



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: RAMOS TOMALÁ ALEXI JAIR

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: RAMOS TOMALÁ ALEXI JAIR

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

La Libertad, Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD” DE LA COMUNA PROSPERIDAD DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2014“, elaborado por el Sr. Ramos Tomalá Alexi Jair egresado de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, 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, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Econ. Bricio Samaniego Karina Isabel, MIM.
TUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, a mi familia, a mi tutor académico quienes me guiaron en el desarrollo de mi tesis, contribuyendo con diferentes acciones y conocimientos que me permitieron enriquecer los conocimientos adquiridos y desarrollados.

Jair

AGRADECIMIENTO

Agradezco mucho a Dios y a mi familia por ser parte principal de todo el proceso académico.

A mi tutora por saberme guiar en el desarrollo de mi tesis, mil gracias a todos los docentes por transmitirme sus conocimientos adquiridos y ser partícipe de mi formación profesional.

A los integrantes de la Asociación de Artesanos Prosperidad por la información vertida y el apoyo mutuo que me supieron facilitar para desarrollar el presente trabajo de titulación.

Jair

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESORA-TUTORA

Econ. Irene Palacios Bauz, MSc.
PROFESORA DEL ÁREA

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS
“PROSPERIDAD” DE LA COMUNA PROSPERIDAD DEL
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

Autor: Ramos Tomalá Alexi Jair

Tutora: Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

RESUMEN

Actualmente las asociaciones demandan de una buena estructura organizacional para tener eficacia y eficiencia en las tareas y actividades que se realizan. El objetivo primordial del proyecto es desarrollar el diseño organizacional para la asociación de artesanos “Prosperidad”, mediante la ejecución de estrategias que involucren a los artesanos al alcance de la coordinación efectiva en las múltiples actividades que ejecutan. En el marco referencial se describe cuáles son los principales factores, teorías y lineamientos que influyen a la elaboración del diseño organizacional, direccionado a distribuir correctamente los puestos de trabajo, el diseño de investigación que se utiliza se fundamenta en el uso de la investigación cualitativa, que nos permite analizar y describir de una forma lógica la recolección de la información, se utilizó la modalidad de proyecto factible, referente al tipo de investigación se aplicó la investigación bibliográfica y de campo, el contenido del trabajo está dividido en capítulos, el primer capítulo trata sobre el marco teórico que servirá para desarrollar correctamente el diseño organizacional e identificar cuáles son los principales parámetros y lineamientos para su ejecución, el segundo capítulo identifica la metodología de la investigación que se utilizó, en el tercer capítulo se define el análisis e interpretación de la recolección de información y en el cuarto capítulo los lineamientos de la propuesta para la asociación de artesanos “Prosperidad”, donde se identifican las funciones y tareas que permitirán ganar mejor competitividad y administración efectiva de las actividades. Finalmente para que los artesanos resuelvan los problemas presentados de la mala organización es fundamental la ejecución del diseño organizacional para que cada una de las actividades que se llevan a cabo en la asociación se efectúen de forma organizada y coordinada, generando un mejor clima organizacional y la utilización responsable de los diferentes recursos administrativos que se identifican en la proyecto.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	2
1. TEMA	2
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.4 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5. HIPÓTESIS	11
5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	12
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	12
CAPÍTULO I.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1. ANTECEDENTES.....	15
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16

1.2.1.	Diseño organizacional	16
1.2.1.1.	Importancia del diseño organizacional	16
1.2.1.2.	Enfoques del diseño organizacional	17
1.2.1.3.	Modelos del diseño organizacional.....	19
1.2.1.4.	Elementos del diseño organizacional.....	24
1.2.1.4.1.	Diagnóstico Organizacional	24
A.-	Análisis Situacional	24
B.-	Matriz de Evaluación de los Factores Externos - MEFE	25
C.-	Matriz de Evaluación de los Factores Internos - MEFI	26
D.-	Matriz FODA	27
1.2.1.4.2.	Dirección Estratégica	29
1.2.1.4.3.	Proyección de la Estructura Organizacional	31
1.2.1.4.3.1.	Estructura Organizacional.....	31
1.2.1.4.3.2.	Orgánico funcional.....	32
1.2.1.4.3.3.	Sistema de información y control	32
1.2.1.4.3.4.	Políticas Organizacionales	33
1.2.1.4.3.5.	Manuales Organizacionales	34
1.2.1.4.3.6.	Tipos de Manuales de Organización	34
1.2.1.4.3.7.	Dimensiones Organizacionales	35
1.2.1.4.4.	Gestión de organización y sistemas	38
1.2.1.4.5.	Resultados de efectividad.....	39
1.2.2.	Coordinación efectiva.....	41
1.2.2.1.	Concepto de coordinación	41
1.2.2.2.	Coordinación efectiva	41
1.2.1.5.	Enfoques de la coordinación efectiva	42
1.2.1.6.	Administración.....	43
1.2.1.7.	Proceso de la administración	44
1.2.1.8.	Recursos para la gestión administrativa.....	44
1.3.	ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD”	45
1.3.1.	Productos y servicios	45
1.3.2.	Sistema administrativo vigente	46

1.3.3.1.	Sistema de administración	46
1.3.3.2.	Sistema de comercialización.....	47
1.3.3.3.	Sistema de producción	47
1.3.3.	Recursos actuales de la asociación	48
1.3.4.1.	Infraestructura.....	48
1.3.4.2.	Tecnología	48
1.3.4.3.	Recurso económico.....	48
1.4.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	49
	CAPÍTULO II	52
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	54
2.3.1.	Por el propósito	54
2.3.2.	Por el nivel de medición y análisis de la información.....	54
2.3.3.	Por el lugar	55
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	56
2.4.1.	Método inductivo	56
2.4.2.	Método Analítico.....	57
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	57
2.6.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	60
2.8.	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	62
	CAPÍTULO III.....	64
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS.....	65
3.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ARTESANOS	72
3.3.	CONCLUSIONES	96
3.4.	RECOMENDACIONES	97

CAPÍTULO IV	98
PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD DE LA COMUNA PROSPERIDAD DEL CANTÓN SANTA ELENA.....	98
4.1. PRESENTACIÓN.....	98
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	99
4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	100
4.4. MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD”	101
4.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	102
4.5.1. Análisis organizacional situacional	102
4.5.1.1. Análisis interno	102
4.5.1.2. Análisis externo	103
4.5.1.3. Matriz de marco lógico	104
4.5.1.4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	105
4.5.1.5. Matriz evaluación de factores externos MEFE.....	106
4.5.1.6. Matriz FODA	107
4.5.1.7. Análisis competitivo o de Porter.....	108
4.5.2. Proyección estratégica	108
4.5.2.1. Misión	108
4.5.2.2. Visión.....	109
4.5.2.3. Objetivos.....	109
4.5.2.4. Plan de acción	111
4.5.3. Gestión de las necesidades	112
4.5.3.1. Productos y servicios	112
4.5.3.2. Clientes y proveedores.....	112
4.5.3.3. Relaciones internas y externas	113
4.5.3.4. Necesidades de los clientes.....	115
4.5.4. Diseño de procesos	115
4.5.4.1. Determinar procesos de gestión y apoyo	115
4.5.4.2. Elaborar mapas de procesos.....	116

4.5.4.3.	Procedimientos.....	116
4.5.5.	Proyección de la estructura organizacional	118
4.5.5.1.	Cargos y puestos	118
4.5.5.2.	Diseño de la estructura.....	118
4.5.5.3.	Orgánico funcional	119
4.5.5.4.	Dimensiones estructurales	126
4.5.5.5.	Dimensiones contextuales.....	128
4.5.5.6.	Vínculos Inter-organizacionales	130
4.5.6.	Gestión de organización y sistemas.....	131
4.5.6.1.	Elaborar el cuadro de mando integral	131
4.5.6.2.	Diseñar el sistema de información y control	133
4.5.6.3.	Formular el sistema de control de gestión	133
4.5.6.4.	Sistema de financiamiento	134
4.5.7.	Resultado de efectividad	134
4.5.7.1.	Eficacia	134
4.5.7.2.	Eficiencia	134
4.5.7.3.	Evaluación y seguimiento.....	135
4.6.	CAPACITACIÓN ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO	136
4.7.	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	138
	CONCLUSIONES	140
	RECOMENDACIONES	141
	BIBLIOGRAFÍA	142
	ANEXOS	146

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 Variable independiente.....	13
CUADRO # 2 Variable dependiente.....	14
CUADRO # 3 Población.....	60
CUADRO # 4 Muestra.....	62
CUADRO # 5 Matriz de marco lógico	104
CUADRO # 6 Matriz de evaluación de factores internos.....	105
CUADRO # 7 Matriz evaluación de factores externos.....	106
CUADRO # 8 Matriz FODA	107
CUADRO # 9 Plan de acción.....	111
CUADRO # 10 Productos y servicios.....	112
CUADRO # 11 Símbolos de Procedimientos	116
CUADRO # 12 Balanced scorecard.....	132
CUADRO # 13 Costo de Capacitación	138
CUADRO # 14 Presupuesto de Recursos Materiales	138
CUADRO # 15 Presupuesto de Recursos Tecnológicos.....	139
CUADRO # 16 Presupuesto de Recurso Financiero.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1 Ambiente Laboral	72
TABLA # 2 Trabajo en equipo	73
TABLA # 3 Planificación de las actividades	74
TABLA # 4 Delegación de funciones	75
TABLA # 5 Desarrollo de políticas y valores.....	76
TABLA # 6 Recursos para mejorar el proceso administrativo	77
TABLA # 7 Actividades del trabajo asociativo.....	78
TABLA# 8 Áreas de capacitación.....	79
TABLA # 9 Distribución del ingreso económico.....	80
TABLA # 10 Importancia de la comunicación	81
TABLA # 11 Incidencia de la coordinación	82
TABLA # 12 Ejecución del diseño organizacional.....	83
TABLA # 13 Atención al cliente	84
TABLA # 14 Características del producto.....	85
TABLA # 15 Aplicación de recursos tecnológicos.....	86
TABLA # 16 Calidad del servicio al cliente.....	87
TABLA # 17 Calidad del producto.....	88
TABLA # 18 Satisfacción de gustos y preferencias	89
TABLA # 19 Forma de pago	90
TABLA # 20 Capacitación constante	91
TABLA # 21 Áreas de capacitación	92
TABLA # 22 Recursos para una atención eficiente.....	93
TABLA # 23 Soluciones para incrementar las ventas	94
TABLA # 24 Aplicación de descuentos.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	21
GRÁFICO # 2 Modelo de diseño organizacional de Daft Richard	23
GRÁFICO # 3 Ambiente laboral	72
GRÁFICO # 4 Trabajo en equipo	73
GRÁFICO # 5 Planificación de las actividades	74
GRÁFICO # 6 Delegación de funciones.....	75
GRÁFICO # 7 Desarrollo de políticas y valores	76
GRÁFICO # 8 Recursos para mejorar el proceso administrativo.....	77
GRÁFICO # 9 Actividades del trabajo asociativo.....	78
GRÁFICO # 10 Áreas de capacitación.....	79
GRÁFICO # 11 Distribución del ingreso económico.....	80
GRÁFICO # 12 Importancia de la comunicación.....	81
GRÁFICO # 13 Incidencia de la coordinación	82
GRÁFICO # 14 Ejecución del diseño organizacional	83
GRÁFICO # 15 Atención al cliente	84
GRÁFICO # 16 Características del producto	85
GRÁFICO # 17 Aplicación de recursos tecnológicos	86
GRÁFICO # 18 Calidad del servicio al cliente.....	87
GRÁFICO # 19 Calidad del producto.....	88
GRÁFICO # 20 Satisfacción de gustos y preferencias	89
GRÁFICO # 21 Forma de pago	90
GRÁFICO # 22 Capacitación constante	91
GRÁFICO # 23 Áreas de capacitación	92
GRÁFICO # 24 Recursos para una atención eficiente.....	93
GRÁFICO # 25 Soluciones para incrementar las ventas	94
GRÁFICO # 26 Aplicación de descuentos	95
GRÁFICO # 27 Modelo del diseño organizacional.....	101
GRÁFICO # 28 Análisis de Porter	108
GRÁFICO # 29 Mapa de procesos	116

GRÁFICO # 30 Procedimiento de las actividades administrativas y operativas	117
GRÁFICO # 31 Estructura organizacional	118
GRÁFICO # 32 Orgánico Funcional	119
GRÁFICO # 33 Mapa estratégico.....	131

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 Entrevista a Directivos	147
ANEXO # 2 Encuesta a socios- artesanos	149
ANEXO # 3 Encuesta a clientes	152
ANEXO # 4 Carta Aval	155
ANEXO # 5 Fundamentación legal	156
ANEXO # 6 Artesanos de la asociación	159
ANEXO # 7 Registro del S.R.I.....	161
ANEXO # 8 Formato control de actividades	162
ANEXO # 9 Formato de evaluación de desempeño	163
ANEXO # 10 Cronograma de capacitación	163
ANEXO # 11 Certificado de Gramatólogo.....	164

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata sobre la creación de un Diseño Organizacional para la asociación de artesanos “Prosperidad” quienes tienen pocos años de participación en el mercado y presentan una mala organización en sus procesos administrativos y productivos, siendo esta una de las problemáticas que se definen mejor en el planteamiento del problema el mismo que se realizó a través de la relación causa efecto.

El diseño organizacional se efectúa tomando en cuenta el análisis situacional de la asociación donde se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades direccionando al desarrollo de las estrategias eficaces y al desarrollo de cada una de las actividades que se llevarán a cabo para el alcance de los objetivos estipulados en la propuesta. En el capítulo uno se desarrolla el marco teórico el cual está desarrollado para desarrollar la propuesta de la investigación, la importancia de este trabajo radica para definir cuál es la incidencia que tiene el Diseño Organizacional en la asociación de artesanos “Prosperidad”, definiendo las variables dependiente e independientes del tema de investigación que tienen gran influencia en el desarrollo de la propuesta y la determinación del instrumento de investigación. Para el desarrollo de la propuesta se toma en cuenta la aplicación de fundamentos metodológicos que describe la relevancia de la investigación cualitativa y cuantitativa como diseño de la investigación, la importancia del uso de modalidad de la investigación proyecto factible, la investigación bibliográfica y de campo como el tipo de investigación, y las diferentes técnicas e instrumentos que sirven para la recolección de datos.

Se detalla también el análisis de los resultados, donde se describe cuáles fueron los resultados obtenidos de la encuesta con las respectivas expectativas de los encuestados y la descripción de las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y anexos que incluye el marco legal y los respectivos documentos de las personas que validan el instrumento de investigación.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

“INCIDENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA COORDINACIÓN EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, MEDIANTE EL DESARROLLO DE UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD” DE LA COMUNA PROSPERIDAD DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la elaboración de productos artesanales han contribuido con el desarrollo de las poblaciones constituyéndose en una fuente de empleo que ha permitido conseguir ingresos económicos para el sustento familiar que demanda cada persona, conforme avanza el tiempo las personas que elaboran de productos artesanales requieren de una buena administración de sus recursos y la creatividad para desarrollar productos nuevos de los cuales demanda la sociedad. Actualmente los productos elaborados artesanalmente no demandan de una participación exitosa en el mercado, porque una de las principales problemáticas que enfrentan es la competencia de productos artesanales que resultan de un proceso industrializado donde no existe mucha participación del recurso humano, otras de las principales problemáticas que se presentan los artesanos a nivel mundial es el limitado conocimientos que poseen para poder comercializar y vender los productos que producen, repercutiendo esta problemática en la limitada utilidad que perciben.

Entre los productos artesanales que mayor demanda tiene en el mercado mundial tenemos a los que están elaboradas a base de cuero, metal, cerámica, textil, y madera, tomando en cuenta que Estados Unidos, Reino Unido y Japón son los principales países que demanda con mayor frecuencia de estos productos. Y entre los principales países que producen estos productos tenemos a China, Reino Unido y Estados Unidos. A nivel latinoamericano Ecuador ocupa el séptimo lugar como país exportador de productos artesanales que se diferencian por la gran variedad de materiales e implementos que utilizan para su elaboración y su confección

El sector artesanal se encuentra dentro de la denominaciones de micro, pequeña y mediana empresa (mipymes), las cuales representa entre el 90 y el 95% del tejido empresarial del país, por tal motivo es primordial solucionar la problemática administrativa que presentan al no saber administrar correctamente los tipos de recursos que se presentan en la administración y producción de cada una de las áreas de trabajo.

La Provincia de Santa Elena desde épocas remotas siempre se ha desempeñado en el trabajo artesanal convirtiendo esta actividad como una fuente de empleo y que se ha transmitido de generación en generación, existiendo mayor producción al norte y sur de la provincia, pero el avance de la tecnología y desarrollo del conocimiento en la población ha generado que los productos artesanales requieran de una buena administración. Al centro sur de la Provincia el índice de artesanos han aumentado dentro de la comuna prosperidad y la gran oferta de proyectos encaminados al desarrollo productivo de los diferentes entes reguladores del gobierno, creó la “Asociación de Artesano “Prosperidad”, integrada por 5 costureras, 3 peluqueros, 4 panaderos, 2 sastres y 53 ebanistas; que se unieron para brindar un mejor servicio al cliente, aumentar el nivel de producción y contribuir con el desarrollo socioeconómico de la comunidad, y aumentar rendimiento empresarial. Los socios activos que mueven el desarrollo de la asociación, son los artesanos ebanistas que buscan de forma empírica su progreso.

