administrativa	
Reporta a:		
Naturaleza del cargo:		Las comisiones tendrán por objeto distribuir entre los regidores la vigilancia y el buen manejo administrativo de la Asociación.
Funciones y responsabilidades:		
Elaborar plan de actividades		
Organizar y desarrollar las actividades aprobadas por la Asamblea		
Informar al Presidente los problemas que se susciten		
Creación de grupos de trabajo		
Perfil:	Competencias:	
Ser Artesano calificado por la Junta Nacional de la defensa del Artesano	Liderazgo de equipos	
Ser vocal principal o suplente de la Asociación	Responsabilidad y cumplimiento	
Edad: Entre 35 y 48 años	Habilidades de comunicación	
Nivel de Instrucción: Secundaria o Superior	Iniciativa y creatividad	

Fuente: Perfil de puesto y funciones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

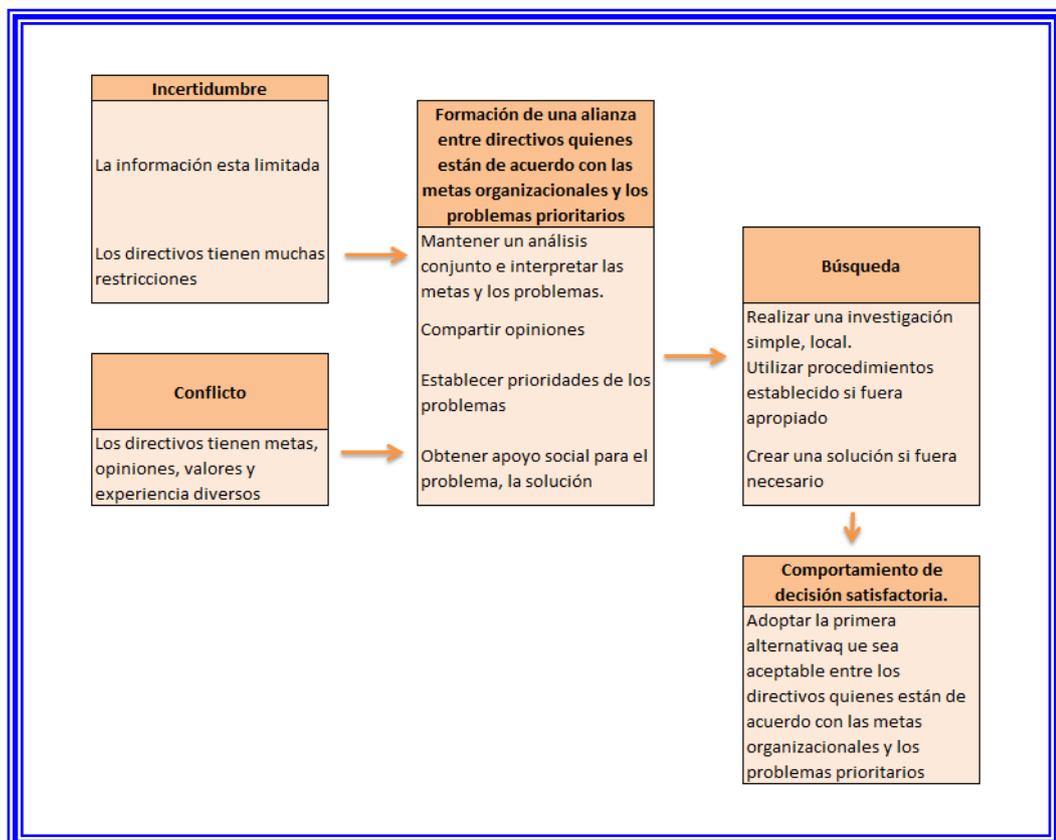
4.5.4.1.4. Toma de decisiones

Todas las organizaciones progresan, mejoran o fracasan en la toma de decisiones, si bien es cierto la toma de decisiones es como una prueba o un error, en fin los directivos de una institución manejan estudios y buscan la forma apropiada para resolver los problemas que atraviesa la organización.

Los directivos al momento de tomar una decisión deben dar a conocer a la asamblea para que los apruebe, tarea difícil para estos dirigentes, pero no complicada.

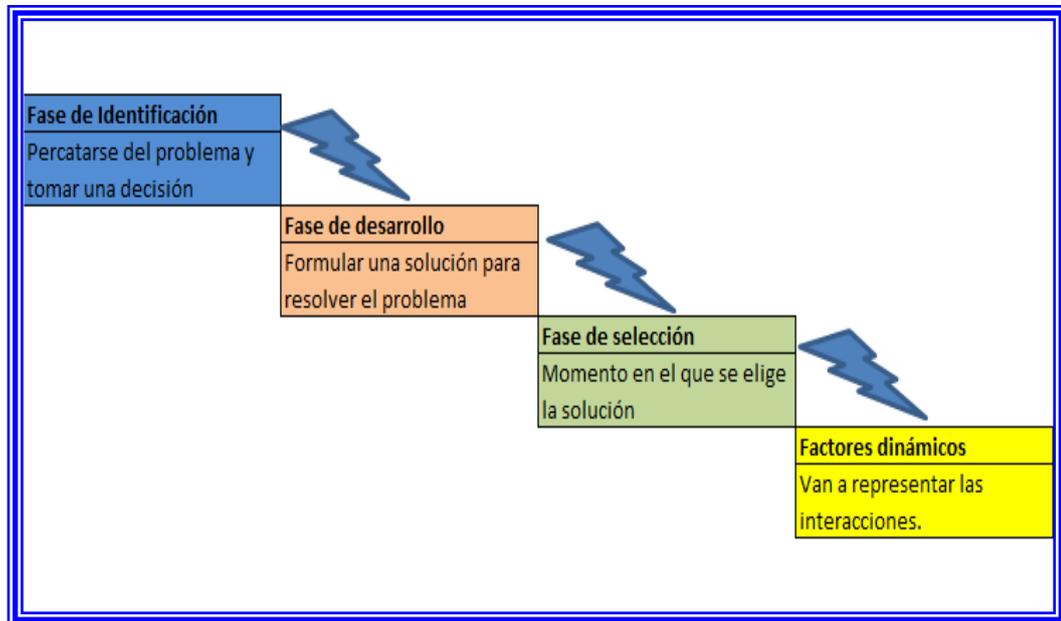
El proceso que llevarán es el siguiente:

CUADRO N° 26: Proceso de toma de decisiones



Fuente: Toma de decisiones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

CUADRO N° 27: Fases de toma de decisiones



Fuente: Fases de toma de decisiones
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

4.5.4.2. Reglamento interno de la asociación.

CAPÍTULO I

CONSTITUCIÓN DENOMINACIÓN Y DOMICILIO

Art. 1. - La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, fue fundado el 1 de julio de 1967.

Art. 2. - La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas tiene su domicilio legal, en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, república del Ecuador, con dirección: calle Bolívar N°101 y Armando Barreto.

Art. 3. - La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas recibirá a los artesanos de diferentes ramas artesanales permitidas por la ley, presentara una solicitud por escrito para su admisión manifestando la voluntad de pertenecer a la dicha institución artesanal y que sea aceptada por la asamblea general de socios.