Las tendencias presentes de competitividad, han provocado a que existan bajos ingresos y demanda de los productos, lo que acontece en que los artesanos no estén produciendo sus artesanías en oferta sino bajo pedidos, esto repercute en una limitada ganancia monetaria, que cubre solo los requerimientos de producción y no abastece para mantener un bienestar económico equilibrado dentro de su núcleo familiar.

La escasa aplicación de estrategias de comercialización y el establecimiento de los precios del producto, ha inducido a que un considerable número de artesanos de la asociación, realicen ventas directas con el cliente, los cuales les imponen un precio el mismo que no cubre con todos los costos de producción, obteniendo como resultado que el artesano no logre alcanzar la rentabilidad esperada, existe mucha competitividad dentro del mercado peninsular lo que conlleva a desenvolverse en otros mercados, pero por la falta de canales de comunicación y técnicas de ventas para dar a conocer o promocionar el producto hacen que los clientes acceda a la búsqueda de otros proveedores que le brinden mejores estrategias de comercialización o facilidades en términos monetarios.

La dinámica de la comunicación cumple un papel preponderante para el progreso de los grupos de trabajos, permitiendo la unificación de esfuerzo en si direccionado a un trabajo en equipo, la no aplicación de la comunicación, forma un ambiente de desinformación, aumentando la desorganización y procesos informales de elaboración, los procesos de producción no cumplen con un seguimiento constante para el acabado del producto, por la falta de control en los procesos de elaboración, muchos de los artesanos no terminan la obra en el día indicado, esto produce una insatisfacción en el cliente y por ende, genera una desconfianza de los mismos.

La deficiente planificación en los procesos administrativos y productivos crea un ambiente de trabajo desfavorables donde se refleja una atmósfera de inestabilidad que influye negativamente a que exista una desorganización interna y los

diferentes artesanos se dediquen a comercializar sus productos por cuenta individual, desaprovechando el trabajo en conjunto.

Existe también mucha inestabilidad emocional entre los integrantes de la asociación, porque algunos siempre se quedan con información muy importante que es para beneficio de la asociación, la centralización de información entre integrantes no se difunde por la falta de canales de comunicación, esta ha repercutido a que se pierdan proyectos de trabajo en equipo, las situaciones antes mencionadas pueden llevar a que la empresa desaproveche las diversas oportunidades de desarrollo que ofrece la globalización ,

Las tendencias, buscan a que las organizaciones tienen que tener una sinergia productiva para poder contrarrestar la competitividad en el mercado, si no existe un buen control en las diversas actividades que se realizan dentro de la asociación la rentabilidad se mantendrá siempre insipiente y causará una disminución de ingresos que si no se confronta oportunamente, hará que los artesano en madera desaparezcan del mercado.

Existen muchos competidores dentro del mercado regional y nacional que se dedican a la elaboración de productos en ebanistería y los diversos productos que se elaboran en la asociación, por lo cual influye en gran proporción el excelente reconocimiento y posicionamiento en el mercado, tomando en cuenta que la competencia comparativa es lo que se divisa más al momento de adquirir un producto.

Por el aumento de artesanos en ebanisterías, mueblerías, empresas de muebles y los altos índice de competitividad, es importante que la asociación desarrolle una relación racional y eficiente entre los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos) y las funciones para aumentar los niveles de competitividad, reconocimiento y participación en el mercado, permitiendo el aumento significativo de trabajo de cada una de las áreas laborales de la asociación y la

administración eficiente de las áreas de trabajo de cada uno de los artesanos integrantes de la asociación

Ames Arthur Finch Stoner dice que el diseño organizacional es “un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia” pág. 355.

Por lo tanto la implementación del diseño organizacional para la asociación contribuirá a controlar las diversas actividades integrando múltiples disciplinas para la producción de artesanías de calidad, incrementando la satisfacción de los artesanos y de los clientes, estableciendo mecanismos de acción para generar la identidad y objetivo organizacional, que facilite un reconocimiento dentro del mercado local y una estrategia competitiva para seguir fomentando el desarrollo.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide una estructura organizacional en la coordinación efectiva de las actividades administrativas de la asociación de Artesanos “Prosperidad” de la comuna Prosperidad del Cantón Santa Elena?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué modo la estructura organizacional puede ser opción a la problemática existente en la asociación?

¿Cuáles son los factores internos y externos que la asociación toma de referencia para el desarrollo de la estructura organizacional?

¿Qué incidencia tiene la coordinación efectiva en el desarrollo de las actividades efectuadas en la asociación?

¿Cuáles son las técnicas básicas para el alcance de la coordinación efectiva?

¿De qué modo el diseño organizacional puede ser alternativa a los problemas de coordinación y organización de la asociación de artesanos Prosperidad?

2.4 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

DELIMITADO.- La presente investigación se direcciona a fortalecer los procesos administrativos y productivos de los integrantes de la asociación de artesanos “Comuna Prosperidad” ubicada en la comunidad del mismo nombre, quienes por la mala distribución de las responsabilidades y de las diferentes actividades han perdido oportunidades de desarrollo, la asociación cuenta con 67 integrantes, existiendo la mayor fuente de producción

CLARO.- El uso de terminologías de fácil entendimiento permiten que la redacción del tema a desarrollarse sea entendido por los integrantes de la asociación, esto permite que se desarrollen los diferentes procesos del diseño organizacional de una forma unánime identificando el principal objetivo que es de ejercer control interno y desarrollar la matriz productiva a través de la designación de responsabilidades.

CONCRETO.- Para que el trabajo de investigación se ejecute y sea llamativo para los participantes que están inmersos dentro de la asociación es indispensable que el trabajo se desarrolle de una forma concreta, permitiendo que las diversas problemáticas a resolver no sean tan extensos, y los resultados de las aplicación de las herramientas de investigación nos faciliten resultados precisos que sean adecuados y de fácil ejecución.

EVIDENTE.- Los diferentes artesanos han manifestado que actualmente la asociación no refleja grandes resultados en pro de una mejor organización, esto también se observa por la ausente participación que tienen sus productos en el ambiente competitivo.

FACTIBLE.- Los diferentes integrantes de la asociación cuentan con toda la predisposición para ser partícipes de este proceso que generaría un cambio dentro de los procesos administrativos y productivos que desarrollan normalmente, cada uno de los socios contribuye con habilidades competitivas, y cuentan con un nombramiento de artesano calificado que certifica que ejercen bien cada una de sus profesiones.

IDENTIFICA LOS PRODUCTOS ESPERADOS.- Se determina que con la aplicación del tema propuesto existirán algunos cambios dentro de la asociación los cuales permiten un mejor control designando responsabilidades y trabajando de una forma conjunta, aumentando la matriz productiva y los diversos procesos administrativos, generando mayor rentabilidad y competitividad.

VARIABLE.- En el trabajo de investigación la asociación de artesanos se identifica como la variable dependiente y el diseño organizacional se identifica como la variable independiente, y la que ayuda a que establezca una mejor dirección de trabajo en la asociación.

RELEVANTE.- Dentro del contexto competitivo la estructura del diseño organizacional cumple un papel preponderante para las asociaciones porque ayudan a aprovechar las diferentes oportunidades que se presentan en el entorno, y para que el diseño este bien estructurado es importante aplicar la investigación científica para analizar las diversas teorías de diseño organizacional que conllevan a ejecución técnica del diseño.

ORIGINAL.- El diseño organizacional está inmerso en todas las instituciones económicas, y dentro de una asociación contribuye con la organización de las diferentes áreas de trabajo que se ejecutan en la asociación dando un nuevo enfoque a los diferentes procesos administrativos y productivos de una forma planificada.

CONTEXTUAL.- En contexto educativo existes diferentes teorías y conocimientos que se aprenden del estudio y análisis de textos que conllevan al enriquecimiento de nuestro dialecto, esto implica realizar un trabajo de calidad dentro de la asociación de artesanos aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación.

3. JUSTIFICACIÓN

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

La administración a través de sus teorías de organización nos permite establecer un diseño organizacional como una herramienta de competitividad determinando aspectos claves de los numerosos elementos de la estructura organizacional y los factores de eventualidad que influyen en el diseño. El estudio implícito de las fases que se involucran para establecer la estructura, estrategias, procesos, personal y tecnología que se implementan en el diseño organizacional,

Los diversos conceptos administrativos nos facilitan la interpretación y explicación de las diversas situaciones internas como la determinación de la cultura Organizacional, el liderazgo, el talento humano, los diseños de trabajo que se encuentran inmersos dentro de una organización y que contribuyen al trabajo. Para lograr la implementación del diseño organizacional se establece la aplicación de técnicas de investigación que faciliten la recolección de información que luego se interpretara para estructurar el diseño organizacional.

La observación estructurada es importante porque permite observar cómo se desarrolla el clima organizacional aunque no es confiable facilita la estructuración y los procesos que se implementan en un diseño organizacional, y para determinar las problemática desde el punto de vista personal se aplicara la encuesta y la entrevista como herramienta para la recolección de información. El conjunto de herramienta metodológicas facilita la interpretación de la información recabada es importante también complementar la información existente con información de fuentes primaria y secundaria, analizando en conjunto y conociendo a cabalidad la problemática desde diversos puntos de vista, esto radica en que no se aplica diseños que no vayan acorde con el problema sino que nos ayuda a formular muy bien la propuesta y que se cumpla el objetivo final.

Como fuente de desarrollo de las organizaciones las teorías permiten situar en la práctica la ejecución de diseños organizacionales que permiten que las asociaciones se desarrollen en el mercado de una forma organizada, ayuda a mejorar la estructura organizacional y los diversos procesos administrativos y de producción que se encuentran inmersos dentro de la productividad de la asociación. Los resultados de la investigación ayudan también a mejorar la situación actual de la asociación realizando un trabajo en conjunto y equitativo aplicando de forma práctica cuales son objetivos principales, cuáles son sus metas y también permite elaborarle su identidad organizacional, y se pueden realizar los trabajos de una forma organizada y con un buen control, aumentando el nivel de productividad dando soluciones las principales falencias que impedían que los procesos no alcancen su máximo desarrollo.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar incidencia de una estructura organizacional en la coordinación efectiva de las actividades administrativas y comerciales, mediante el desarrollo de un

diagnostico situacional, para el diseño organizacional para la Asociación de Artesanos “Prosperidad” de la comuna Prosperidad del Cantón Santa Elena,

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar las diferentes teorías de la estructura organizacional mediante la aplicación de información teórica científica de diversos autores que permitan el entendimiento de los conceptos.
- Determinar el uso de métodos e instrumentos de investigación que permitan la recopilación de información que facilite el estudio de la estructura organizacional.
- Recolectar información necesaria sobre la situación actual de la asociación mediante el diagnóstico situacional para el reconocimiento y agrupación de las diferentes actividades que direccionen al alcance la de la coordinación efectiva.
- Describir los datos obtenidos del instrumento de investigación mediante el análisis e interpretación de los resultados que faciliten el entendimiento de los criterios de los directivos, socios y clientes necesarios para el desarrollo de las técnicas de la coordinación efectiva.
- Diseñar la propuesta del diseño organizacional mediante el procesamiento de la información obtenida para que la asociación mejore en las diferentes actividades administrativas y operativas que realizan.

5. HIPÓTESIS

La incidencia de una estructura organizacional fortalecerá la coordinación efectiva de las actividades administrativas y comerciales de la asociación de Artesanos “Prosperidad” de la comuna Prosperidad del Cantón Santa Elena,

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son diferentes alternativas que permiten medir, controlar y estudiar en lo referente al tema de investigación, también son consideradas como características, cualidades, rasgos, atributos o propiedades con que se identifican a los individuos, objetos y grupos.

Variable independiente

Estructura organizacional

Variable dependiente

Coordinación efectiva de las actividades administrativas

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Mediante la identificación de la variable dependiente e independiente se puede describir el concepto de la variable, la identificación de las dimensiones, los indicadores y las interrogantes descritas ítems, mediante esta descripción se contribuye a la recolección viable de información referente al tema de investigación.

CUADRO # 1 Variable independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional fortalecerá la coordinación efectiva de las actividades administrativas y comerciales de la asociación de Artesanos “Prosperidad” de la comuna Prosperidad del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena	Variable Independiente Estructura Organizacional	La estructura organizacional es una herramienta administrativa que nace de un diagnostico situacional el mismo que permite dividir, agrupar y coordinar de forma efectiva las distintas actividades laborales que se desarrollan en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostico situacional ➤ División del trabajo ➤ Agrupación de las actividades ➤ Resultados de la efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis FODA ➤ Análisis de POTER ➤ Estructurales ➤ Contextuales ➤ Área administrativa ➤ Área producción ➤ Área de comercialización ➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Logro de objetivos 	<p>¿Con que recursos disponen los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad para la elaboración de sus productos?</p> <p>¿Considera usted que la distribución equitativa del trabajo es primordial en de la asociación?</p> <p>¿Qué tipos de recursos debe de aplicar para mejorar el proceso administrativo?</p> <p>¿La aplicación de recursos tecnológicos permitirá que la asociación obtenga mayor efectividad en el desarrollo de sus productos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevista ➤ Encuestas

Fuente: Datos de la investigación.

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

CUADRO # 2 Variable dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional fortalecerá la coordinación efectiva de las actividades administrativas y comerciales de la asociación de Artesanos “Prosperidad” de la comuna Prosperidad del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena	Variable Dependiente La coordinación efectiva	Coordinación efectivas de las actividades administrativas.- La coordinación efectiva es un proceso administrativo que permite relacionar, integrar, ajustar y armonizar cada uno de los elementos del trabajo, lo cual requiere de técnicas y buenos canales de comunicación para la adquisición, transmisión y el procesamiento de la información entre las áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinación ➤ Recursos administrativos ➤ Proceso administrativo ➤ Técnicas básicas para la coordinación efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones interorganizacionales ➤ Recursos humanos ➤ Recursos materiales ➤ Recursos tecnológicos ➤ Sistemas de información y control ➤ Objetivos ➤ Estrategias ➤ Políticas ➤ Valores 	<p>¿Qué soluciones aplicaría usted para que exista un trabajo coordinado en la asociación?</p> <p>¿La asociación de artesanos comuna prosperidad que tipos de recursos debe tomar en cuenta para brindar una atención eficiente a los clientes?</p> <p>¿El desarrollo de buenos canales de comunicación entre los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad permitirá?</p> <p>¿Es primordial que la asociación desarrolle políticas y valores institucionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevistas ➤ Encuestas

Fuente: Datos de la investigación.

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Las organizaciones siempre ha existido reconociendo que en épocas antiguas las primeras que existieron fueron las familias porque esa unión les permitía un nivel de supervivencia conjunto donde cada uno luchaba para salvaguardar a sus integrantes, como las familias fueron desarrollándose pasaron a conformar pequeñas organizaciones denominadas tribus hasta que llegaron a conformar sistemas feudales y naciones. En estos sistemas de vida la administración se la realizaba de forma empírica lo importante era mantener la estabilidad ajustándose a los cambios, con el pasar de los años fueron apareciendo autores administrativos denominados como padres de la administración quienes con sus teorías ayudaron a mejorar la administración y organización de las empresas y entes económicos.

La aplicación de estos conocimientos administrativos ha contribuido con el desarrollo de diseños organizacionales que ha permitido mejorar el clima organizacional, la administración y las diversas operaciones de tal forma que han convertido a las pequeñas empresas en grandes empresas de reconocimiento local y nacional, (Mintzberg, 1991; Robbins, 1990) manifiestan que el diseño organizacional requiere de un proceso en la que se constituye o cambia la estructura de una organización. La asociación de artesanos Prosperidad es la única legalmente constituida que representa a la comuna Prosperidad, conformándose para conseguir proyectos, pero por la mala administración los objetivos no han sido alcanzados, mediante el Diseño Organizacional se fortalece cada actividad, influyendo en la reconstrucción de un equipo de trabajo donde cada uno tienen responsabilidades diferentes vinculados con las dependencias creadas.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de cada dependencia, se define también como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas y objetivos.

Por otro lado, el diseño organizacional también puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización.

De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes. “Como un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia” (James, 2006, p. 355).

1.2.1.1. Importancia del diseño organizacional

Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones, teniendo implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar

contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable e incluso permite una mejor administración de los recursos que tienen las asociaciones.

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

La importancia radica en que el desarrollo de un diseño organizacional para la asociación permite implementar el trabajo organizado y coordinado aprovechando responsablemente los recursos que posee la asociación, delegando funciones y responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo y de acuerdo a las necesidades que requiere cada cargo, desarrollando también un direccionamiento estratégico de la asociación donde se desarrolla la misión, visión, objetivos y políticas que permiten ganar un reconocimiento comunal y provincial, a la vez que los integrantes de la asociación se sienten identificados y tienen un objetivo en común, el mismo que le permite trabajar en equipo.

A través del diseño organizacional se puede observar que cada área cumpla a cabalidad cada responsabilidad que se le asigna, logrando una sinergia interna y mejorando los conflictos internos resultantes de una mala organización, teniendo como fin erradicar las problemáticas que se han presentado y logrando que todos trabajen por un objetivo en común.

1.2.1.2. Enfoques del diseño organizacional

Enfoque clásico

Los principales autores sobre la administración buscaban “el mejor camino” es decir una serie de principios que permitieran crear una estructura organizacional que funcionara excelentemente independientemente de las situaciones.

Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol fueron los principales administradores que contribuyeron al desarrollo del enfoque clásico para diseñar organizaciones, ellos pensaban que la organización más eficiente y eficaz tenía una estructura jerárquica guiada por reglas y reglamentos, según Weber estas organizaciones se caracterizaban por el desarrollo de la especialización de tareas denominándolos como burocracia. Mediante el desarrollo de este enfoque se visualiza una distribución equitativa de trabajo donde cada área departamental está guiada por reglas que conllevan al trabajo responsable y donde se facilita la evaluación de las diferentes actividades que se desempeñan.

Enfoque tecnológico de las tareas

Este enfoque hace referencia al uso de tecnologías en el desarrollo de las actividades de producción. Según Joan Woodward determinaron que la tecnología que se utiliza en las tareas de una organización afectan tanto su estructura como su éxito, porque llegaron a la conclusión que existían tres tipos de producción de acuerdo a sus tecnologías entre estas tenemos producción unitaria y de pequeñas partidas, producción de grandes partidas y en masas, y producción en procesos.

Woodward llegó a determinar tres conclusiones donde la primera determina que si la tecnología desde el punto de vista de producción unitaria es compleja entonces se necesita de gerentes y niveles administrativos, la segunda conclusión determinó que conforme pasa a la producción en masa la supervisión solo lo realiza el gerente, la tercera conclusión determinó que conforme avanza la tecnología avanza el personal burocrático y administrativo porque los gerentes necesitan más tiempo para concentrarse.

Enfoque ambiental

Burns y Stalker determinaron las diferencias entre el sistema de organización mecanicista y el orgánico. El sistema mecanicista se basaba en el desarrollo de sus

actividades dependiendo de las tareas especializadas y guiados por los gerentes de los niveles más altos, en cambio el sistema orgánico las personas trabajan en grupos y se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de los gerentes pero existe una comunicación entre todos los niveles para informarse y asesorarse.

La conclusión final de Burns y Stalker determino que el sistema mecanicista es conveniente utilizarlo para un ambiente estable mientras que el sistema orgánico es recomendable utilizarlo en ambientes turbulentos donde se tiene que realizar la especialización en habilidades.

Reducción de tamaño

Cuando la empresas se constituyeron se crearon con estructuras burocráticas que en esos tiempos le permitieron una buena organización, pero actualmente el ambiente es cambiante y las respuestas a las dificultades y problemáticas tienen que ser inmediatas.

Actualmente existe gran cantidad de empresas que conlleva a desarrollar la reingeniería del diseño organizacional, también implican mucho los actuales conceptos como eficiencia, productividad y calidad tiene que ser manejados coordinadamente y responder con mayor facilidad a los cambios del mercado.

1.2.1.3. Modelos del diseño organizacional

Existen diversos modelos de diseño organizacional que pueden ser aplicados a una organización, los cuales son aplicables dependiendo de las necesidades y la actividades a las que se dedique, el modelo permite un mejor direccionamiento de la asociación y como es una demanda actual que las organizaciones requieren han surgido varios autores especializados los cuales muestran patrones a seguir.

A.- Modelo según Ailed Labrada Sosa

Es uno de los modelos actualizados direccionado a un enfoque integrado donde prevalece el enfoque estratégico, de competencias y de procesos, este modelo está integrado por cuatro fases los cuales nos permiten obtener resultados efectivos tales como el análisis organizacional, proyección estratégica, gestión de las necesidades, diseño de los procesos, sistema de gestión, sistema de control, estructura organizativa y reglamento interno.

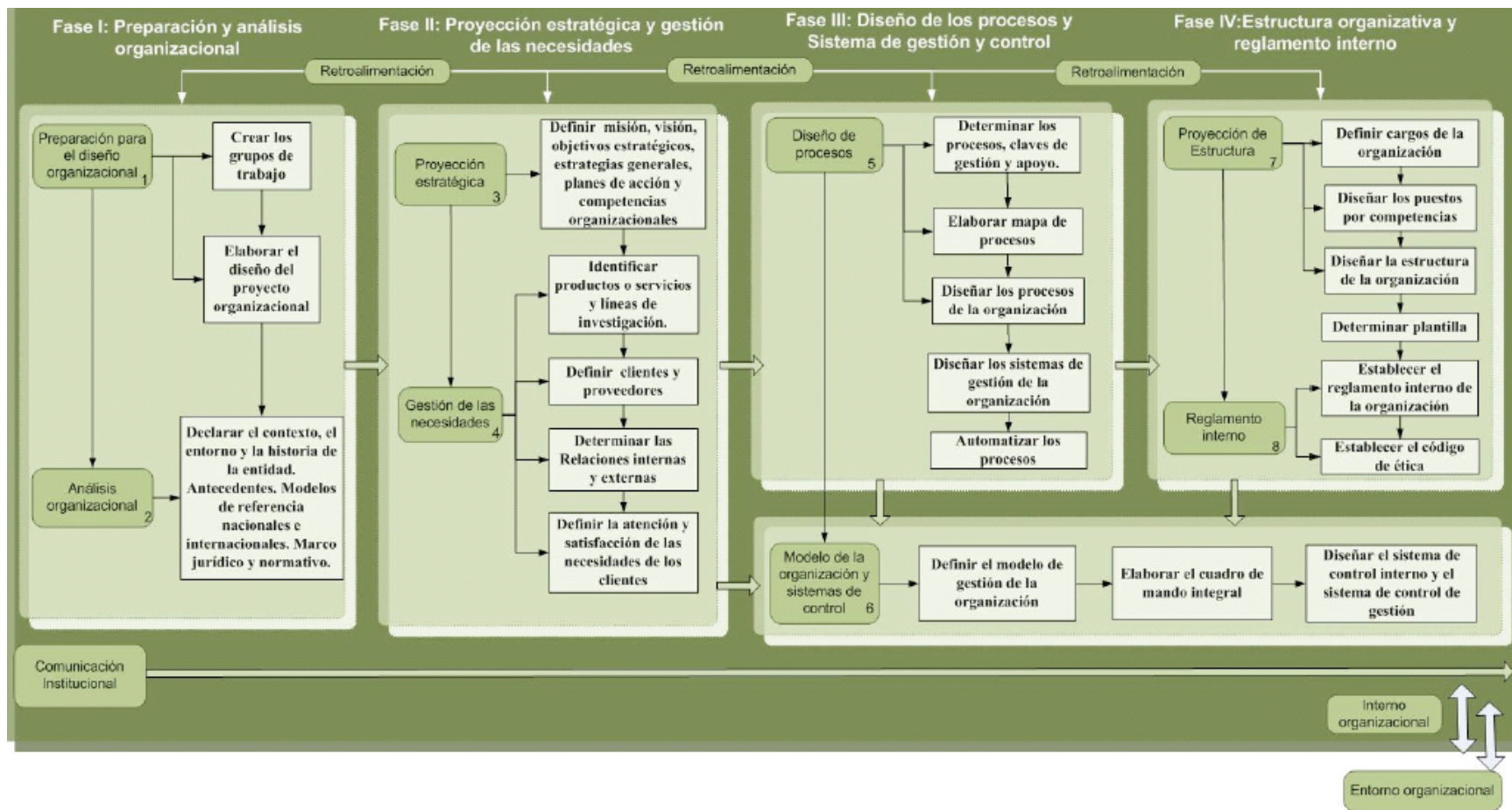
La primera fase se enfoca en socializar las diferentes fases que se aplicarán en este modelo, dónde se crean grupos de trabajos que analizan la identidad de la organización, tomando en cuenta los antecedentes, historia y modelos de referencia.

La segunda fase se enfoca en crear la proyección estratégica integrado por la misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y competencias organizacionales, esta fase define también los productos, líneas de investigación, clientes, proveedores, relaciones internas-externas, la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase se enfoca a determinar, elaborar mapas y diseñar los procesos de la organización, también se implementa un sistema de control donde se define el modelo de gestión, el cuadro de mando integral y el sistema de control interno y gestión.

La cuarta etapa se enfoca a la proyección de la estructura donde se define los cargos de la organización, los puestos por competencias y el diseño de la estructura de la organización, también se implementa la ejecución del reglamento interno de la organización.

GRÁFICO # 1 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Labrado Sosa A.(2008) – Modelo de diseño organizacional para el complejo de investigaciones de tecnologías Integradas
Elaborado por: Labrada Sosa

B.- Modelo según Daft Richard (2007)

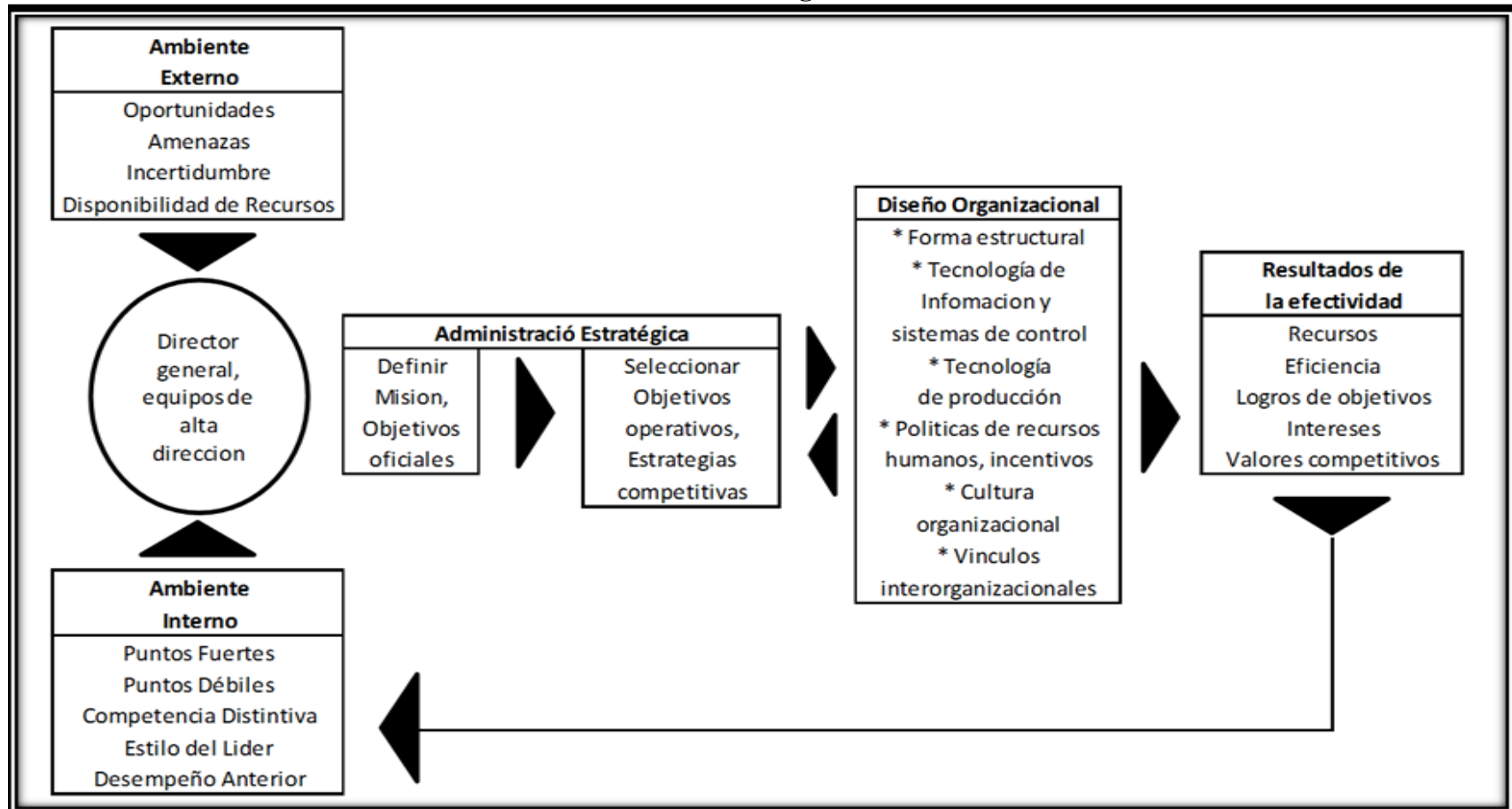
Este modelo define que los directivos de las organizaciones son los encargados de direccionar por buen rumbo a la organización, cuyo esfuerzo se enfoca a determinar las metas, estrategias y el diseño que aplicará, tornando a la organización a un ambiente competitivo y cambiante.

Al aplicar el modelo primero se realiza el análisis situacional de la organización, recopilando información de la situación externa como son las oportunidades, amenazas, incertidumbre y la disponibilidad de los recursos, de igual manera se evalúan la situación interna que hace referencia a las fortalezas, debilidades, competencia distintiva, estilos del liderazgo y el desempeño pasado.

El siguiente paso es el de aplicar la dirección estratégica en este punto se define la misión, visión, metas, objetivos y estrategias de la organización, cada uno de estos lineamientos surgen del diagnóstico organizacional realizado en la primera fase y las estrategias que se desarrollen tienen que estar enfocadas a alcanzar el objetivo, la misión y la visión que se haya planteado.

El diseño organizacional es el tercer paso dentro de este modelo y es el encargado de la administración y el desarrollo de la dirección estratégica, es aquí también donde se desarrolla la estructura organizacional, el sistema de información y control, la tecnología de la producción, las políticas de recursos humanos e incentivos, la cultura organizacional y las relaciones interorganizacionales que son primordiales para desarrollar un mejor ambiente de producción. Por último cada gerente o directivo tiene que evaluar la efectividad de los esfuerzos organizacionales y de esta forma conocer si cumplen o no a los objetivos y estrategias planteadas con anterioridad, para esto se determinan las metas, los recursos, la eficiencia, Balanced Scorecard y la medición de los resultados de efectividad, los cuales pueden establecer nuevas metas, estrategias y la dirección estratégica que se desarrolle a futuro.

GRÁFICO # 2 Modelo de diseño organizacional de Daft Richard



Fuente: Daft Richard (2007) "Teoría y diseño organizacional" 10ª edición
 Elaborado por: Daft Richard

1.2.1.4. Elementos del diseño organizacional

Es primordial conocer los elementos del diseño organizacional porque cada uno de estos factores determinan a una buena ejecución del diseño. “El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como parte de un todo que influye mutuamente.” (Gilli, 2007, p. 38).

1.2.1.4.1. Diagnóstico Organizacional

A.- Análisis Situacional

Para la identificación de los factores críticos que engloban a la organización es primordial realizar un análisis de ambiente interno y externo, lo cual nos permite reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen de alguna manera en el desarrollo de la organización

Fortalezas.- Son factores resultantes de ambiente interno de la organización y que pueden ser aprovechados para el alcance de los objetivos y las estrategias, según Leiva (2008) manifiesta:

Las fortalezas son aquellos aspectos de su entorno interno, controlable por usted y que están a su favor en la concreción de la idea empresarial. Algunos ejemplos son el poseer sólida formación académica o técnicas, mucha experiencia laboral en el campo que desea incursionar, o disponer de recursos financieros holgados para montar su negocio. Como puede verse en ambos casos son fortalezas porque están dentro de su ámbito de control (p. 34).

Debilidades.- Son factores internos que influyen negativamente en el desarrollo competitivo de la organización, entre las cuales tenemos: falta de recursos y competencias del potencial humano. “Debilidades son los puntos débiles que tiene la empresa, que pueden reducir las posibilidades de éxito. Una vez conocidas deben ser controladas”. (Asensio, 2009, p. 296).

Oportunidades.- Son factores favorables identificados en el entorno, los cuales son aprovechados para mejorar el desarrollo interno y externo de la organización. “Toda circunstancia o tendencia externa que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la organización” (Fao, 2007, p. 139).

Amenazas.- Son factores actúan para disminuir el desarrollo de la organización, por tal motivo es primordial que estos factores sean reconocidos a tiempo para aplicar estrategias y evitar la desaparición en el entorno. “Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma” (Leiva, 2008, p. 34).

B.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos - MEFE

Mediante esta matriz de factores externos se puede resumir y evaluar factores críticos de éxitos relacionados con el entorno económico, social, cultural, tecnológico, demográfico, ambiental y competitivo. Para la obtención de esta matriz se realiza la ejecución de cinco pasos, los cuales se demuestran a continuación.