CAPÍTULO II

FINES Y OBJETIVOS

Art. 4. - La Asociación Interprofesional de Salinas de acuerdo a lo postulado fue creado, y tiene los siguientes fines:

- a) Buscar el adelanto social, cultural, capacitación técnica y moral de los artesanos en las diferentes ramas.
- b) Solicitar a la junta nacional de defensa del artesano el permiso para la titulación de los artesanos en las diferentes ramas artesanales, para obtener la calificación artesanal.
- c) Solicitar cursos de capacitación, escuela técnica a las entidades de gobierno, que permita, a la juventud adquirir vastos conocimientos, en las distintas ramas artesanales y además solicitar obras a instituciones de gobierno o a empresas nacionales o extranjeras con la finalidad de formar verdaderos artesanos profesionales, también solicitar becas para los hijos o familiares de los afiliados.
- d) Solicitar a los poderes públicos herramientas, materia prima y asignaciones económicas, para la asociación para el mantenimiento y desarrollo de los futuros artesanos en las ramas establecidas por la ley.
- e) Organizar conferencias dar charlas culturales y organizar eventos deportivos para unificar al artesano.

CAPÍTULO III

DE LOS SOCIOS

Art. 5.- La Asociación Interprofesional de Salinas considera las siguientes clases de artesanos:

- a) Socios fundadores:
- b) Socios activos
- c) Socios jubilados

Art. 6.- Son socios fundadores los que hayan firmado el acta constitutiva.

Art. 7.- Son socios activos, tanto los fundadores, como los que ingresaren oportunamente previa solicitud por escrito formalmente aceptado por la asamblea general de socios.

Art. 8.- Serán socios jubilados, los que hayan cumplido con los requisitos señalados en el reglamento señalados en el reglamento interno de la asociación, previo estudio del comité.

Requisitos para ser socio

Art. 9.- El número de socios de la Asociación interprofesional de Artesanos de Salinas, será ilimitado, y para su admisión se necesitan los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de edad, que goce de los derechos de ciudadanía y otros que señale en el reglamento interno.
- b) Gozar de buena conducta y salud y ser garantizado por dos socios activos.
- c) Pagar la cuota de ingreso de ____
- d) Poseer conocimientos profesionales en la rama o de su profesión, que le acredite como artesanos, operario o maestro de taller.

Art. 10.- La calidad de socio se pierde por los siguientes motivos:

- a) Por retiro voluntario
- b) Por separación
- c) Por expulsión
- d) Por fallecimiento

Obligaciones y derechos de los socios

Art. 11.- Obligaciones de los socios son:

- a) Los socios tiene que asistir obligatoriamente a todas las asamblea ordinarias y extraordinarias legalmente convocados

- b) Los socios tiene la obligación de pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias en los días de sesiones en el local de la asociación.
- c) Los cargos directos y las comunicaciones son de carácter obligatorio salvo caso debidamente justificados que impidan al socio aceptar tal dignidad; la negativa para el desempeño de cualquier dignidad o delegación; será el motivo para que el socio sea sancionado.

Art. 12.- Derecho de los socios

- a) Elegir y ser elegidos para los diferentes cargos y comisiones que requiere la vida de la institución artesanal saliente.
- b) El afiliado tendrá voz y votos en las deliberaciones de las asambleas generales y del comité ejecutivo ampliado pudiendo emitir sus pensamientos libremente, siempre que esté acorde con la disciplina y respeto merece la majestad de la asamblea.

Art. 13.- La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas proporciona una ayuda económica a sus afiliados en caso de enfermedad o fallecimiento, siempre que este al día en todas sus obligaciones. Los valores que perciban por estas ayudas, serán fijadas en el reglamento interno.

Art. 14.- Los beneficios que otorga la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas y sus afiliados, será la ayuda económica, en caso de enfermedad, calamidad doméstica, o cualquier otro caso que requiera la ayuda siempre que este establecido en lo legal de acuerdo en el reglamento interno.

CAPÍTULO IV

DE LAS SANCIONES

Art. 15.- La asamblea general de socios es la llamada para decretar, previo estudio, la separación o expulsión de los socios por haber incurrido en las siguientes faltas:

- a) Por ejercer dentro de la asociación actividades de orden político y religioso.
- b) Por usar procedimientos desleales y contrario a los propósitos y finalidades de la asociación.
- c) Por malos manejos de los fondos económicos de la institución.
- d) Por estar en mora en sus pagos por un periodo de tres meses, salvo el caso de calamidad domestica justificados.
- e) Por no asistir a las sesiones de las asambleas generales de socios o la del directorio, según el caso, sin justificación alguna.
- f) Y otra que estén establecidas en el reglamento interno.
- g) La sensación de expulsión no se aplicara sin antes haber escuchado al socio inculpado, quien deberá presentarse para que haga el uso del derecho a la defensa en la siguiente asamblea general de socios previa notificación por escrito.
- h) El socio expulsado no podrá reingresar a la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas bajo ningún concepto.

CAPÍTULO V

DEL CAPITAL SOCIAL

Art. 16.- El capital social y patrimonio de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, la comprenderán los siguientes ingresos:

- a) Las cuotas de ingresos de los nuevos socios.
- b) Las cuotas del fondo de mortuoria.
- c) Las cuotas que cancelen los socios por concepto de mensualidades.
- d) Las donaciones.
- e) Las cuotas extraordinarias.
- f) Las cuotas de fondos sociales.
- g) Las multas
- h) Por concepto de arriendo del local.

Los valores económicos serán fijados en el reglamento interno de la asociación y se la aplicará tan pronto sea aprobado.

Art. 17.- Todos los valores económicos de ingresos, serán las partidas contables, que formaran el presupuesto anual de la asociación.

Distribución de estos fondos

Art. 18.- Son gastos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas los siguientes:

- a) La ayuda económica que se acuerde entregar a los afiliados en caso de enfermedad, siniestros, accidentes de trabajo o ayuda social debidamente comprobado y autorizado por la asamblea general de socios;
- b) Reparaciones de mobiliarios y más enseres de la asociación;
- c) Los pagos de cuotas de afiliaciones y mensualidades a la Federación Peninsular de Artesanos Profesionales.
- d) Valores de los comisionados a diferentes partes
- e) Otros gastos, libros, pergaminos, ofrendas florales y otro que tengan que hacerse para la institución con su respectiva justificación o recibo.

CAPÍTULO VI DE LA ELECCIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Art. 19.- El comité ejecutivo estará conformado por los afiliados que se designe para regir los destinos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas en sus dignidades de principales y suplentes. La elección de dignatarios se llevara a efecto el segundo miércoles del mes de junio de cada dos años y podrán ser elegidos los afiliados activos que acrediten como mínimo un año de afiliado a la asociación.

Art. 20.- Para dar cumplimiento lo estipulado en el artículo anterior el segundo miércoles del mes de mayo de cada dos años. En sesión general de socios se nombrara un tribunal electoral que estará conformado por tres socios activos, uno del directorio y dos de bases y quienes sean nombrados harán cumplir lo que establece el presente estatuto y reglamento interno.