Paso # 1 Enlistar factores específicos de éxitos identificados del análisis externo de la organización, primero se enlista las oportunidades y después las amenaza,

Paso # 2 Asignar peso relativo a cada uno de los factores identificados en la matriz, el peso que se asigna es de 0.0 (no elemental) a 1.0 (muy elemental), tomando en cuenta la importancia que tiene la el factores de oportunidad y amenaza.

Paso # 3 Calificar del 1 al 4 a cada uno de los factores identificados donde 4 equivale a una respuesta superior, 3 a una respuesta superior a la media, 2 a una

respuesta media, 1 a una respuesta mala, las calificaciones se asignan dependiendo de la eficiencia de las estrategias.

Paso # 4 Una vez asignado el peso y la calificación ambos se multiplican para obtener una calificación ponderada.

Paso # 5 Se realiza la sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores, para obtener la sumatoria total de la ponderación y reconocer cual es la situación en la que se encuentra la organización.

Sin importar la cantidad de factores de oportunidad y amenazas estipuladas en la matriz ...EFE, el total ponderado mínimo que se adquiere es de 1.0 significa que las estrategias que está desarrollando la organización no están evitando las amenazas ni capitalizando las oportunidades y el total ponderado máximo es de 4.0, el mismo que significa que la organización está aprovechando las oportunidades y disminuyendo las amenazas, siendo el valor promedio ponderado de 2.5 que equivale a términos medios.

C.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos - MEFI

A través de esta matriz se pueden formular estrategias precisas, que permiten resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de mayor relevancia dentro de la asociación, para el desarrollo de estas matrices es necesaria la aplicación de juicios intuitivos porque a pesar de que es una herramienta de apariencia científica no hay que interpretarla como una herramienta precisa.

Para el desarrollo de esta matriz se aplican cinco pasos que se demuestran a continuación:

Paso # 1.- Analizar la situación real de la organización y enlistar los factores encontrados describiendo primero las fortalezas y después las debilidades de la forma más específica.

Paso # 2.- Asignar un peso a los factores entre 0.0 no elemental y 1.0 absolutamente elemental, el peso que se asigne indica la importancia relativa que tienen para alcanzar el éxito de la organización por tal motivo se debe asignar un peso alto para los factores que denoten mayor relevancia, y la suma total de los pesos debe ser igual a 1.0.

Paso # 3.- Se fija una calificación a cada uno de los factores, la calificación que se asigne debe ser entre 1 y 4, el factor que se identifique como una debilidad mayor se le asignara la calificación 1, la debilidad menor con la calificación 2, la fuerza menor 3, y la fuerza mayor 4.

Paso # 4.- A continuación se realiza la multiplicación de los pesos de cada factor por la calificación que se asignó, para estipular una calificación ponderada de cada una de las alternativas identificadas.

Paso # 5.- Realizar la suma de las calificaciones ponderadas de cada una de los factores para determinar el total ponderado y de esta forma conocer cómo se encuentra las organización.

Sin importar la cantidad de factores que se identifiquen en la matriz ...EFI, el total ponderado debe oscilar entre un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo 2,5 la calificación promedio. Se caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno cuando el total ponderado está por debajo de 2,5, y los que están por arriba de esta calificación promedio indican una posición interna fuerte.

D.- Matriz FODA

Esta matriz es una herramienta primordial que se aplica para reconocer la situación real de una empresa, asociación, individuo u objetos de estudio, identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades, la identificación de estos factores conllevan al desarrollo de

estrategias que permitirán que la organización se vuelva más competitiva; las estrategias resultantes son:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades
- Estrategias de debilidades y oportunidades
- Estrategias de fortalezas y amenazas
- Estrategias de debilidades y amenazas

Estrategias de fortalezas y oportunidades - FO: (maxi maxi). Se denominan estrategias ofensivas porque las fortalezas de la organización sirven para el ataque y permiten aprovechar cada una de las oportunidades.

Estrategias de debilidades y oportunidades - DO: (mini-maxi), se denominan estrategias adaptables porque cuando existen oportunidades hay que prepararse y adaptarse.

Estrategias de fortalezas y amenazas - FA: (maxi-mini), identificadas como estrategias reactivas porque existen fuerzas para contrarrestar las amenazas que se presenten.

Estrategias de debilidades y amenazas - DA: (mini-mini), denominadas estrategias defensivas porque atacan en las debilidades y hay que prepararse en forma conjunta para disminuir los factores negativos.

Hay que reconocer que las fortaleza y las debilidades son factores internos de la organización y esto no permite actuar de una forma más directa sobre cada una de los factores resultantes de este análisis, en cambio las oportunidades y amenazas son factores externos y solo se puede actuar cuando se modifican los factores internos.

1.2.1.4.2. Dirección Estratégica

Misión

La misión es estipulada en toda organización definiendo el motivo, propósito, denominado también razón de ser de la empresa, Rodríguez (2006) define que:

La misión que justifica su existencia como empresa y que sirve de guía en sus actuaciones. Esta misión que debe de reflejar su intención de satisfacer las necesidades de los consumidores, puede ser modificada con el paso del tiempo como consecuencia de los cambios que acontecen en el entorno y en la misma empresa (p. 58).

Este parámetro contribuye a para definir cuál es la razón de ser de todo ente económico, social y cultural, tomando en cuenta el servicio o producto que oferta, y a quienes esta direccionado.

Visión

La visión está reflejada en direccionar a la organización con miras al futuro, el mismo que contribuye a que los integrantes de la organización trabajen de forma coordinada para alcanzar lo que estipula la visión, según Chiavenato (2006) entiende que:

La visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen de la organización respecto a su futuro, es decir, de lo que se pretende ser; el concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales (p. 50).

Objetivos

Los objetivos son situaciones estipuladas que se establecen en toda organización para ser alcanzados en un límite de tiempo, estos son alcanzados con el esfuerzo que muestra cada personal de la organización.

Para determinar correctamente los objetivos hay que responder a tres preguntas básica ¿qué? ¿Cómo? ¿Para qué?, también hay que tomar en cuenta que el objetivo medible, alcanzable, realizable y aceptable, Fred (2003) lo define como:

Los objetivos son indispensables para logra el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control (p.11).

En toda organización se estipula un objetivo general el mismo que es alcanzado a largo plazo y para el alcance es este se estipulan los objetivos específicos, los cuales son estipulados a corto plazo para que el objetivo general sea alcanzable con mayor precisión.

Valores

Se entiende por valores al conjunto de características morales que identifican a cada personal y contribuyen a mejorar la cultura de una organización, mediante la estipulación de los valores hay que tomar en cuenta las costumbres, actitudes, comportamientos y pensamientos del personal. Cada valor estipulado en la organización con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y prestar una buena atención al cliente, mejorando a las relaciones internas y externa de la organización.

Con la práctica de los valores la cultura organización mejorar y contribuye a que la organización sea más competitiva generando un sentido de pertenencia en cada uno de los que integran el ente económico, social, o cultural.

Estrategias

Son planes o guías que se estipulan para el alcance de metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias se ingresa dentro de un campo competitivo,

por tal motivo las estrategias se redactan tomando en consideración la situación actual de la organización.

Según Fred (2003) define que:

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (p. 11).

Las estrategias de una organización se fijan de acuerdo a los objetivos que se han estipulado, para que las estrategias se desarrollen con total normalidad y de una forma viable hay que considerar las acciones, esto a la vez contribuyen a alcanzar las metas que se fijan.

1.2.1.4.3. Proyección de la Estructura Organizacional

1.2.1.4.3.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional identifica el agrupamiento de actividades similares dentro de una misma dependencia, es decir, la distribución formal de los puestos, con el propósito de asignar responsabilidades y tareas a cada puesto de trabajo y estos a la vez contribuyan con el uso responsable de los diversos recursos que posee la organización. “La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego la coordina” (Hitt, 2006, p. 230).

Mediante la estructura organizacional las... actividades que se desarrollan dentro de la organización quedan mejor administradas porque existe una coordinación lógica de cada una de las dependencias, conllevando a que exista mejor

comunicación, responsabilidad y seguimiento hacia un mismo fin, alcanzando de esta forma una mejor organización de trabajo.

1.2.1.4.3.2. Orgánico funcional

El orgánico funcional está determinado para identificar cuáles son las áreas de trabajo, la descripción y perfil de cada puesto de trabajo, para que ejerzan su labor con un grado de conocimiento que implica desempeñar cada puesto de trabajo.

Ejerciendo el orgánico funcional cada dependencia conoce que rol tiene que llevar, identificado cuales son los departamento y la relación existentes, para llevar una buena administración y control, también permite que las personas ajenas a la organización identifiquen con mayor precisión la forma de organización que lleva dicha institución, se facilita también la identificación de los superiores inmediatos entre las dependencias existentes.

“Es un instrumento jurídico funcional que contiene la estructura funcional, así como los perfiles requeridos para ocupar una determinada función dentro de una Organización”(Maldonado, 2011, p. 20)

La identificación de estas dependencias de trabajo conlleva a que cada persona que labora dentro de la organización realice su trabajo de forma responsable tomando las funciones del puesto establecido.

1.2.1.4.3.3. Sistema de información y control

La sinergia que existe entre estos dos sistema es una herramienta principal que existe en la organizaciones exitosas, mediante esta iniciativa de trabajo él personas trabaja de forma coordinada y con la información necesaria que requiere para desarrollar efectivamente su trabajo.

“Los Sistemas de Información son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan o recuperan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, y el control” (Fernández, 2010, p. 12).

“Que un sistema de control administrativo es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento” (Horngren, 2008, p. 382).

Para ejercer un buen control de las diferentes actividades que se llevan a cabo hay que considerar la elaboración de programas de control que tomen en cuenta la información necesaria sobre los recursos y la planificación con la que cuenta la organización, este sistema implica la inserción de herramientas informáticas y programas de control que ayudan al personal a laborar de forma responsable y con la información necesaria.

1.2.1.4.3.4. Políticas Organizacionales

La estipulación de política contribuye a que los integrantes de la organización tengan una mejor dirección en el desarrollo de las actividades que ejercen a diario, estos parámetros se direccionan en base a una buena administración, coordinación y organización de las formas de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos planteados

Según Fred (2003) define que:

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes (p. 13).

1.2.1.4.3.5. Manuales Organizacionales

El manual de organización es un instrumento técnico de la administración que contribuye al desarrollo de los procesos de la organización y a la generación de ideas para formular el organigrama; es decir, se complementan para detallar informaciones claras y precisas sobre estructura y las dependencias.

Los manuales organizacionales describen todo lo relativo a las responsabilidades, atribuciones, deberes, tareas y funciones de los puestos descritos en el organigrama, de esta forma el manual contribuye a la minimización de los conflictos y al trabajo ordenado.

Las ventajas de desarrollar los manuales organizacionales son las siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa
- Determinar las funciones que tienen que llevar a cabo la unidad administrativa para evitar que las responsabilidades se dupliquen.
- Contribuir con el desarrollo de las actividades de forma correcta
- Permitir el ahorro de esfuerzo y tiempo en cada una de las actividades que se encomiendan.
- Propiciar información referente a la planeación y el desarrollo de estándares actuales para el desarrollo de una buena administración.
- Ayudar a los integrantes nuevos con el acople a las diferentes actividades y la incorporación a la organización
- Contribuir a la orientación e información sobre las funciones, tareas, responsabilidades y atribuciones de las dependencias responsables.

1.2.1.4.3.6. Tipos de Manuales de Organización

Los manuales de organización por el alcance de su información se clasifican de la siguiente manera:

Manual general de la organización: Este tipo de manual permite visualizar la estructura orgánica de la organización en su totalidad, determinando solo las áreas de trabajo.

Manual específico de la organización: Describe las funciones, atribuciones y responsabilidades de un área administrativa determinada, de acuerdo a la división administrativas que se haya fijado en la organización

1.2.1.4.3.7. Dimensiones Organizacionales

Dimensiones Estructurales.

Formalización

En toda organización estructurada se determina que la formalización es la descripción literaria de documentos reglamentarios en base al comportamiento y las diferentes actividades de trabajo que se ejercen dentro de la organización esto se direccionan a la descripción de funciones, manuales de políticas y regulaciones de la organización.

Especialización

Es el grado por el cual las tareas y deberes del trabajo, son subdivididas en funciones separadas para tener una mejor administración, esto implica que si la especialización es extensiva el trabajador ejecuta tareas limitadas y si es baja este tiene que llevar a cabo un gran porcentaje de tareas

Jerarquía de autoridad

Este enfoque se visualiza en el organigrama donde cada trabajador conoce cuál es su jefe inmediato a través de la jerarquía de autoridad se visualiza también quien

reporta a quien y el personal que está a cargo de cada dependencia, si el número de empleados reportando a un supervisor es amplio significa que la jerarquía es baja y si la cantidad de empleados reportando es baja significa que la jerarquía es alta

Centralización

Se enfoca a la toma de decisiones por parte de la jerarquía de la organización, esto implica la participación conjunta de las decisiones centralizadas o descentralizadas referentes a compra de maquinarias, fijación de precios, establecimientos de la proyección estratégica y los establecimientos de nichos de mercado, hay que considerar que las decisiones son centralizadas cuando son determinadas en rangos superiores y son descentralizadas cuando existe participación de niveles bajos.

Profesionalismo

Esto se refiere al nivel de educación y el grado de conocimiento que tiene cada uno de los trabajadores, el nivel de profesionalismos implica mucho para que se ejerzan trabajos responsables, el grado de profesionalismo se lo mide tomando en cuenta los años que tiene ejerciendo la profesión, el nivel de instrucción y las capacitaciones obtenidas.

Las razones del personal

Esto se refiere a la designación de personas a varias dependencias, entre estos cargos que se designan están áreas relacionadas con la administración, financiera, producción y comercialización. Las razones del personal se ejecutan dependiendo del número de personal que tiene la organización con el objetivo de tener una buena distribución de las diferentes actividades laborales que se ejecutan en la organización o ente social o económico.

Dimensiones Contextuales.

El tamaño

Las organizaciones son consideradas sistemas sociales por tal motivo el tamaño es decir la magnitud se define por el número de empleados que lo integran, aunque no solamente se definen por este método, también se lo puede definir mediante las ventas totales y los activos totales con los que cuenta la organización aunque hay que considerar que estos no muestran el tamaño de la parte humana

La tecnología organizacional

La tecnología de la información implica el desarrollo de herramientas, técnicas y acciones que se utilizan para convertir las entradas en salidas con el objetivo de desarrollar una buena producción, los sistemas de información avanzada e internet contribuyen también dentro de esta área.

El entorno

Determinados también como los factores externos de la organización los cuales pueden ser controlables o incontrolables, entre estos elementos identificamos a los clientes, proveedores, industrias, entidades crediticias y el gobierno. Las organizaciones bien estructuradas afectan el desarrollo de las que están en vías de desarrollo.

Las metas y estrategia.

Mediante el desarrollo de metas y estrategias se define el propósito y las técnicas competitivas que ayudan a contrarrestar la competencia. Las metas por lo general se las identifica como la declaración perdurable del propósito de la organización y la estrategia es un plan de acción que hace uso responsable de los recursos para

hacer frente al entorno competitivo. Estos dos elementos definen el desarrollo operativo de las actividades y la relación de los clientes competidores y empleados.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es la parte fundamental que ayuda a que el trabajador realice sus actividades de forma eficiente, la cultura organizacional negativa o positiva depende del grado de recursos con que se maneje la organización, porque esto contribuye al desarrollo de sus actitudes y comportamientos para alcanzar la proyección estratégica que se estipule. Según Conti (2009) manifiesta que:

La cultura organizacional se encuentra en las raíces de toda organización; es el conjunto de supuestos básicos que están detrás de las normas, creencias y valores compartidos que caracterizan a la organización y que han sido aceptados, en forma consciente o no, por los miembros de la organización (p. 12).

Las características involucradas para que se desarrolle un buen clima organizacional se dirigen a la historia que tiene la organización, al grado de información y control, el incentivo que existe, la proyección estratégica que se maneje y las relaciones personales.

1.2.1.4.4. Gestión de organización y sistemas

Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard

Es una de las principales herramientas metodológicas que traducen las estrategias en medidas de interpretación del campo donde se están ejecutando, permitiendo guiar al desempeño actual y con miras a actuar en desempeño futuro, al momento de recabar información pertinente para las traducciones se presentan los resultados del desempeño permitiendo entender por qué se están dando los resultados existentes.

El uso de esta herramienta beneficia a las organizaciones porque les facilita una serie de resultados referentes a las estrategias planteadas y mejora la administración, aunque es una herramienta esencial todas las organizaciones no lo utilizan por la falta de conocimiento de su aplicación y por la demanda de recursos,

Para el desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) se sugiere que se tomen en cuenta las siguientes perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de formación y crecimiento

1.2.1.4.5. Resultados de efectividad

Efectividad

Se entiende por efectividad al grado en que una organización alcanza el cumplimiento de sus metas mediante el uso de elementos interrelacionados tales como la productividad, costos y calidad del producto. “Es un concepto amplio, implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales y operativas” (Dalf, 2011, p. 75).