Art. 21.- El tribunal electoral convocara la elección tal como lo establece el presente estatuto para nombrar el comité ejecutivo que regirá los destinos de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas por el periodo de dos años.

Art. 22.- El comité ejecutivo estará conformado de las siguientes dignidades: presidente, vicepresidente, secretario de actas y comunicaciones, prosecretario, tesorero, sindicato, secretario de estadística, bibliotecario principales con sus respectivos suplentes, el directorio nombrado durara dos años en sus funciones y podrá ser reelecto en forma total o parcial por una sola vez a excepción del secretario de actas y comunicaciones que podrá ser reelecto las veces que los socios lo elijan.

Art. 23.- En la elección del comité ejecutivo, el socio se sujetara a los siguientes requisitos:

- a) Para elegir y ser elegido, se requiere que el socio este al día en todas sus obligaciones económicas con la asociación.
- b) Para la elección del presidente, vicepresidente, secretario de actas y comunicaciones, tesorero y sindicato, se requiere que el socio tenga su calificación artesanal vigente dada por la JNDA.
- c) Para la elección de las demás dignidades se requiera así mismo que el oficiado tenga doce meses el afiliado a la institución.
- d) Entre los miembros del directorio no debe existir parentesco alguno entre sí, en segundo grado de consanguinidad y cuarto de afinidad.

CAPÍTULO VII DE LA ORGANIZACIÓN

Art. 24.- La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas estará regido por los siguientes organismos:

- a) La asamblea general de socios
- b) Del comité ejecutivo
- c) De las comisiones

De la asamblea general de socios

Art. 25.- La asamblea general de socios, es la máxima autoridad, siempre que no violen las disposiciones del presente estatuto y sus acuerdos y resoluciones serán acatados obligatoriamente por todos los socios presentes y ausentes, cuando el acta en que se tomen las resoluciones hayan sido debidamente aprobado.

Art. 26.- La asamblea general de socios será citado por el secretario, por orden del presidente o por quien haga sus veces y se reunirán el segundo y el último miércoles de cada mes ordinariamente a las 20H00, al no haber el quórum reglamentario se sancionará una hora después, y extraordinariamente cuando el caso lo amerite seguirá en el segundo caso lo amerite seguirá en el segundo caso, se trataran exclusivamente las partes señaladas en la convocatoria.

Art. 27.- El quórum reglamento para la asamblea general de socios será de la mitad más uno de los socios activos y se instalaran 20H00 siempre y cuando estén presente seis miembros del directorio; al no haber el quórum reglamentario para la hora indicada la asamblea se instalara una hora después con los socios que estén presentes y todas sus reacciones tendrán su validez.

Deberes y atribuciones de la asamblea general de socios

Art. 28.- Serán competencia de la asamblea general de socios los siguientes:

- a) Elegir a los miembros del tribunal electoral compuesto del presidente, secretario y coordinador.
- b) Aprobar o rechazar los informes.
- c) Aprobar el presupuesto económico anual.
- d) Elegir al comité ejecutivo cada dos años.
- e) Aprobar un plan de trabajo presentado por el directorio.
- f) Solicitar el ingreso de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas a la Federación Peninsular de Artesanos Profesionales.
- g) Nombrar a los delgados que representan a la institución ante la Federación Peninsular y otros eventos.
- h) Aprobar el ingreso de nuevos socios.

Art. 29.- El comité ejecutivo será convocado por el secretario, por orden del presidente o por quien haga sus veces y sancionara ordinariamente el primer miércoles de cada mes a las 20H00 y extraordinariamente cuando el caso lo amerite, y sus acuerdos y resoluciones serán conocidos y aprobados por la asamblea general de socios.

Deberes y atribuciones del comité ejecutivo

Art. 30.- El presidente es el representante legal de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas y sus deberes son:

- a) Vigilar, cumplir y hacer las funciones emanadas en el presente estatuto, reglamento interno y las resoluciones de la asamblea general de socios.
- b) Tomar el juramento a los nuevos socios que ingresen.
- c) Citar a las sesiones de las asambleas generales, la del comité ejecutivo ordinario o extraordinario conjuntamente con el secretario.
- d) Suscribir con el secretario las actas y comunicaciones, todas las actas de las asambleas y de las comunicaciones oficiales de la institución y las convocatorias.

- e) Suscribir con el tesorero los cheques y autorizar las órdenes de pago por la cantidad que está establecido en el reglamento interno o designe la asamblea general de socios.
- f) Prescindir las asambleas generales de socios y la del comité ejecutivo.
- g) Suscribir con el sindicato los actos judiciales y legales de la institución artesanal.
- h) El presidente hará uso del voto dirimente en caso de un empate en una elección de la entidad.

El Vicepresidente

Art. 31.- El vicepresidente subrogara al presidente en su ausencia y mientras actúa tendrá los mismos deberes y atribuciones del presidente titular y tendrá a su cargo el cuidado de las pertenencias de la institución por medio de un inventario

Deberes y obligaciones del secretario actas y comunicaciones

Art. 32.- Son deberes del secretario de actas y comunicaciones:

- a) Llevar con mucho cuidado al día los libros de actas de las asambleas generales de socios, del comité ejecutivo y de los que este estimulado en el reglamento interno.
- b) Conferir copias certificadas de votos con la autorización del presidente o de quien haga sus veces.
- c) Suscribir con el presidente las actas y más documentos administrativos de la institución.
- d) Recibir y entregar las pertenencias de la secretaria de la asociación por medio del inventario o a quien le subrogue.

Deberes del prosecretario

Art. 33.- El prosecretario tiene las mismas obligaciones del secretario titular mientras la está sustituyendo ya sea por ausencia, enfermedad, licencia o vacancia del cargo.

Deberes y obligaciones del tesorero

Art. 34.- El tesorero de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, será el depositario y el único responsable de los fondos económicos y sus deberes son:

- a) Efectuar todas las recaudaciones acogiéndose al artículo 16 del presente estatuto.
- b) Llevar los libros contables y auxiliares al día e informar mensualmente al comité ejecutivo y trimestralmente a la asamblea general de socios.
- c) Abrirá una cuenta designada por la asamblea general, donde depositara los ingresos económicos, a excepción de los fondos mortuorios y sociales, que lo hará exclusivamente en una librería de ahorros en el banco que señale la asamblea general de socios.
- d) Firmará con el presidente los documentos de ingresos y egresos.
- e) Para legalizar los pagos, el tesorero emitirá recibos o facturas por duplicado, detallando la causa del pago y con la firma del tesorero, presidente y del beneficiario.
- f) El tesorero no hará ningún pago por cualquier concepto, mientras no apruebe la asamblea general de socios.