Eficiencia

Se determina como eficiencia a la cantidad de recursos que utiliza la organización para elaborar un producto determinado, se direcciona a incrementar la producción a través de soluciones económicas y técnicas los cuales permiten mantenerse en mercado a la organización. “La eficiencia es un concepto más limitado que pertenece al trabajo interno de la organización” (Dalf, 2011, p. 75).

La eficiencia es denominada también como una medida normativa que permite determinar el número de recursos que se utiliza, es decir que es la relación técnica que existe entre los requerimientos de la administración y producción.

Eficacia

Se denomina eficacia al alcance de los objetivos estipulados mediante un lapso de tiempo y haciendo uso de recursos asignados o pre establecidos, conllevando a la satisfacción de la organización.

“Es la virtud, la actividad, y el poder para obrar. Es alcanzar los objetivos establecidos previamente. Se refiere a los resultados en relación con los objetivos y metas prefijados” (Barrancos, 2006, p. 42).

Las organizaciones no solo tienen que basarse en alcanzar los objetivos mediante los usos de los recursos asignados sino que tienen que volverse capaces de sacar mayor provecho de los recursos que posee, mejorando los niveles de producción de la organización

Evaluación

La participación de elementos evaluativos dentro de la organización conlleva a conocer como se está llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos, también permite el reconocimiento de las principales fallencias e interrogantes. Cuando se estipulan las principales estrategias y acciones en toda propuesta es esencial la aplicación de elementos evaluativos para reconocer el alcance de objetivos.

Mediante sistemas de evaluación se puede acaparar gran cantidad de información sobre el desenlace de alcance de objetivos y esta información ayuda a visionar las soluciones en las áreas de bajo rendimiento por ende la evaluación requiere ser analizada e interpretada.

1.2.2. Coordinación efectiva

1.2.2.1. Concepto de coordinación

Según Fayol determina que es una de las etapas que la empresa u organización debe de cumplir e implementar para desarrollar eficazmente cualquier tipo de trabajo. La coordinación es determinada como un proceso que consiste en integrar las actividades departamentales para que todos trabajen de forma relacionada y alcancen de forma conjunta las metas planteadas.

Cuando el grado de las interdependencias requiere de un alto grado de comunicación se considera la coordinación, mediante el uso de esta herramienta las actividades que ejercen cada uno de los departamentos de la asociación logran una sinergia que generan resultados satisfactorios que contribuyen al desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales.

1.2.2.2. Coordinación efectiva

La coordinación efectiva permite que cada una de los trabajadores realicen sus labores dependiendo de la similitud que exista entre cada actividad que desempeñan, si las tareas son muy especializadas la coordinación efectiva se vuelve un poco más complicada de alcanzar.

La comunicación juega un rol muy importante para el alcance de la coordinación efectiva porque la coordinación depende mucho de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información que se maneje en cada una de las áreas de una organización.

Si los conflictos en el desarrollo de las tareas y actividades se presentan, entonces es necesario que la información sea mejor procesada para que se alcance la coordinación efectiva.

1.2.1.5. Enfoques de la coordinación efectiva

Entre los principales enfoque que permiten alcanzar una coordinación efectiva tenemos los siguientes: técnicas básicas de administración, incrementar el potencial de la coordinación y reducir la necesidad de coordinar.

Técnicas básicas de la administración

Jerarquía gerencial.- Henry Fayol define que la jerarquía es la línea de autoridad de una organización, también se define como el más alto rango de autoridad y de responsabilidad siendo el encargado de representar al ente dentro del mercado y la sociedad, coordinando cada uno de los procesos administrativos.

Reglas y procedimientos.- Para que la coordinación efectiva se alcance dentro de la organización es necesario estipular reglas y procedimientos, que se interpretan como políticas que orientan al alcance de los objetivos y para que se cumpla este alcance en necesario aplicar procedimientos que se representan mediante formatos que establecen la orden secuencial de las actividades.

Planes y metas.- Para una buena dirección de las actividades es necesario establecer los planes para alcanzar de forma efectiva las metas, la redacción de los planes permite desarrollar un documento donde se definen las actividades que se pretenden seguir y llevar a cabo.

Incrementar el potencial de la coordinación

Sistemas verticales de información.- Mediante el sistema de información vertical la organización puede obtener, almacenar u suministrar un acceso a la información permitiendo tomar decisiones efectivas en el tiempo oportuno sobre los diversos cambios que se presentan en el mercado, usos de procesos y cambios de productos.

Relaciones laterales. - Las relaciones laterales permiten disminuir las necesidades de comunicación vertical fomentando a las buenas relaciones y vínculos de comunicación entre los departamentos para alcanzar el éxito de los proyectos, alcance de las metas y competitividad.

Reducir las necesidades de coordinar

Recursos escasos.- Mediante el uso de recursos escasos la administración torna a realizar el uso eficiente de los recursos y el uso de alternativas para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con respecto a las decisiones de producción, asignación de recursos y decisiones de distribución.

Unidades Independientes.- La creación de unidades departamentales independientes permite reducir la necesidad de coordinación y la administración eficaz de cada una de las actividades encomendadas sin depender de otras dependencias.

1.2.1.6. Administración

Según George R. Terry determino que la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. La administración es un proceso que permite usos adecuado y coordinado de los diferentes recursos que tiene la organización. “Administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.” (Hitt, 2006, p. 8).

Administración implica llevar a cabo las diversas actividades estipuladas dentro de la organización haciendo el uso adecuado de los diversos recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para alcanzar los objetivos planteados y una eficiente productividad y administración de cada una de las actividades de la organización.

1.2.1.7. Proceso de la administración

Se define como proceso administrativo al conjunto de fase o etapas que se llevan a cabo para el desarrollo de una actividad, las cuales interactúan entre sí para alcanzar un objetivo planteado, entre los elementos que sigue el proceso administrativo tenemos: Planificación, organización, dirección y control

Según Lawrence (2007) define que:

La administración es un proceso que anticipa posibles problemas y oportunidades y diseña planes para atacarlos, coordina y asignan los recursos que se necesitan para aplicar los planes, guía la personal a lo largo del proceso de la aplicación de los planes y revisa los resultados y efectúa los cambios necesarios (p. 27).

Si cada una de los elementos se efectúa de forma individual son considerados como elementos pero si existe una sinergia entre los elementos estos se consideran procesos administrativos los cuales encaminan al alcance de los objetivos.

1.2.1.8. Recursos para la gestión administrativa

Para que exista una buena administración y alcance de los objetivos es esencial considerar cuales son los recursos con los que cuenta la organización, entre los principales recursos indispensables para ente económico u organización tenemos los siguientes:

Recurso Humano

Se entiendo por recurso humano al esfuerzo y actividad humana que desempeña funciones en las áreas de la organización así como también a los que contribuyen con conocimientos, experiencias y habilidades para el desarrollo de la organización.

Recursos Materiales

Dentro de este grupo se identifica a todos los inmuebles con los que cuenta la organización y los cuales forman parte de las diferentes operaciones que ejerce la organización como: materia prima, maquinaria, instalaciones físicas y muebles.

Recursos Financieros

Se determina como el dinero o capital que hace uso la organización, empresa o ente económico para el desarrollo eficiente de la organización y alcance de los objetivos.

Recursos Tecnológicos

En este ámbito se encuentran los sistemas y programas que se utilizan para el desarrollo de cada una de las actividades administrativas y productivas que se desarrollan en toda organización.

1.3. ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD”

1.3.1. Productos y servicios

La asociación se dedica a la elaboración de productos y la prestación de servicios, porque está integrada por personas que se dedican a varios oficios, entre los principales oficios que tenemos son los siguientes;

- Ebanistería
- Panadería
- Mecánica
- Sastrería
- Modistería
- Peluquería

Cada uno de ellos ha ganado experiencias a través del tiempo pero la poca demanda de sus productos conlleva a que se dediquen a la elaboración productos y prestación de servicios rutinarios, a continuación se describen los productos y servicios que ofrecen:

- Ebanistería
 - ✓ Juegos de dormitorio
 - ✓ Juegos de sala
 - ✓ Juegos de comedores
- Panadería
 - ✓ Dulces
 - ✓ Panes
- Mecánica
 - ✓ Arreglos del sistema operativo del automotor
- Sastrería
 - ✓ Ternos
 - ✓ Chaquetas
- Modisterías
 - ✓ Vestidos
 - ✓ Faldas
 - ✓ Blusas
 - ✓ Uniformes
- Peluquería
 - ✓ Cortes sencillos
 - ✓ Uniformes

1.3.2. Sistema administrativo vigente

1.3.3.1. Sistema de administración

La administración se realiza de forma empírica por el limitado conocimiento administrativo que tiene cada uno de los integrantes, desde hace tres años que se

creó la administración lo dirige la junta directiva los cuales son los encargados de gestionar los diferentes proyectos y beneficios para los socios.

Cuando se creó la asociación se fijaron realizar una reunión cada quince días para tratar de forma conjunta decisiones administrativas para la buena marcha de la asociación, en las reuniones se discuten los temas prioritarios para obtener ideas de todos los integrantes y trabajar de forma participativa.

1.3.3.2. Sistema de comercialización

Para comercializar sus productos o servicios cada uno utiliza sus conocimientos básicos para poder enganchar al cliente, entre unos de las estrategias que aplican es la de comercializar en comunidades diferentes y vender a precios no muy satisfactorios, esto genera que el ingreso económico que perciben solo cubra las necesidades básicas.

Cuando observan que el producto tiene mucho tiempo en exhibición se toma la decisión de rematar el producto para poder cubrir un poco el gasto de los materiales e insumos que se utilizaron para la producción, con respecto a los precios de los productos o servicios, internamente entre socios existe competencia desleal.

1.3.3.3. Sistema de producción

Aunque no manejan tecnología adecuada para elaborar productos competitivos, la mayor parte de los socios manejan sus maquinarias básicas para elaborar productos dependiendo del grado de requisición del cliente, es decir si no existe mucha clientela la producción es mínima.

Hay ocasiones en que la producción se paraliza por la poca demanda del producto, entonces los artesanos optan por buscar otras alternativas de ingreso dejando la

producción a un lado. Existen artesanos que realizan su producción mediante catálogos de empresas para poderle ofrecer al cliente un buen servicio.

1.3.3. Recursos actuales de la asociación

1.3.4.1. Infraestructura

La asociación no cuenta con una infraestructura física que le permita realizar las actividades asociativas de forma conjunta, por tal motivo gran parte de los artesanos cuentan con su espacio físico para realizar sus actividades de producción, comercialización y administración.

Las reuniones y las discusiones de propuestas prioritarias para la asociación se las realizan en el edificio denominado Casa comunal el mismo que está ubicado en la misma localidad, y las reuniones extraordinarias se las realizan en la casa del presidente la asociación, actualmente cuenta un terreno de sus propiedad el mismo que no se está utilizando.

1.3.4.2. Tecnología

La tecnología de la información es una herramienta primordial para todo proceso administrativo, la asociación carece de esta herramienta, pero esto no les limita a desarrollo los diferentes trámites que tiene que realizar para conseguir beneficios para la asociación y sus integrantes. La documentación necesaria para los diversos trámites se lo realiza en el cyber más cercano porque este tiene conocimiento del actual movimiento de la asociación.

1.3.4.3. Recurso económico

Mediante la recolección de una cuota mensual por parte de todos los socios es como se puede conseguir dinero para realizar los gastos que demanda cada uno de

los trámites que se ejecutan, es muchas ocasiones el dinero recaudado no cubre con todas los gasto... que se requiere, por tal motivo la junta directiva es la encargada de gastar el dinero.

De forma independiente cada socio maneja su propia fuente de financiamiento y para cubrir los costos de producción, comúnmente realizan préstamos a instituciones bancarias o a personas que gozan de un alto ingreso económico para evitar trámites engorrosos que comúnmente siempre requieren las instituciones crediticias.

1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 20/Octubre/2008

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en

cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (PNBV)

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

La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; sin embargo, esta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar. Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la hegemonía capitalista neoliberal, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos, de los pueblos y de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano regido por el “Buen Vivir”, que supere estas injusticias y desigualdades e impulse una economía endógena para el Buen Vivir, es decir, un desarrollo con y para todas y todos los ecuatorianos, de todas las regiones, sectores, pueblos y colectividades.

La transición se hace viable a partir del reconocimiento y potenciación de las bases o raíces que ya existen en nuestra economía: formas o lógicas diversas de producción y reproducción, casi siempre comprometidas con el logro del sustento material de las personas y las colectividades.

Se trata de formas de arraigo local con sentido de cooperación y reciprocidad; formas de cuidado y conservación de los saberes y de los recursos naturales, que han permitido sostener la producción básica y la vida, en medio de los desmedidos afanes de acumulación y enriquecimiento de las elites nacionales y transnacionales. Este cambio empieza por fortalecer, con un sentido de justicia y equilibrio, a las unidades y relaciones productivas populares y a los actores

económicos que se han desarrollado en medio de desigualdades estructurales, acentuadas en la fase neoliberal.

LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO

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 del Trabajo y Recursos Humanos, 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;

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización,

Artículo 550.- Exención.- Estarán exentos del impuesto únicamente los artesanos calificados como tales por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. Las municipalidades podrán verificar e inspeccionar el cumplimiento de las condiciones de la actividad económica de los artesanos, para fines tributarios.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de determinar el diseño de investigación es importante conocer el enfoque de Naresh K. (2004) que menciona el siguiente concepto sobre diseño: “El diseño de investigación especifica los detalles básicos de operación para ponerlo en práctica” p 74. Entonces definimos que el diseño de investigación se refiere a un conjunto de lineamientos aplicables para conseguir información pertinente que nos facilitaron dar respuestas a las interrogantes resultantes de la investigación.

La presente investigación se efectuó considerando la investigación cualitativa, estas técnicas son primordiales para desarrollar el tema de investigación porque Facilitó la recolección de información eficaz con la debida responsabilidad que estos parámetros implican y el análisis de los datos recolectados. Según Torres (2006) define:

El método cualitativo o método no tradicional se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cuantificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica (p. 57)

La investigación cualitativa permitió una redacción lógica de la recolección de datos a través de los instrumentos de investigación como son la entrevista a profundidad, las encuestas a los artesanos y encuestas a los clientes de la asociación de artesanos prosperidad.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De las diversas modalidades de la investigación que existen la modalidad más idónea para el desarrollo del trabajo de investigación es el de proyecto factible o de intervención que según Barrios (2007) define que:

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p. 13).

El proyecto factible sirve para indagar a que se desarrolle un proceso planificado para la estructuración de una propuesta que beneficie a la asociación de artesanos prosperidad.

La investigación que se está realizando determina un diseño organizacional para la asociación de artesanos comuna Prosperidad mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas que permitan establecer la implementación de estrategias y los diferentes procesos que implican para lograr una buena productividad y administración de los diferentes recursos.

Para la ejecución de la presente investigación se requiere información documental la cual permitió reconocer los diversos conceptos que se aplican para realizar el diseño organizacional para a asociación de artesanos prosperidad, este diseño ayudará a que se ejerza una mejor organización de los diversas áreas de trabajo que se requieren para que la asociación muestre competitiva ante el mercado. El reconocimiento de la situación actual de la asociación donde se identifican las diversas expectativas y problemáticas de los integrantes de la asociación se llevó a cabo aplicando la investigación de campo, para luego establecer las principales estrategias en base a los recursos que poseen y con miras a ser más competitivas en el mercado.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar un trabajo eficiente y eficaz es primordial tomar en cuenta los tipos de investigación los cuales influyen en el desarrollo del instrumento de investigación, a continuación se describen los tipos de investigación que se utilizaron en el tema de investigación de la asociación de artesanos comuna prosperidad.

2.3.1. Por el propósito

Investigación aplicada

Este tipo de investigación práctica resulta de la utilización de los conocimientos que se han obtenido en base a la investigación básica, los cuales sirven para planificar y tomar decisiones estratégicas que conlleven a la resolución de la problemática actual de la asociación de artesanos prosperidad. Eyssautier (2006) enfoca lo siguiente:

La investigación aplicada es aquella que se efectuada con la intención de resolver problemas específicos que se presentan en la sociedad; bien puedan ser estos relacionados con la economía, con la sociología, o con derecho o ingeniería. Los resultados de estas investigaciones tendrían aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta una organización y de los cuales una acción o una decisión debe ser tomada (p. 135).

2.3.2. Por el nivel de medición y análisis de la información

Investigación descriptiva

Mediante este tipo de investigación se busca la descripción del objeto de estudio a partir de sus características o hechos, para esto se toma en consideración los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos por el investigador para dar

solución a la problemática de la asociación mediante la información obtenida del análisis global de la asociación.

Según Namakforoosh (2007) sustenta que:

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas (p. 91).

2.3.3. Por el lugar

Investigación documental bibliográfica

Este tipo de investigación es una herramienta principal para que se ejerzan los otros tipos de investigación, direccionando la búsqueda de información de un modo sistemático a través del uso de fuentes de información primaria y secundaria, según Eyssautier (2006) define que la investigación bibliográfica:

Es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad (p. 159)

El desarrollo del trabajo se fundamenta en el uso de investigación bibliográfica como una fuente de consulta a los diferentes documentos referente a los diseños organizacionales.

Investigación de campo.

Se basa en información obtenida directamente de la observación o del comportamiento de las personas que están inmersas dentro del problema real o

del lugar donde se realizará la investigación. Eyssautier (2006) ostenta que la investigación de campo:

Es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas. Este método de investigación es muy utilizado y se subdivide en cuatro ramas: la observación directa consiste en integraciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo; la observación indirecta consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado midiendo el comportamiento externo del individuo en la sociedad; entrevista es un intercambio conversacional en forma oral entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos; encuesta, somete a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en el cuestionario escrito y previamente preparado (p. 96).

Para el desarrollo de la investigación de campo se utilizará la observación, la entrevista y la encuesta, tomando en cuenta que cada una se puede aplicar de diferentes formas para captar información eficiente para la elaboración del diseño.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Método inductivo

El método inductivo permite el estudio de fenómenos o situaciones particulares tomando como referencia premisas verdaderas, las cuales conllevan al desarrollo de un análisis ordenado coherente y metódico, contribuyendo con el análisis de lo particular a lo general.

“La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema investigación, tomando como referencia premisas verdaderas” (Méndez, 2006, p. 239).

Al aplicar el análisis de lo particular a lo general que implica este método, se determinó la problemática real que la asociación de artesanos comuna prosperidad

tiene actualmente, entre estos problemas tenemos la falta de comunicación, coordinación, organización, la atención eficiente y la falta de una administración eficaz que permita el trabajo en conjunto.

2.4.2. Método Analítico

El método analítico se fundamentó en desintegrar, descomponer el objeto de estudio en partes o elementos para observar las principales causas y efectos. Es primordial conocer la naturaleza del fenómeno y el objeto que se estudia para comprender y entender lo que implica el tema de investigación y desarrollarlo sin complicaciones.

“El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación” (Méndez 2006, p. 242).

Mediante la aplicación de este método se puede determinar un análisis eficiente de cada uno de los elementos del objeto de estudio, llegando a conclusiones y explicaciones que fortalecerán al diseño organizacional de la asociación de artesanos prosperidad.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se puede definir como al medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación. Se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos

Entrevista.

Para este trabajo de investigación se ejecutó la entrevista semi estructurada porque a través de esta técnica de investigación tanto el entrevistado como el entrevistador tienen mayor libertad de palabras obteniendo de esta forma gran cantidad de información que sirve para desarrollar las estrategias principales que conlleven al desarrollo de la propuesta.

La entrevista se le realizó a los cinco directivos que realizan la administración de la Asociación de Artesanos Prosperidad quienes facilitaron información e ideas para el desarrollo eficiente de las diferentes actividades direccionadas a la propuesta del diseño organizacional.

Encuesta

Esta técnica consiste en obtener información de los sujetos de estudio mediante un cuestionario ejecutado a los implicados en el tema de investigación, esta técnica permite la recopilación de versiones, opiniones, actitudes o sugerencias para efectuar un trabajo de investigación con información real.

Reconociendo que la encuesta nos permite recopilar información directa entre los implicados del objeto de estudio, esta técnica se les aplicó a los socios “artesanos” quienes no dieron a conocer sus expectativas sobre el ambiente laboral, el trabajo en equipo, los recursos que aplican, el objetivo de trabajo y la importancia de la ejecución del diseño organizacional,

También se ejecutó esta técnica a los clientes quienes son la parte esencial del motor de la economía de la asociación, las versiones resultantes de esta encuesta nos permitieron recabar información sobre la calidad del servicio y el producto, las características que estudia para realizar la compra del producto y los requerimientos para que exista una mejor atención.

2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Guía de entrevista

Este instrumento es esencial para el desarrollo de la entrevista porque permite plantear preguntas direccionadas de forma directa o indirectamente al tema de investigación, estas deben ser formuladas dependiendo del grado de importancia tomando en cuenta que la interrupción debe ser mínima para que las respuestas del entrevistado puedan fluir sin ninguna restricción.

Mediante esta guía los directivos de la Asociación de Artesanos Prosperidad nos facilitaron información pertinente, para esto se les hizo sentir en un ambiente amigable y de confianza, efectuando la guía y realizando preguntas surgentes de la entrevista con la finalidad de recabar información para el desarrollo del diseño organizacional.

Cuestionario

Se denomina cuestionario al conjunto de preguntas formuladas de acuerdo al objeto de estudio, facilitan la obtención de información para alcanzar los objetivos planteados. Las preguntadas formuladas en el tema de investigación se realizaron tomando en cuenta preguntas abiertas, preguntas cerradas, dicotómicas y la escala de Likert.

Preguntas abiertas: Realizadas con la finalidad de que el cliente exprese sus respuestas con absoluta libertad y aporte con ideas al desarrollo de la propuesta del diseño.

Preguntas cerradas: Mediante este tipo de pregunta los sujetos encuestados tuvieron múltiples opciones de respuestas. Preguntas dicotómicas: Estas preguntas se formulan considerando dos alternativas de respuesta. Se ejecutó la escala de

Likert para conocer la aptitud que tiene los sujeto sobre el desarrollo del tema investigado.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Se entiende por población a un grupo o conjunto integrado por personas u objetos que presentan características comunes, Barrantes (2006) define que:

Todo estudio de investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. Con el estudio se pretende conocer las características del conjunto y generalizar a todo él los resultados o conclusiones que se obtengan (p. 7).

La población inmersa dentro del tema de investigación son los artesanos que conforman la asociación, la directiva y los clientes fijos que hacen uso de los productos que expenden, el universo del presente trabajo está conformado por 402 personas.

CUADRO # 3 Población

POBLACIÓN	Ni
Artesanos	61
Directorio de la asociación	6
Clientes	335
TOTAL	402

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Muestra

La muestra es el subconjunto de los que integran o el conjunto de la población, esta es un parte representativa que se selecciona para fines de análisis, Según Hernández (2003).

El enfoque cualitativo es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (p.302).

Una muestra puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística, la muestra probabilística es aquello en que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y en la no probabilística la selección de los individuos dependen de las características y criterios personales. Para desarrollar una buena propuesta es fundamental tomar en cuenta a todos los integrantes la asociación, mientras que la muestra estratificada se aplicará para determinar el número de clientes.

Fórmula de la muestra

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

Simbología

n = tamaño de la muestra

m = población

e = margen de error

$$n = \frac{335}{(0.05)^2(335-1)+1}$$

$$n = 182.56$$

$$\text{Fracción - muestral} = \frac{n}{N}$$

$$F.M = \frac{183}{335} = 0.55$$

CUADRO # 4 Muestra

Muestra	ni
Artesanos	61
Administradores de la asociación	6
Clientes	183
TOTAL	250

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Procedimiento de la investigación

La implicación del procedimiento de investigación conlleva a determinar una serie de pasos continuos denominados como acciones u operaciones que persiguen un mismo fin, tomando en cuenta que cada uno tiene subdivisiones los cuales permiten un mejor desarrollo del trabajo

Para el desarrollo del trabajo de investigación se efectuó el siguiente procedimiento:

- Planteamiento del problema
- Formulación del problema
- Definición de los objetivos
- Consecución del sistema de variables
- Elaboración del marco teórico
- Desarrollo de la metodología de la investigación
- Estructura de las técnicas e instrumentos de investigación
- Identificación de la población y la muestra
- Ejecución de los instrumentos de investigación
- Análisis de la información
- Conclusiones y recomendaciones

➤ Ejecución de la propuesta

Para efecto de este procedimiento de investigación se realizó un análisis cabal de estrategias, técnicas e instrumentos que permitieron el desarrollo eficiente y eficaz de la investigación, resultando un trabajo de fácil entendimiento y comprensión a los interesados, permitiéndole observar la validez y confiabilidad de los resultados del trabajo.

Procesamientos.

El procesamiento permitió recopilar información mediante el uso de los instrumentos y técnicas realizadas al personal interno y externo de la asociación, para la tabulación de los datos se creó una base de datos en la herramienta informática denominada excel, el mismo que nos facilitó el ingreso de los datos obtención de las tablas, gráficos y el análisis.

Para efecto del procesamiento del tema de investigación se aplicó la siguiente secuencia:

- Aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación
- Ingreso de los datos al programa excel
- Elaboración de tablas y gráficos
- Análisis e interpretación de los datos
- Redacción de las conclusiones recomendaciones

En el último paso expuesto las conclusiones y recomendaciones se realizaron de forma generalizada tomando en cuenta las opiniones, versiones, y respuestas de los directivos, artesanos y clientes que participan en el entorno interno y externo asociación de artesanos prosperidad.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Analizados y revisados los instrumentos de investigación se procedió a su ejecución para recopilar información necesaria que ayude a conocer como se desenvuelven actualmente los directivos, socios y clientes de la Asociación de Artesanos Prosperidad,

“Como la resolución progresiva de un problema, en el cual los métodos de muestreo, la formulación de la hipótesis y el análisis de resultados van de la mano en una interacción permanente” (Yépez, 1999, p. 204).

Se procedió a realizar la ejecución de la guía de entrevista a los directivos, mientras que a los socios y los clientes se les procedió al realizar el cuestionario correspondiente de la encuesta. Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, la entrevista a profundidad se redactó de forma cualitativa, mientras que a las encuestas se las realizaron mediante tablas de distribución de frecuencias de cada uno de los ítems considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías, cada uno de estos elementos que se realizaron en forma ascendente.

Con los datos de las tablas estadísticas, se elaboran gráficos de barras apiladas en porcentajes, por ser la más conveniente de acuerdo a las características de la información. Y la última fase comprende el análisis e interpretación de resultados, que describe un análisis porcentual de mayor a menor de las principales valoraciones que se estipularon en cada pregunta. Los análisis e interpretaciones realizadas contribuyen de forme eficiente y estratégica en la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos Prosperidad

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

1.- Distribución equitativa del trabajo

Todo ente necesita de una buena distribución de trabajo para que cada integrante desempeñe un cargo con la debida responsabilidad que amerita, en la asociación la distribución equitativa del trabajo no se la lleva acabo, gran parte de los socios dejan la responsabilidad a junta directiva, si existiera una excelente distribución equitativa del trabajo cada uno de los integrantes de la asociación estaría a gusto de observar que la asociación trabaja en busca de mejores beneficios.

Mediante esta iniciativa de trabajo cada socio aportaría con ideas y se sintieran más comprometidos para alcanzar beneficios y desarrollo de cada uno de los integrantes de la asociación, a pesar de que existe mucho personal que solo está esperanzado en recibir beneficios a causa de responsabilidades de la directiva y del personal que trabaja, mediante esta solución se trabajaría mancomunadamente y se alcanzarían mayores índices de rentabilidad.

2.- Contribución de los socios con el desarrollo de la asociación

Para que una asociación sea competitiva en el mercado necesita de la participación del cien por ciento de sus integrantes, en la asociación no existe la colaboración por parte de todos los integrantes, a pesar de que existe un grupo minoritario que comúnmente siempre participa con la colaboración del esfuerzo físico y el recurso material, el mismo que sirve para que la asociación obtenga beneficios pertinentes que demandan para ser más competitivos.

Comúnmente los integrantes que siempre colaboran para generar beneficios a la asociación son los mismos socios de siempre, si todos sin justificación alguna colaboraran con ideas se lograría alcanzar un mejor desarrollo para la asociación

sino que también se alcanzarían beneficios personales para cada uno de los integrantes, lo que le ayudaría a incrementar su matriz productiva y el reconocimiento en el mercado.

3.- Coordinación de las actividades.

La coordinación es fundamental para que exista una buena dinámica de trabajo, sin esta estrategia administrativa la asociación en estos momentos hubiese desaparecido del mercado, la coordinación se lleva a cabo de forma empírica, en actividades que demandan de una buena planificación y en actividades de pequeña índole muy poco se aplica.

En ocasiones la actitud de ciertos socios no permite que las actividades sean debidamente coordinadas, si se aplicará conocimientos técnicos de esta herramienta de trabajo las actividades se coordinarían mejor y permitirían minimizar los conflictos que comúnmente se presentan por no coordinar y planificar bien cada una de las actividades.

4.- Participación de los artesanos en la toma de decisiones

En las reuniones mensuales cada uno de los integrantes toma de decisiones, esta forma de trabajo se lleva a cabo mediante soluciones e ideas que menciona el socio sobre los temas que son de gran repercusión para el desarrollo de la asociación son los que se toman en cuenta para que cada uno de los socios opine.

La junta directiva en cada reunión mensual que realiza expone los temas que deben ser analizados por los socios, en la toma de decisiones cada uno menciona su expectativa o idea sobre el tema tratado, las decisiones se toman considerando a la mayoría, mediante la participación conjunta en la toma de decisiones los integrantes contribuirán a un mejor desarrollo y el enriquecimiento de causa sobre el tema tratado. Las decisiones siempre tienen que ser consensuadas en una

organización porque el beneficio o perjuicio recae entre todos los integrantes, por tal motivo la directiva pone a consideración los temas en las reuniones.

5.- Identificación de las funciones y responsabilidades

Cada uno de los integrantes de la asociación conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades al ser parte de la asociación, pero comúnmente los que realizan a cabalidad sus funciones y responsabilidades son los que pertenecen a la junta directiva, cada integrante solo realiza sus trabajos de forma independiente disminuyendo significativamente el trabajo en equipo y la integración entre cada uno.

Los que mayor responsabilidad tienen son los que integran la junta directiva porque son los encargados de la buena marcha de la asociación y los que tiene la responsabilidad de conseguir proyectos y beneficios para cada uno de los integrantes de la asociación, si todos manejaran responsabilidades se podría conseguir el desarrollo competitivo de la asociación a la vez que permite formar personas responsables comprometidas con la institución, el personal y el desarrollo competitivo.

6.- Trabajo en equipo

Solo cuando hay beneficios que recibir es cuando se trabaja en equipo, el interés por un mayor desarrollo personal es lo que mueve a la mayor parte de los socios, la forma de trabajo que se lleva a cabo en estos casos permite que los integrantes aporten con recursos económicos y el esfuerzo físico. Cuando no existe un beneficio de por medio, la ausencia de los integrantes es notoria porque en este caso solo participa la junta directiva, donde cada uno es el encargado de realizar diferentes actividades para conseguir el objetivo propuesto y alcanzar beneficios personales, grupales e institucionales. Si existiera mayores beneficios en cada trabajo que se desarrolla todos los socios fueran participe.

7.- Importancia del diseño organizacional en la asociación

Mediante la ejecución del Diseño Organizacional cada uno de los integrantes se organizaría mejor y existiría más responsabilidades que cumplir, desde esta perspectiva cada uno se puede esforzar por desempeñar su cargo de forma eficiente y eficaz, esto también permitiría la creación de dependencias que contribuyan a alcanzar el objetivos que fueron fijados al momento de la conformación de la asociación.

A través del diseño cada uno conocería mejor sus funciones y responsabilidades, los canales de comunicación mejorarían, disminuyendo los conflictos y los malos entendidos, captando gran cantidad de ideas y puntos de vistas del trabajo conjunto que este tipo de sistema requiere, esto mejoraría la administración y una excelente atención al cliente.

La asociación solo tiene tres años de haber sido creada aún sigue en el proceso de conformación y la intervención del diseño organizacional en la administración de la asociación permitirá consolidar una asociación eficiente y eficaz.

8.- Recursos que se utilizan para el desarrollo de actividades

Gran parte de los socios tienen sus propios recursos para laborar diariamente, mientras que un grupo minúsculo trabaja para los que cuentan con maquinaria, el recurso económico es bien escaso por lo que cuando un cliente demanda de un producto primero tiene que pagar un cincuenta por ciento para comprar los materiales e insumo que requiere la elaboración, fabricación o servicio que se está prestando.

Las institución actualmente solo cuenta con recursos económicos que se consigue mediante la aportación de \$10 dólares mensuales que realiza cada socio, por sus pocos años de conformación carece de una infraestructura física donde realizar sus

reuniones, comúnmente los documentos lo tienen que elaborar en cyber porque el recurso económico no le permite dotarse de esta herramienta primordial para llevar los registros administrativos.

9.- Importancia de la comunicación

Si no existiera la comunicación, los conflictos laborales fueran a diario, esta acción es fundamental para que una asociación se desarrolle con mayor rapidez, todas las actividades son comunicadas a cada uno de los que integran la asociación, esta acción se realiza en muchas ocasiones de forma verbal para evitar redactar notificaciones. A pesar de que a todos se les informa de las actividades existentes a ciertos socios no les prestan mucha importancia, porque no existen beneficios personales.

Si todos fueran comunicativos ayudarían a controlar y disminuir las disputas que nacen de los malos entendidos y que en muchas ocasiones han conllevado a la desintegración de socios. Los socios determinan que la comunicación tiene que estar presente siempre a pesar de las indiferencias que existan entre ciertos socios, y definen que lo importante de estar reunidos es para ser comunicativos y trabajar de forma conjunta para alcanzar beneficios que contribuyan con el desarrollo de la asociación y el reconocimiento dentro del mercado

10.- Forma de control en el desarrollo de actividades

No existe un control adecuado en el desarrollo de la producción una de las causas es porque al llevar el control se dan cuenta de que la rentabilidad de la producción no es la adecuada para el tiempo que dedican a la elaboración, fabricación o prestación del servicio, lo que le causa un gran desaliento que le hace bajar el autoestima al saber que su trabajo no es tan rentable y el ingreso económico que se recibe es mínimo.