Deberes y obligaciones del Síndico

Art. 35.- Son deberes y obligaciones del síndico los siguientes:

- a) Asistir a las sesiones del comité ejecutivo, en la asamblea general de socios ordinarios y extraordinarios; orientar las discusiones y tratar de evitar que se cometan errores haciendo respetar el presente estatuto y reglamento interno y las resoluciones que legalmente hayan sido aprobadas en las asambleas.
- b) El sindicato es el encargado de la parte judicial de la institución y como su representante extrajudicialmente conjuntamente con el presidente, con la autorización de la asamblea general de socios, del comité ejecutivo o del presidente, en defensa de la institución o de un socio siempre que el caso sea netamente artesanal o institucional, y presidirá la comisión de asuntos jurídicos.

Del secretario de estadísticas

Art. 36.- El secretario de estadísticas tendrá a su cargo la elaboración y cuidado de las estadísticas o el número de socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, reuniendo de ellos todos los datos necesarios como son: datos personales, fecha de ingreso, distinciones, salidas, aportaciones, denuncias, sanciones, mortuoria en caso de fallecimiento.

Del secretario de cultura y deportes

Art. 37.- El secretario de cultura y deportes, tendrá a su cargo y responsabilidad organizar conferencias, cursos de capacitación, seminarios y charlas de cooperativismo y de servicio de rentas internas y organizar deportes con las instituciones artesanales.

Del bibliotecario

Art. 38.- El bibliotecario es la persona indicada de cuidar con mucha responsabilidad los libros, revistas, folletos y más documentos que se reposan en la biblioteca y sus obligaciones son; solicitar, conseguir por todos los medios lícitos, revistas y útiles para la biblioteca y llevara un inventario y entregara a quien lo subrogue.

De los vocales

Art. 39.- El primer vocal principal podrá actuar del presidente en ausencia del titular y del vicepresidente y así sucesivamente en el orden de elección además las vocales serán los que presidirán las comunicaciones, siempre y cuando sean idóneas para desempeñar dichas funciones.

Art. 40.- Las comunicaciones estarán compuestas por los socios y se sujetaran a las disposiciones que se señalen en el reglamento interno.

Art. 41.- Todos los miembros del directorio se sujetaran a las disposiciones del presente estatuto y las que señalen en el reglamento interno.

CAPÍTULO VIII

DE LA DISOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Art. 42.- La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas solo se podrá disolver o liquidar por acuerdo de dos terceras partes de los socios activos, siendo los motivos para la disolución los siguientes:

- a) Haber perdido la finalidad por la que fue creada.
- b) Tener menos de 15 socios tal como lo estipula la ley.

Art. 43.- En caso de que fuera decretada por la disolución de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas todas sus pertenencias pasaran a una entidad similar del cantón Salinas, que tenga vida jurídica, o alguna institución que persiga fines benéficos o culturales previo inventario y en presencia de alguna autoridad.

Art. 44.- Disolver a la asociación, ningún socio tendrá derecho a reclamar nada, ninguna de las pertenencias, muebles o enseres que fueren de la asociación.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 45.- El presente estatuto podrá reformarse después de dos años de haber sido aprobado por el ministerio de trabajo y recursos humanos.

Art. 46.- Podrán pertenecer a la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas los extranjeros que se encuentran residiendo legalmente en el país, de acuerdo a la ley pertinente y que presente documento en regla y una carta de trabajo, siempre que su labor sea netamente artesanal en cualquier rama artesanal, de conformidad a lo que establece la ley de defensa de artesanos.

Art. 47.- La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas podrá nombrar a un abogado asesor jurídico, para que intervenga en las cosas legales que tuviera que afrontar a un doctor en medicina para que atienda a los afiliados de la institución.

Art. 48.- La Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, no intervendrá en actos políticos ni en asuntos religiosos.

Art. 49.- El presidente de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas hará sus juramento ante el presidente de la Federación Peninsular de Artesanos Profesionales al no estar presente el presidente de la Federación Peninsular lo hora el presidente de la Junta de defensa del artesano en la sesión solemne de aniversario cada dos años.

Art. 50.- En la sesión solemne de aniversario se invitara a las principales autoridades del cantón y las instituciones artesanales de la Península.

Art. 51.- El socio que haya sido separado de la asociación por incumplimiento de sus obligaciones, podrá ingresar de conformidad a lo que señale el reglamento interno.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 52.- El lustre municipio del cantón Salinas en sesión de concejo aprobó la petición de la institución que se declare zona artesanal en administración del DR. Luis Cadena Castillo.

Art. 53.- La bandera oficial de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas constará de cinco franjas horizontales, tres azules marino y dos blancas, siendo la misma dimensión las tres llevaran sobre el ángulo superior la bandera nacional y también la leyenda Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas con letras doradas.

Art. 54.- El escudo de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas será la siguiente forma: dividido en dos sesiones separados por franjas blancas con el lema de la institución “Unión y Progreso” en la parte superior ira la bandera con sus extremos ondulados.

Art. 55.- El lema oficial de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas será de la siguiente manera “Unión y Progreso” y este será usado en toda correspondencia oficial que requiera la institución.

Art. 56.- El Presente estatuto de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas fueron reformados, leídos, discutidos, y aprobados en dos sesiones extraordinarias los días viernes 27 de diciembre del 2002 y martes 7 de enero del 2003, siendo definitivamente aprobados.

El presente estatuto fue reformado en su totalidad porque así lo resolvió la asamblea general y también se acordó enviar dicha documentación al ministerio respectivo.

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN:	ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS	6.- HOJA No
2.- PROGRAMA :	ADMINISTRACIÓN	7.- FECHA DE PRESENTACION :
3.- PROYECTO :	DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	8.- FECHA DE EJECUCION INICIO:
4.- CODIGO :	530206	TERMINO:
5.- UNIDAD RESPONSABLE :		

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530206	DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD						\$240,00	\$240,00	\$0,00	\$0,00	
1	TRÍPTICOS CASAS ABIERTAS, FERIAS, DIFUSIÓN D	PROFORMA	UNIDAD	200	\$ 0,75	\$ 150,00					
2	BANERS	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 45,00	\$ 90,00					
20.- SUMAN						\$ 240,00	\$240,00	\$240,00	\$0,00	\$0,00	
21.- COSTO DEL PROYECTO								\$240,00			

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : IMPRESIÓN REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES
 4.- CODIGO : 530204
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530204 1	IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES						\$36,64	\$36,64	\$0,00	\$0,00	
	IMPRESIONES	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 3,66	\$ 36,64	\$ 36,64	\$36,64	\$0,00	\$0,00	
							\$ 36,64	\$36,64	\$36,64	\$0,00	\$0,00
							\$ 36,64	\$36,64			
							\$ 36,64	\$36,64			
21.- COSTO DEL PROYECTO								\$36,64			

PLAN DIRECTOR

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : SERVICIOS DE CAPACITACIÓN
 4.- CODIGO : 530603
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530603 1	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN						\$636,00	\$636,00	\$0,00	\$0,00	
	PAGO DE CAPACITACIONES	PROFORMA	UNIDAD	3	\$ 212,00	\$ 636,00	\$ 636,00	\$636,00	\$0,00	\$0,00	
							\$ 636,00	\$636,00	\$636,00	\$0,00	\$0,00
							\$ 636,00	\$636,00			
							\$ 636,00	\$636,00			
21.- COSTO DEL PROYECTO								\$636,00			