Llevar el control demanda de conocimientos contables que comúnmente no lo tienen por la falta de capacitación y de conocimientos básicos, pero la mayor parte de los socios omiten este proceso para evitarse de trámites engorrosos que complican más el trabajo, comúnmente optan por llevar un control empírico o mejor no llevar ningún control y el precio lo estiman dependiendo de los requerimientos e insumos que se hayan utilizados.

11.- Motivación de los artesanos

La motivación de los socios nace cuando existen proyectos de por medio, si no existe una iniciativa de trabajo los socios se desaniman y solo realizan su trabajo para cubrir con las responsabilidades familiares, esto repercute en el desarrollo de la asociación porque a los clientes siempre le gusta ver que los productos sean innovadores y que el personal que lo atiende siempre muestre una buena atención y autoestima.

A pesar de no estar tan motivados al ser parte de una asociación, cada uno de los integrantes se esfuerza por elaborar un buen producto que satisfaga los gustos y requerimientos de los clientes, porque los clientes forman parte primordial para que los socios se alienten a seguir trabajando, esto también ayuda a que plasmen su creatividad en cada trabajo que realizan.

Si el personal está completamente motivado cada artesano puede desempeñar excelentemente su rol dentro de la asociación, esta acción es esencial para que exista gran aportación física, conocimiento y aportación de ideas complementarias para el desarrollo del ente.

12.- Estrategias que utilizan para la venta

Cada integrante de la asociación aplica su forma de comercializar, los que manejan recursos económicos altos realizan una producción considerable que

luego es vendida en locales comerciales de cantones de la provincia del Guayas, las ventas a estos destinos bajan en épocas de lluvias porque los habitantes se dedican más a la cosecha, mientras que gran parte de los socios realizan sus ventas bajo pedido y los que cuentan con un recurso económico nivelado optan por elaborar productos para mantenerlos en exhibición hasta que el cliente llegue.

Para que todos trabajen con un solo fin es importante que los integrantes de la asociación manejen las mismas estrategias y es fundamental que se realicen catálogos donde se observen los diseños y precios para que esto sea manejado de manera unánime y evitar conflictos surgentes de los socios que venden o prestan el servicio muy barato.

Mediante el uso de estrategias de ventas todas las áreas comerciales han desarrollado e incrementado su ingreso económico, para esto cada uno aplica estrategias de ventas no tan bien definidas pero que complementan a que el cliente realice la compra del producto haga uso del servicio que se presta.

13.- Principales conflictos e inconvenientes de la asociación

Uno de los principales inconvenientes es que todos los socios no son tan participativos y cuando se les cita a las reuniones no asisten, lo que conlleva a que la desinformación reine en medio del ambiente de trabajo. Uno de los conflictos es que cada socio maneja diferentes precios lo cual resulta desleal en la comercialización de los productos, disminuyendo las ventas y la utilidad que se pretende alcanzar.

Para evitar estos inconvenientes y conflictos es necesario que se ejecute capacitaciones direccionadas al trabajo en equipo para que todos sean participativos y las relaciones interpersonales mejoren, también es importante la aplicación de la propuesta del diseño organizacional para que ayude y mejore los procesos administrativos que se presentan a diario.

3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ARTESANOS

1.- ¿El ambiente laboral de la asociación cumple y satisface sus expectativas de trabajo?

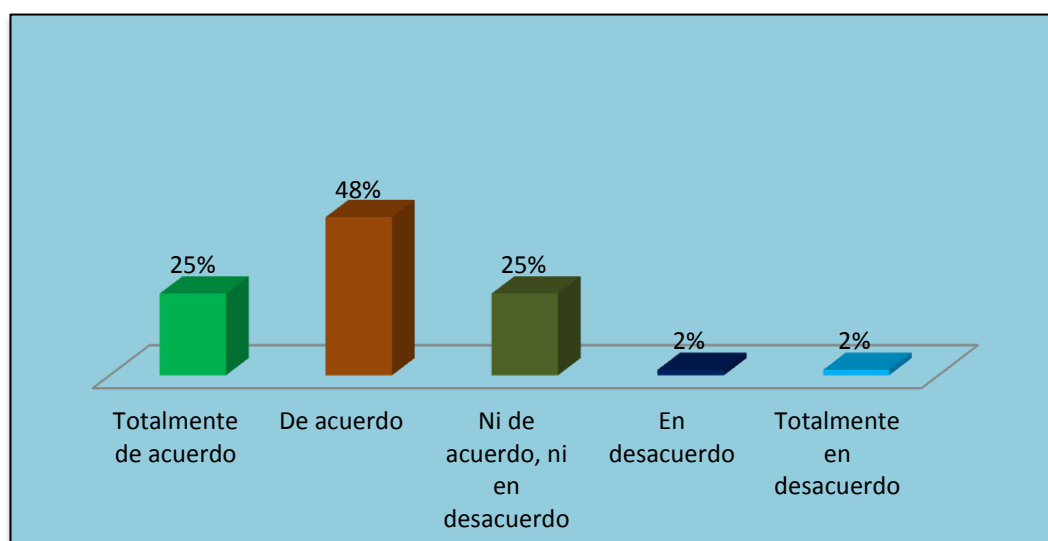
TABLA # 1 Ambiente Laboral

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Totalmente de acuerdo	15	25
	De acuerdo	29	48
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	25
	En desacuerdo	1	2
	Totalmente en desacuerdo	1	2
	TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 3 Ambiente laboral



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Es primordial que en toda institución se maneje un ambiente laboral adecuado donde los integrantes satisfagan sus expectativas de trabajo, por tal motivo se les preguntó a los integrantes de la asociación si están de acuerdo o en desacuerdo con la forma de trabajo que se maneja actualmente, un porcentaje mayor menciona que están de acuerdo con el ambiente laboral, seguido de un porcentaje igualitario que está totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo se encuentra un porcentaje minoritario.

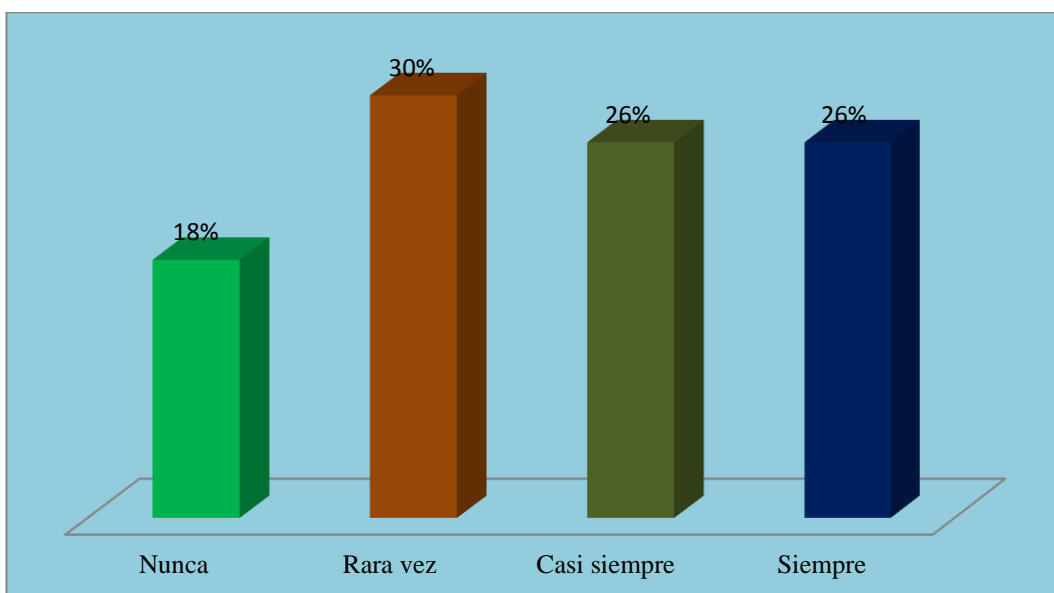
2.- ¿Con que frecuencia usted trabajo en equipo en la asociación?

TABLA # 2 Trabajo en equipo

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
2	Nunca	11	18
	Rara vez	18	30
	Casi siempre	16	26
	Siempre	16	26
	TOTAL		61

Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 4 Trabajo en equipo



Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De los socios encuestados un grupo mayoritario respondió que rara vez contribuyen al trabajo en, seguido tenemos a los artesanos que respondieron siempre y casi siempre muestran interés y le gusta ser partícipe de las diferentes actividades en equipo que se desarrollan en la asociación, y un grupo minoritario de los artesanos consideran que nunca le gusta trabajar en equipo porque tiene responsabilidades personales que le limitan a reunirse y ser partícipe de las actividades, la iniciativa de trabajo en equipo dentro de la asociación no está cumpliendo con el objetivo primordial que tiene que existir en toda asociación que se agremia para alcanzar mejores beneficios.

3. ¿Las actividades que realizan son debidamente planificadas?

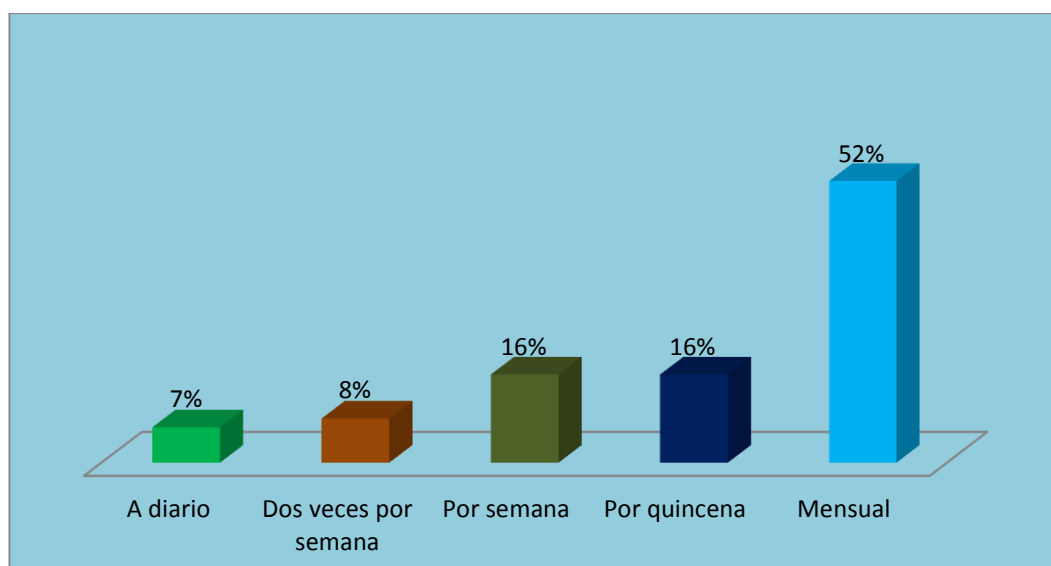
TABLA # 3 Planificación de las actividades

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
3	A diario	4	7
	Dos veces por semana	5	8
	Por semana	10	16
	Por quincena	10	16
	Mensual	32	52
	TOTAL		61

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 5 Planificación de las actividades



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

La planificación es una herramienta principal que debe efectuarse para que exista el trabajo coordinado por parte de cada una de los integrantes de la asociación, por ende se procedió a consultar a cada uno de los artesanos sobre como efectúan su forma de planificación de las actividades donde un porcentaje mayor manifestó que las actividades que desarrollan dentro de su ambiente laboral lo planifican mensualmente, seguido tenemos un porcentaje igualitario que respondió que las actividades las realizan por semana y por quincenal, mientras que en menos proporción mencionaron que mejor lo realizan dos veces por semana, y un porcentaje minoritario contestó que mejor lo realizan a diario para llevar un mejor control de las actividades y evitar inconvenientes de la mala administración.

4. ¿La asociación de artesanos debe delegar funciones entre sus integrantes?

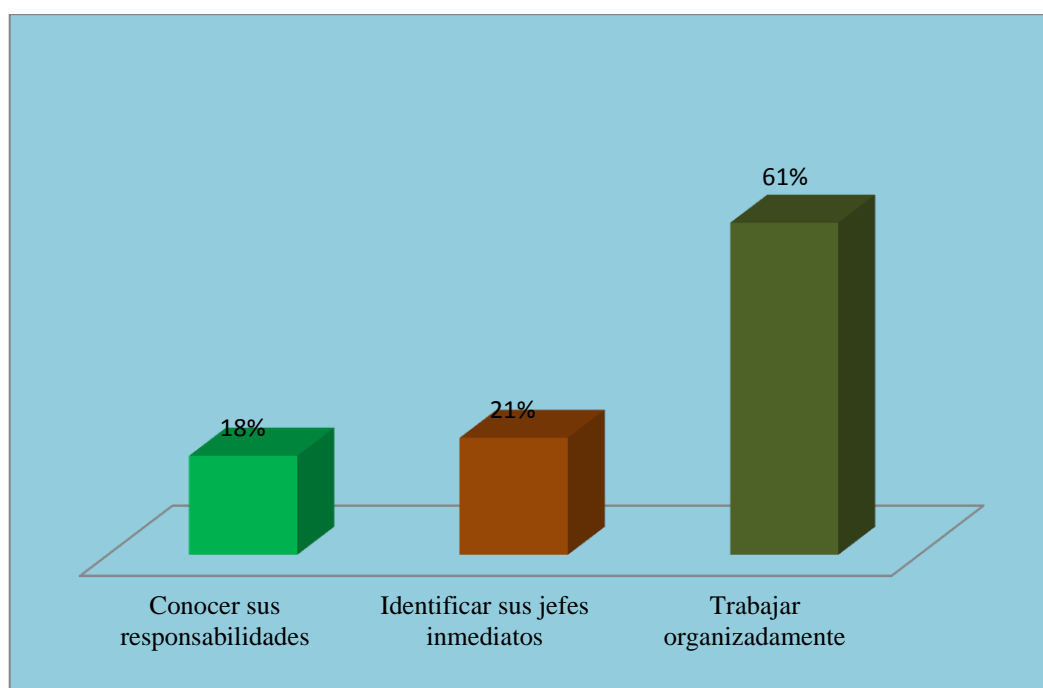
TABLA # 4 Delegación de funciones

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
4	Conocer sus responsabilidades	11	18
	Identificar sus jefes inmediatos	13	21
	Trabajar organizadamente	37	61
	TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 6 Delegación de funciones



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De los socios encuestados un porcentaje considerable respondió que la delegación de funciones permitirá que todos los integrantes trabajen de forma organizada y el alcance de mejores beneficios para el desarrollo de la asociación dentro del ambiente competitivo, mientras que un grupo intermedio determinó que a través de la delegación de funciones se podrá reconocer mejor a los jefes inmediatos y a direccionar a una persona en común las principales novedades que se presenten dentro del ambiente laboral, y un equivalente mínimo manifestó que esta iniciativa permitirá conocer cada una de sus responsabilidades para el progreso conjunto de la asociación.

5.- ¿Es primordial que la asociación desarrolle políticas y valores institucionales?

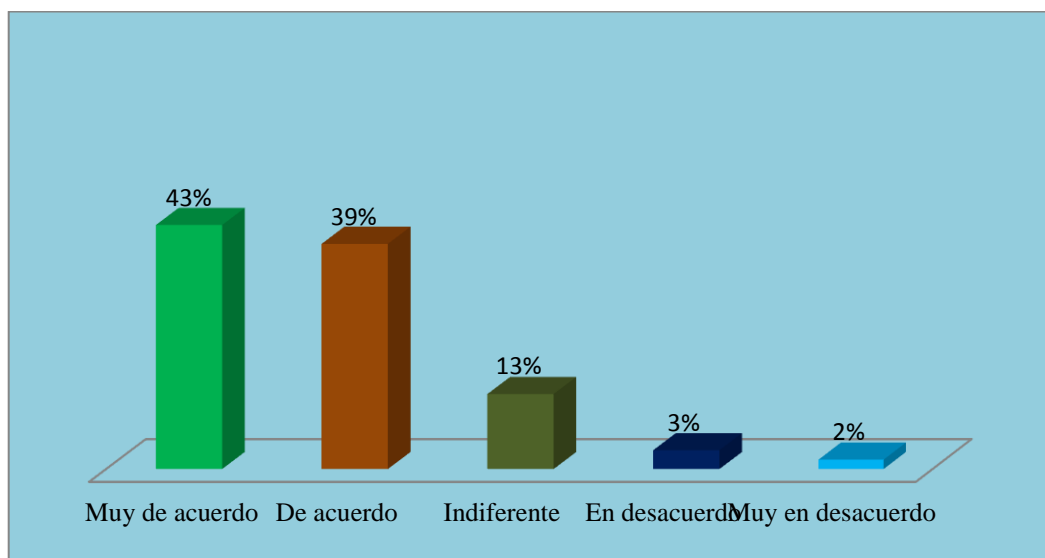
TABLA # 5 Desarrollo de políticas y valores

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
5	Muy de acuerdo	26	43
	De acuerdo	24	39
	Indiferente	8	13
	En desacuerdo	2	3
	Muy en desacuerdo	1	2
	TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 7 Desarrollo de políticas y valores



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

El desarrollo de políticas y valores institucionales permite que todos los socios desarrollen sus actividades laborales bajo un mismo parámetro y evitar inconveniente que perjudiquen al desarrollo de la asociación, con respecto a este enfoque gran parte de los artesanos manifestaron que está muy de acuerdo porque a través del desarrollo de estos lineamientos todos trabajarían mejor y cada uno conocería cuales son los valores con que se identifican a la asociación, seguido de un equivalente considerable que está de acuerdo, mientras que en menos proporción están artesanos que consideran que las políticas casi nunca se cumplen a cabalidad pero consideran que los valores siempre tienen que existir.