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA
 4.- CODIGO : 530805
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO:
 TERMINO:

9 COD. PART	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
							FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530805	MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA					\$213,26	\$213,26	\$0,00	\$0,00	
1	CERA LIQUIDA	PROFORMA	GALON	5 \$ 5,00	\$ 25,00					
2	DESINFECTANTES	PROFORMA	GALON	5 \$ 4,00	\$ 20,00					
3	DETERGENTES INDUSTRIAL	PROFORMA	KILOS	5 \$ 18,00	\$ 90,00					
4	ESCOBAS DE BEJUCO	PROFORMA	UNIDAD	2 \$ 3,00	\$ 6,00					
5	ESCOBAS PLASTICAS	PROFORMA	UNIDAD	2 \$ 2,50	\$ 5,00					
6	LAMPAZO	PROFORMA	UNIDAD	3 \$ 3,90	\$ 11,70					
7	RECOGEDOR DE BASURA	PROFORMA	UNIDAD	3 \$ 1,00	\$ 3,00					
8	TACHOS DE BASURA	PROFORMA	UNIDAD	3 \$ 2,00	\$ 6,00					
9	PAPEL HIGIENICO JUMBO	PROFORMA	UNIDAD	12 \$ 3,58	\$ 42,96					
	SUBTOTAL				\$ 209,66					
1	ASEO ALCOHOL	PROFORMA	UNIDAD	12 \$ 0,30	\$ 3,60					
	SUBTOTAL				\$ 3,60					
20.- SUMAN					\$ 213,26	\$ 213,26	\$ 213,26	\$0,00	\$0,00	
						\$ 213,26				
21.- COSTO DEL PROYECTO						\$ 213,26				

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : MATERIALES DE OFICINA
 4.- CODIGO : 530804
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO:
 TERMINO:

9 COD. PART	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES	
							FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9		
530804	MATERIALES DE OFICINA					\$679,24	\$679,24	\$0,00	\$0,00		
01	SUMINISTROS DE OFICINA										
1	ALMOHADILLAS PARA SELLO	PROFORMA	UNIDAD	3	\$ 1,00	\$ 3,00					
2	BITACORAS DE 400 HOJAS	PROFORMA	UNIDAD	3	\$ 11,50	\$ 34,50					
3	BITACORAS DE 200 HOJAS	PROFORMA	UNIDAD	3	\$ 4,95	\$ 14,85					
4	BITACORAS DE 100 HOJAS	PROFORMA	UNIDAD	3	\$ 3,50	\$ 10,50					
5	BITACORA DE COMUNICACIONES	PROFORMA	UNIDAD	3	\$ 7,50	\$ 22,50					
6	BORRADOR DE TINTA	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 0,10	\$ 1,00					
7	BOLIGRAFOS VARIOS COLORES	PROFORMA	UNIDAD	40	\$ 0,22	\$ 8,80					
8	BORRADORES BLANCOS	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 0,14	\$ 1,40					
9	CLIPS	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,24	\$ 6,00					
10	GRAPAS	PROFORMA	CAJA	25	\$ 0,85	\$ 21,25					
11	VINCHAS	PROFORMA	CAJA	25	\$ 1,50	\$ 37,50					
12	CARPETAS COLGANTES	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,65	\$ 16,25					
13	LIQUII PAPER	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 1,50	\$ 15,00					
14	LIBRETAS DE APUNTES	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 0,50	\$ 5,00					
15	RESALTADORES	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 0,55	\$ 5,50					
16	CINTA MASKINTAPE	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 0,70	\$ 1,40					
17	CINTA SCOTCH	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 0,65	\$ 6,50					
18	CLIPS MARIPOSA	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,85	\$ 21,25					
19	FECHEROS	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,90	\$ 22,50					
20	GOMEROS	PROFORMA	UNIDAD	4	\$ 0,40	\$ 1,60					
21	GRAPADORAS	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 4,50	\$ 22,50					
22	PERFORADORA MEDIANA	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 3,50	\$ 17,50					
23	PORTA CLIPS	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 0,80	\$ 4,00					
24	RECIBO DE COMUNICACIONES	PROFORMA	UNIDAD	4	\$ 7,50	\$ 30,00					
25	REGLAS DE 30 CMTS	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 0,35	\$ 1,75					
9 COD. PART		12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
26	NOTAS ADHESIVAS	PROFORMA	UNIDAD	10	\$ 0,70	\$ 7,00					
27	SACAGRAPAS	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 0,75	\$ 3,75					
28	SOBRES BLANCOS MENBRETADOS	PROFORMA	UNIDAD	50	\$ 0,10	\$ 5,00					
29	SOBRES MANILA GRANDES F-5	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,15	\$ 3,75					
30	SOBRES MANILA MEDIANOS F3	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,10	\$ 2,50					
31	SOBRES MANILA PEQUEÑOS F2	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,80	\$ 20,00					
32	SEPARADORES DE HOJAS	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 1,10	\$ 27,50					
33	PROTECTORES DE HOJAS A4	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,16	\$ 3,99					
34	TINTA PARA SELLOS	PROFORMA	UNIDAD	25	\$ 0,70	\$ 17,50					
35	ESTILETES	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 0,60	\$ 1,20					
36	TIJERAS PARA CORTAR PAPEL	PROFORMA	UNIDAD	3	\$ 1,00	\$ 3,00					
	SUBTOTAL					\$ 443,24					
02	SUMINISTROS DE COMPUTADORA										
1	CARTUCHOS HP21 NEGRO	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 21,50	\$ 107,50					
2	CARTUCHOS HP21 COLOR	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 22,50	\$ 112,50					
	SUBTOTAL					\$ 236,00					
20.- SUMAN						\$ 679,24	\$ 679,24	\$ 679,24	\$0,00	\$0,00	
21.- COSTO DEL PROYECTO						\$ 679,24					

PRESUPUESTO DESGLOSADO

(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ELÉCTRICOS Y DE P
 4.- CODIGO : 530811
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530811	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ELÉCTRICOS Y PLOMERÍA						\$505,00	\$505,00	\$0,00	\$0,00	
1	PINTURA CAUCHO BLANCO HUESO	PROFORMA	CANECA	2	\$ 50,00	\$ 100,00					
2	DILUYENTE	PROFORMA	GALON	2	\$ 6,00	\$ 12,00					
3	BROCHAS DE 4"	PROFORMA	UNIDAD	4	\$ 3,85	\$ 15,40					
4	BROCHAS DE 2"	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 2,55	\$ 5,10					
5	RODILLOS	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 3,50	\$ 7,00					
6	LAMPARAS FLUORECENTES	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 40,00	\$ 80,00					
7	CABLE # 14	PROFORMA	ROLLO	5	\$ 50,00	\$ 250,00					
8	INTERRUPTORES	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 2,50	\$ 12,50					
9	ROSETON	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 1,50	\$ 3,00					
10	FOCOS AHORRADORES	PROFORMA	UNIDAD	5	\$ 4,00	\$ 20,00					
20.- SUMAN						\$ 505,00	\$ 505,00	\$ 505,00	\$0,00	\$0,00	
						21.- COSTO DEL PROYECTO		\$ 505,00			

PRESUPUESTO DESGLOSADO

(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : MOBILIARIO
 4.- CODIGO : 840103
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
840103	MOBILIARIOS						\$ 876,00	\$ 876,00	\$0,00	\$0,00	
1	SILLAS PLÁSTICAS	PROFORMA	UNIDAD	29	\$ 14,00	\$ 406,00					
2	ESCRITORIO	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 200,00	\$ 400,00					
3	SILLAS	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 35,00	\$ 70,00					
20.- SUMAN						\$ 876,00	\$ 876,00	\$ 876,00	\$0,00	\$0,00	
						21.- COSTO DEL PROYECTO		\$ 876,00			

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO
 4.- CODIGO : 530403
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530403	MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO						\$ 340,00	\$ 340,00	\$0,00	\$0,00	
1	SILLAS	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 30,00	\$ 60,00					
2	ESCRITORIOS	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 60,00	\$ 120,00					
3	MESAS DE REUNIONES	PROFORMA	UNIDAD	1	\$ 40,00	\$ 40,00					
4	PUERTAS	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 60,00	\$ 120,00					
	20.- SUMAN					\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$0,00	\$0,00	
							\$ 340,00				
							\$ 340,00				

PLAN DIRECTOR

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : MANTENIMIENTO DE EQUIPO Y MAQUINARIA
 4.- CODIGO : 530404
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530404	MANT. EQUIPO Y MAQUINARIA						\$ 280,00	\$ 280,00	\$0,00	\$0,00	
1	MANT. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 100,00	\$ 200,00					
2	MANT. IMPRESORA	PROFORMA	UNIDAD	2	\$ 40,00	\$ 80,00					
	20.- SUMAN					\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$0,00	\$0,00	
							\$ 280,00				
							\$ 280,00				

PRESUPUESTO DESGLOSADO

(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : ENERGÍA ELÉCTRICA
 4.- CODIGO : 530104
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530104	ENERGÍA ELÉCTRICA						\$ 504,00	\$ 504,00	\$0,00	\$0,00	
1	PAGO CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA	PROFORMA	PLANILLA	12	\$ 42,00	\$ 504,00					
	20.- SUMAN					\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$0,00	\$0,00	
							\$ 504,00				
											21.- COSTO DEL PROYECTO
							\$ 504,00				

PRESUPUESTO DESGLOSADO

(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : TELECOMUNICACIONES
 4.- CODIGO : 530105
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530105	TELECOMUNICACIONES						\$ 396,00	\$ 396,00	\$0,00	\$0,00	
1	PAGO CONSUMO TELEFÓNICO	PROFORMA	PLANILLA	12	\$ 15,00	\$ 180,00					
2	PAGO CONSUMO INTERNET	PROFORMA	PLANILLA	12	\$ 18,00	\$ 216,00					
	20.- SUMAN					\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 396,00	\$0,00	\$0,00	
							\$ 396,00				
											21.- COSTO DEL PROYECTO
							\$ 396,00				

PRESUPUESTO DESGLOSADO
(EN DÓLARES)

1.- PLAN: ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
 2.- PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN
 3.- PROYECTO : AGUA POTABLE
 4.- CODIGO : 530101
 5.- UNIDAD RESPONSABLE :

6.- HOJA No
 7.- FECHA DE PRESENTACION :
 8.- FECHA DE EJECUCION INICIO: TERMINO:

9 COD. PART	11 CONCEPTO.	12 DOCUMENTO REFERENCIAL	13 UNIDAD MEDIDA	14 CANT.	15 COSTO UNITARIO	16 COSTO SUB. ITEM	17 COSTO TOTAL ITEM	18 FINANCIAMIENTO			19 OBSERVACIONES
								FONDO 0	FONDO 1	FONDO 9	
530101	AGUA POTABLE						\$ 540,00	\$ 540,00	\$0,00	\$0,00	
1	PAGO CONSUMO AGUA POTABLE	PROFORMA	PLANILLA	12	\$ 45,00	\$ 540,00					
	20.- SUMAN					\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$0,00	\$0,00	
							\$ 540,00				
											21.- COSTO DEL PROYECTO
							\$ 540,00				

PRESUPUESTO GENERAL

No.	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL	ESCENARIO II	PRIORI	ESTADO	OBSERVACIONES	FUENTE
	53.02.06	DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	240,00		2			1
	53.02.04	EDICIÓN, IMPRESIÓN, REPROD. Y	36,64		1			1
	53.06.03	SERVICIO DE CAPACITACIÓN	636,00		1			1
	53.08.05	MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA	213,26		1			1
	53.08.04	MATERIALES DE OFICINA	679,24		1			1
	53.08.11	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	505,00		2			1
	84.01.03	MOBILIARIOS	876,00		1			1
	84.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	70,00		1			1
	84.01.07	EQUIPOS, SIST. Y PAQUETES	2.100,00		2			1
	53.04.03	MANT. MOBILIARIO	340,00		1			1
	53.04.04	MANT. EQUIPOS Y MAQUINARIAS	280,00		1			1
	53.01.04	ENERGÍA ELÉCTRICA	504,00		1			1
	53.01.05	TELECOMUNICACIONES	396,00		1			1
	53.01.01	AGUA POTABLE	540,00		1			1
		COSTO TOTAL	7.416,14					1

CONCLUSIONES

- En el desarrollo del proyecto de investigación se pudo apreciar el ámbito en que se desenvuelven las organizaciones a nivel administrativo, la que sirve de guía para mejorar en el desempeño laboral de sus integrantes, toda organización debe mantener una división de trabajo, ya que es la base de la organización, la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas con la propuesta del diseño organizacional mejorará su nivel estructural y sobretodo el desempeño de la gestión administrativa, si bien es cierto estas asociaciones con el pasar del tiempo han sido manejadas de manera empírica lo que dificulta no tener un buen desempeño de las actividades planificadas por los directivos.
- La asociación como tal debe manejarse con valores corporativos donde los socios y directivos se sientan identificados y comprometidos con la institución ya que ayudaría a buscar el bienestar común entre los asociados.
- En la actualidad este diseño organizativo es una herramienta muy útil que en sí representa una descripción ordenada de las unidades administrativas, en función de relaciones jerárquicas, permitiendo tener una organización del trabajo, descripción de funciones, estudios de actividades, entre otras.
- Otra de las razones por la que deseo implementar esta herramienta es porque no contaban con un organigrama gráfico que permita respetar los niveles de jerarquía de los que conforman la directiva de la asociación, lo que dificulta la coordinación en las planificaciones y el cumplimiento de funciones y tareas en todo nivel.

RECOMENDACIONES

- Implementar el diseño organizacional en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, ya que la organización es un factor importante para de cierta manera saber cómo proyectar los objetivos institucionales, lo que implica crear una estructura orgánica que funcione con eficiencia, por lo que se requiere de dos aspectos para poder lograr la acción como: los requisitos estructurales y la lógica de la estructura.

- Determinar una filosofía, misión, visión, objetivos con la finalidad que los miembros y socios de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, logren tener una misma vocación por el servicio artesanal, ya que hace que todos los que conforman la organización se sientan identificados y comprometidos para conseguir un fin en común y por ende el desarrollo de la asociación.

- Implementar una estructura organizacional adecuada para la asociación, que incluya el medio ambiente y otros factores de cierta forma se podrá conseguir un resultado favorable, por lo tanto el resultado será una reorganización, mejorando su estructura informal para pasar a la formal adaptando necesidades internas y externas para la organización.

- Elaborar un organigrama que cumpla con las necesidades organizativas de la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, donde se muestre las funciones principales, los canales de autoridad formal a quien tiene autoridad sobre quién.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO Munguía E., Ocegueda Melgoza V. (2006) Teoría de las Organizaciones. Editores: Umbral Editorial S.A. México.
- BERNAL Torres César A., (2006), Metodología de la Investigación. Editora: Leticia Gaona. Segunda Edición. México.
- DAFT Richard L., (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Editores: Cengage Learning. Novena Edición (02/01/2007). México.
- FRED R. David (2003). Conceptos de administración estratégica. Editores: Pearson educación, 02/12/2003. Novena Edición. México.
- GILLI Juan José, (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Ediciones Granica S.A., (30/08/2007). Buenos Aires.
- GÓMEZ Marcelo M., (2006). Introducción a la Metodología de La Investigación Científica. Editorial: Brujas. Primera Edición (2006). Argentina.
- HELLRIEGEL Don Slocum, (2009). Comportamiento Organizacional. Editores: Cengage Learning. Doceava Edición. (20/01/2009). México.
- LABRADA Sosa Ailed, (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola. (21/04/2012).
- LAWRENCE J. Gitman, Carl D. McDaniel, (2007). El futuro de los Negocios. Editores: Cengage Learning Editores. Quinta Edición.

- LERMA Héctor Daniel, (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Ecoe Ediciones, (17/07/2009).
- MÉNDEZ Álvarez Carlos E. (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.
- MINTZBERG Henry, (2012). La Estructura de las organizaciones. Editorial: Ariel.
- PEÑARRIETA de Córdova, María Isabel (2005). Módulos de Aprendizaje. Editores: Plaza y Valdés.
- PÉREZ De Lara Choy María I., Christopher G. Worley (2007). Administración. Editores: Pearson Educación (05/10/2006). México.
- RODRÍGUEZ Valencia J. (2004). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Editores: Cengage Learning Editores, 15/07/2004. Quinta Edición.
- RODRÍGUEZ Valencia J. (2010). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Editores: Cengage Learning Editores. Sexta Edición.

PÁGINAS WEB

- (Definición conformada por: Adrián mkt, “Negocios internacionales”, <http://adrianmercadotecnia.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated>), [Consultada: 23 de Agosto de 2013].

- (Definición conformada por: “Técnicas de estudio y aprendizaje. Aumento del vocabulario, mejora de la memoria, concentración, comprensión de textos, éxito académico, éxito en los exámenes, lectura veloz, de la Universidad de Palermo”, <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>), [Consultada: 23 de Agosto de 2013].

- (Definición conformada por: Aprendiendo investigación, “Cuales son los tipos de investigación”, <http://aprendiendoinvestigacion.blogspot.com/2011/11/cuales-son-los-tipos-de-disenos-de.html>), [Consultada: 23 de Agosto de 2013]

- (Definición conformada por: Joel Hernández Fraire, René Irain Jareleño, “Maestría: investigación no experimental”, <http://fraire1580.blogspot.com/2011/09/investigacion-no-experimental.html>), [Consultada: 23 de Agosto de 2013]

ANEXOS

ANEXO N° 1: Formato de entrevista



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

FORMATO DE ENTREVISTA

Objetivo: Realizar un estudio de campo a través un cuestionario de preguntas para captar información indispensable que ayuden a mejorar la gestión de la Asociación. Toda información que nos pueda proporcionar será para nosotros confidencial y de mucha utilidad.

Entrevista

- 1. ¿Con qué finalidad se creó la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas?**

- 2. ¿Considera usted que la Asociación ha cumplido con sus objetivos propuestos?**

- 3. Cuando existe algún inconveniente en la Asociación, ¿Cuál es el proceso que sigue Ud.?**

- 4. ¿Cuenta la Asociación con un organigrama estructural? ¿Cuál?**

**5. ¿Cómo institución artesanal tiene una misión y visión la Asociación?
¿Por qué?**

6. ¿Podría mencionar cuales son las fortalezas de la Asociación frente a otras Asociaciones?

7. ¿Qué debilidades tiene la Asociación frente a otras instituciones?

8. ¿Qué principios y valores éticos posee la Asociación?

9. ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

10. ¿Cómo institución agremiada tiene diseño organizacional? ¿Por qué?

11. ¿Cree usted necesaria la implementación de un diseño organizacional, para el mejoramiento de la planificación y control de las actividades de la Asociación?

ANEXO N° 2: Formato encuesta a socios

ANEXO N° 3: Formato encuesta administrativos

ANEXO N° 4: Formato encuesta a clientes

ANEXO N° 5: Sede de la asociación



Fuente: Sede Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

ANEXO N° 6: Terreno para venta y exposición de sus productos



Fuente: Terreno Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

ANEXO N° 7: Fotos de entrevistas



Fuente: Entrevistas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz



Fuente: Entrevistas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

ANEXO N° 8: Fotos de encuestas



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

ANEXO N° 9: Productos



Fuente: Productos
Elaborado por: Mario Balón Muñoz



Fuente: Productos
Elaborado por: Mario Balón Muñoz



Fuente: Productos
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

ANEXO N° 10: Artesano realizando actividades



Fuente: Actividades de trabajo de artesanos
Elaborado por: Mario Balón Muñoz



Fuente: Actividades de trabajo de los artesanos
Elaborado por: Mario Balón Muñoz

ANEXO N° 11: Carta aval

ASOCIACION INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS
CALLE BOLIBAR N° 101 Y ARMANDO BARRETO

Salinas, 28 de JUNIO del 2013

Señores
Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
Ciudad

Asunto: Carta Aval Institucional

En calidad de representante legal de la **ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS**, me permito avalar al señor **BALÓN MUÑOZ MARIO EDUARDO**, identificado con cédula de ciudadanía N° **092726511-6**, expedido en salinas, bajo la modalidad tradicional, quien realizará un trabajo de investigación en la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, bajo la dirección de un tutor.

En consecuencia y de conformidad con los términos de referencia la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas se compromete a acompañar el proceso de investigación para el levantamiento de información con fines académicos.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

Atentamente,


Armijos Burbano Walter Rene
Presidente




Dalia Velasco
Secretaria

ANEXO N° 12: Entrega de carta aval



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

ESPECIE VALORADA \$ 3.00
EGRESADOS

N° 0009412

Sr.
Msc. Félix Figueroa
DIRECTOR DE CARRERA INGENIERÍA DESARROLLO EMPRESARIAL

Demis consideraciones:

Yo, Balón Muñoz Mario Eduardo, con cédula ciudadanía N° 0927265116, estudiante egresado de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, hago la entrega formal a usted, Sr. Director, adjuntando original y copia de la Carta Aval Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas, para el respectivo proceso de Asignación de tutor para el tema: Diseño Organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

Atentamente

Cc. 0927265116

RECIBIDO
Fecha: 21/09/2013
Hora: 11:30
Firma:

UPSE

ANEXO N° 13: Nómina de socios

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS

FUNDADA EL 1 DE JULIO DE 1967
FILIAL A LA FEDERACION PROVINCIAL DE ARTESANOS PROFESIONALES
DIRECCIÓN: CALLE BOLIVAR No. 101 y ARMANDO BARRETO B.
SALINAS - ECUADOR



LISTA DE SOCIOS	CÉDULA	
1 ARMIJOS BURBANO WALTER RENE	010292895-9	<i>[Signature]</i>
2 BORBOR BASILIO EVELIN VIVIANA	091940339-4	<i>Viviana Borbor Barreto</i>
3 CABRERA ACURIO EDWIN NAPOLEÓN	170720776-5	<i>[Signature]</i>
4 CABRERA ACURIO BONNY MAGALY	050128346-9	<i>[Signature]</i>
5 CASTRO MARTÍNEZ HUGO EDUARDO	180215475-5	<i>[Signature]</i>
6 CEDILLO ALVARADO PATRICIA MIGUELINA	090635298-4	<i>[Signature]</i>
7 CONTRERAS RIVERA GISELA DEL CARMEN	092693128-8	<i>Gisela Contreras</i>
8 DELGADO JURADO EDGAR ALBERTO	092595566-8	<i>[Signature]</i>
9 FIGUEROA TIGRERO ELOY OBANDO	090777506-8	<i>Eloy Figueroa Tigrero</i>
10 HERNANDEZ SANTOS JOSE ANTONIO	090688358-2	<i>[Signature]</i>
11 JARAMILLO VALAREZO MARCO ANTONIO	091685167-8	<i>Marco Valarezo</i>
12 LEON LEÓN RAMÓN CLOTARIO	080016487-3	<i>Ramón León</i>
13 MUÑOZ VERA NANCY TERESA	090726089-7	<i>Nancy Muñoz Vera</i>
14 ORTEGA MORA JULIA ISABEL	090138121-0	<i>Julia Ortega</i>
15 ORTEGA VERÓNICA ESPERANZA	091175887-8	<i>Verónica Ortega</i>
16 POSLIGUA CARRIEL JIMMY REMIGIO	090452293-5	<i>[Signature]</i>
17 ROCA RODRIGUEZ WALBERTO ARCADIO	090508689-3	<i>Walberto Roca</i>
18 SOLIS KROHLING FERNANDA	092546856-3	<i>[Signature]</i>
19 TIGRERO GUALE JOSÉ BENJAMÍN	090251491-5	<i>José Tigrero Gual</i>
20 TIGRERO YAGUAL ANIBAL ANTONIO	092093135-9	<i>Anibal Tigrero</i>
21 TIGRERO YAGUAL JUSTO GABRIEL	091802693-1	<i>Justo Tigrero</i>
22 VELASCO JIMÉNEZ DALIA ELIZABETH	091739126-0	<i>[Signature]</i>
23 YAGUAL BORBOR EDUARDO CRISTOBAL	091468023-6	<i>[Signature]</i>
<i>Posligua Carriel Jimmy Joseph</i>	<i>092305326-2</i>	<i>[Signature]</i>
24 GONZALEZ GONZALEZ ERNESTO ISIDORO	090556240-1	<i>[Signature]</i>
25 JARAMILLO CARRION PEDRO ANTONIO	070059941-8	<i>Pedro Jaramillo</i>
26 MENDEZ CHAVEZ FLORESMILO AMADOR	090107688-5	<i>Floresmiro Méndez Chavez</i>
27 PRADO CHICAIZA ENRIQUE GUILLERMO	090107718-0	<i>Enrique Prado Chicaiza</i>
28 RAMIREZ VICTOR	090100357-4	<i>Victor Ramirez</i>

FUNDADO EL 1º DE JULIO DE 1967

ANEXO N° 14: Certificación

ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DE SALINAS

FUNDADA EL 1 DE JULIO DE 1967

FILIAL A LA FEDERACIÓN PROVINCIAL DE ARTESANOS PROFESIONALES
DIRECCIÓN: CALLE BOLÍVAR No. 101 y ARMANDO BARRETO B.
SALINAS – ECUADOR

CERTIFICO:

Que el Sr. Mario Eduardo Balón Muñoz, con C.I. # 092726511-6, realizó el trabajo de titulación, con el tema: **Diseño Organizacional para la Asociación Interprofesional de Artesanos del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013.**

La Asociación y sus integrantes hemos colaborado con la información necesaria para aportar a la elaboración del trabajo de investigación, participando de manera activa y de estemodo dar cumplimiento al objetivo propuesto, como es el de mejorar el ámbito de la gestión Administrativa de nuestra prestigiosa Institución y conseguir un bienestar para los Socios y Directivos de la organización.

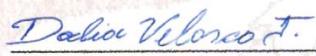
El interesado podrá dar uso legal que tuviere, a lo que me remitiré en caso necesario.

Salinas, Octubre de 2013

Atentamente,




Armijos Burbano Walter Rene
C.C. 010292895-9
Presidente


Dalia Velasco Jiménez
C.C. 091739126-0
Secretaria

ANEXO N° 15: Carta de tutor

Para : Eco. Félix Tigrero
Director de la Carrera de Ingeniería y Desarrollo Empresarial

De : Eco. Karina Bricio
Docente

Fecha : La Libertad, 14 de octubre del 2013

Asunto: Informe de Actividades realizadas de las tutorías de Tesis

Por medio del presente, informo a usted, que la TESIS, asignada por el Decanato de la Facultad de Ciencias Administrativa, de la Escuela de Ingeniería Comercial, al Sr. MARIO EDUARDO BALÓN MUÑOZ, con el tema " **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**" ha culminado con las tutorías de la tesis asignada a mi cargo, en la fechas proyectadas.

Debo de indicar además, que el Sr. Mario Balón, cumplió con todos los lineamientos del trabajo de titulación.

Sin otro particular comunico a usted, para los fines pertinentes.

Atentamente,



Econ. Karina Bricio
DOCENTE.

CC. Decanato

ANEXO N° 16: Certificado del Gramatólogo

Lda. OCHOA SÁNCHEZ ZOILA AMÉRICA, MSc.

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Cel. 0980709766

CERTIFICO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del trabajo del Sr. MARIO EDUARDO BALÓN MUÑOZ, con Cédula de Identidad # 092726511-6 cuyo tema de tesis es "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013".

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que el interesado puede dar el uso que estime conveniente al presente documento.

Salinas, Noviembre de 2013

Atentamente

Lda. Ochoa Sánchez Zoila América, MSc.

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

REGISTRO NÚMERO 1013-08-680277

C.I. 0913863981