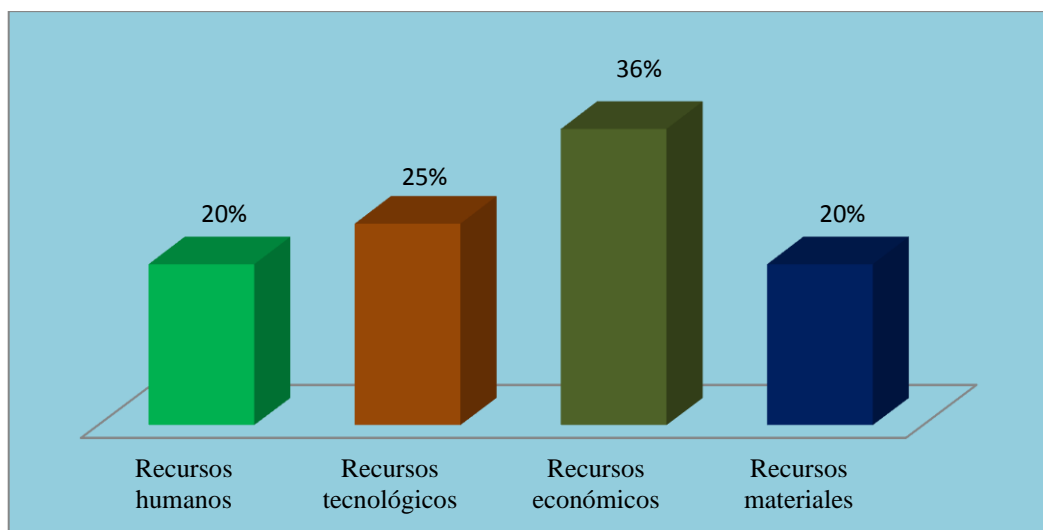
6.- ¿La asociación de artesanos comuna prosperidad que tipos de recursos debe de aplicar para mejorar el proceso administrativo?

TABLA # 6 Recursos para mejorar el proceso administrativo

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
6	Recursos humanos	12	20
	Recursos tecnológicos	15	25
	Recursos económicos	22	36
	Recursos materiales	12	20
	TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 8 Recursos para mejorar el proceso administrativo



Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Un gran porcentaje de los socios encuestados consideró que el recurso económico es fundamental para mejorar el proceso administrativo porque a través de este recurso se pueden solventar los gastos que demandan para que exista una buena administración y producción, mientras que un porcentaje intermedio consideró que el recurso tecnológico es el que permitirá mejorar el proceso administrativo, y un equivalente igualitario se enfocó al recurso humano porque es el que tiene los conocimientos necesarios para ejercer una buena administración y de él depende los recursos necesarios que se utilicen. Para el desarrollo de una buena administración todos los recursos son necesarios pero para el desarrollo administrativo de la asociación el recurso económico es el esencial.

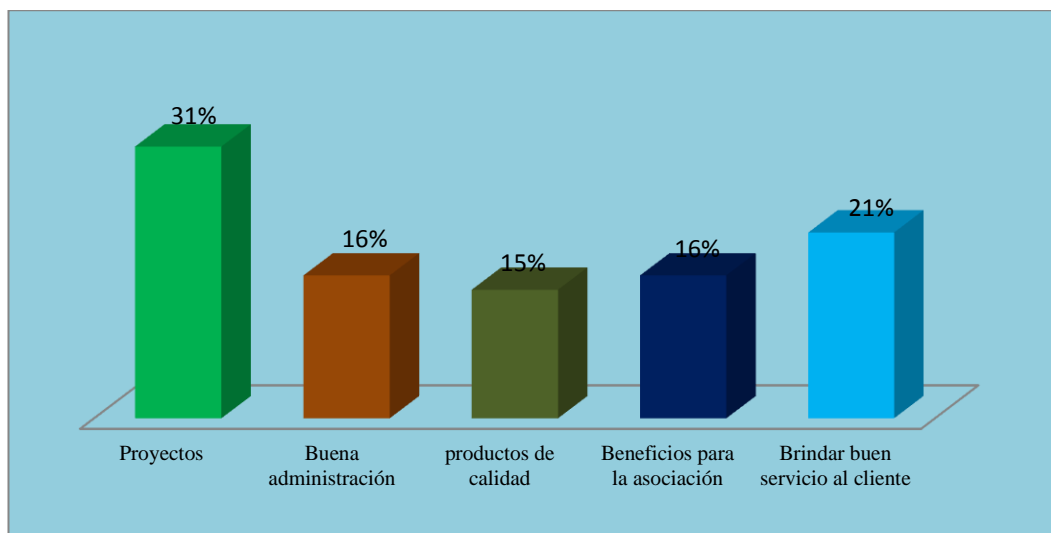
7.- ¿Los integrantes de la asociación de artesanos trabajan de forma grupal para desarrollar?

TABLA # 7 Actividades del trabajo asociativo.

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
7	Proyectos	19	31
	Buena Administración	10	16
	Producto de calidad	9	15
	Beneficios para la asociación	10	16
	Brindar buen servicio al cliente	13	21
	TOTAL		61

Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 9 Actividades del trabajo asociativo.



Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De los artesanos encuestados, un equivalente superior determino que se agrupan para desarrollar proyectos colectivos que permitan alcanzar del desarrollo competitivo de cada socios y de la asociación, mientras que un equivalente considerable determinó que se agrupan para brindar buen servicio a los clientes, y en igual proporción mencionaron que se reúnen con el objetivo de mantener una buena administración que le conlleva a obtener beneficios personales y asociativos, mientras que en un porcentaje mínimo trabaja de forma grupal para desarrollar productos de calidad que es una de las características del producto que el cliente comúnmente requiere.

8.- ¿En cuáles de las siguientes áreas usted necesita capacitación?

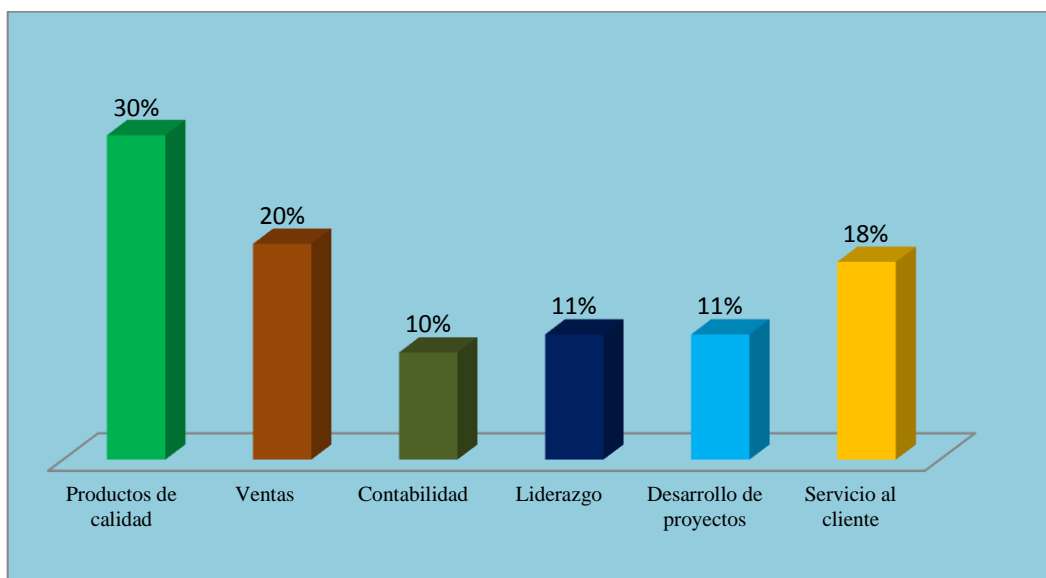
TABLA# 8 Áreas de capacitación.

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
8	Desarrollo de productos de calidad	18	30
	Ventas	12	20
	Contabilidad	6	10
	Liderazgo	7	11
	Desarrollo de proyectos	7	11
	Servicio al cliente	11	18
	TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 10 Áreas de capacitación.



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

En desarrollo de productos de calidad los artesanos determinaron que requieren capacitación porque es una de las características que comúnmente el cliente siempre analiza al momento de comprar, otros mencionaron que requieren capacitación en ventas y servicio al cliente para obtener mayores ingresos y captar cliente constantemente, y en igual proporción consideran capacitarse en temas sobre contabilidad, liderazgo y desarrollo de proyectos para fortalecer sus conocimientos y adquirir nuevas competencias laborales que le ayuden a trabajar de forma responsable.

9.- ¿El ingreso económico que se recibe por la venta de un producto terminado es distribuido?

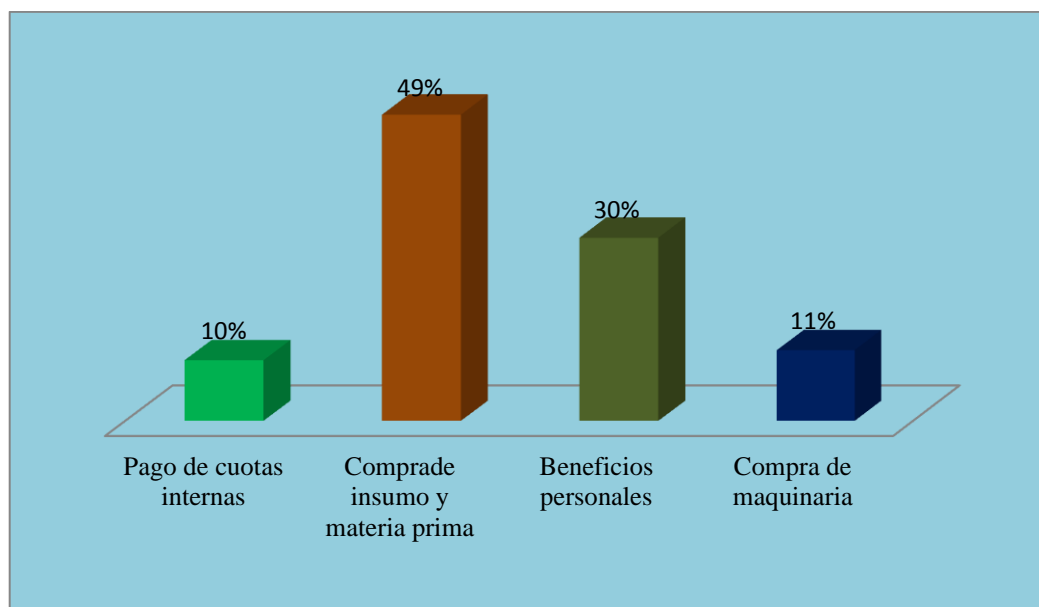
TABLA # 9 Distribución del ingreso económico.

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
9	Pago de cuotas internas	6	10
	Compra de insumo y materia prima	20	49
	Beneficios personales	18	30
	Compra de maquinaria	7	11
	TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 11 Distribución del ingreso económico.



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Se puede reconocer que gran parte de los artesanos determina que el ingreso económico que percibe por la venta de un producto terminado lo utilizan para la compra de insumos y materia prima porque a través de estos componentes se pueden elaborar más productos para la venta e incrementar el capital y cubrir con las responsabilidades, mientras que ciertos artesanos lo utiliza para cubrir beneficios personales lo cual le disminuye el capital para volver a invertir, y en menos proporción el ingreso económico lo utilizan para la compra de maquinaria y pagos de cuotas internas

10.- ¿El desarrollo de buenos canales de comunicación entre los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad permitirá?

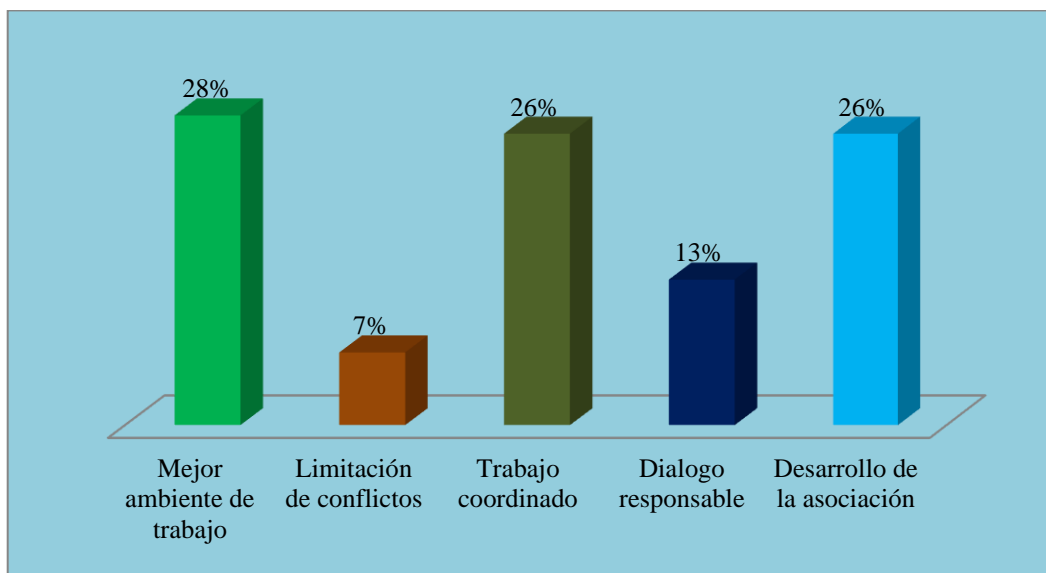
TABLA # 10 Importancia de la comunicación

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
10	Mejor ambiente de trabajo	17	28
	Limitación de conflictos	4	7
	Trabajo coordinado	16	26
	Dialogo responsable	8	13
	Desarrollo de la asociación	16	26
	TOTAL		61

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 12 Importancia de la comunicación



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

La comunicación juega un rol muy importante en la administración de una asociación porque desarrolla un dialogo responsable entre cada integrante, con respecto a esta pregunta un equivalente considerable menciona que la comunicación permitirá mejorar el ambiente de trabajo porque se disminuirían los conflictos resultantes de una mala comunicación, mientras que un equivalente igualitario considero que la comunicación les permite trabajar coordinadamente y el desarrollo de la asociación, y en menos proporción manifestaron que contribuye a mantener un dialogo responsable y a la limitación de conflictos.

11.- ¿La coordinación es necesaria para que se desarrolle un buen clima organizacional dentro de la asociación?

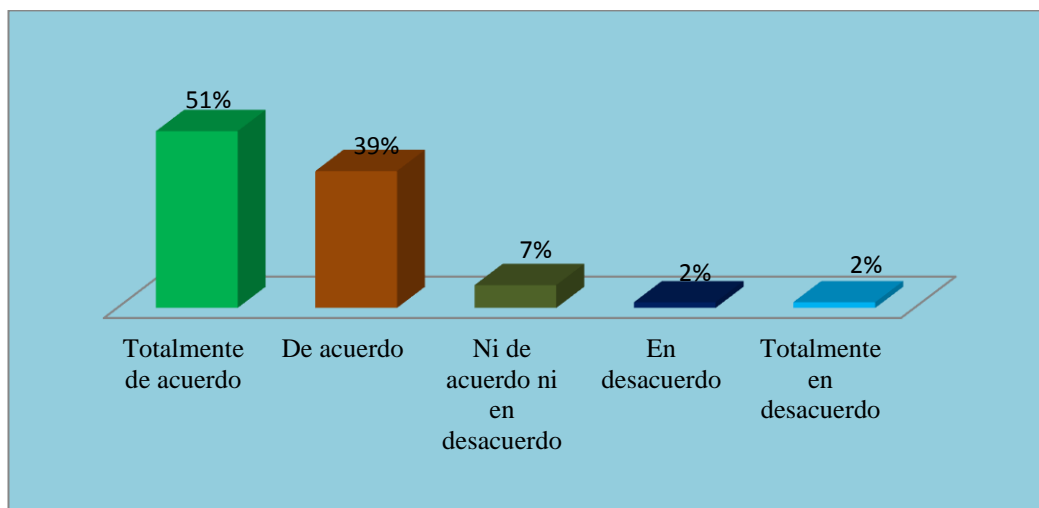
TABLA # 11 Incidencia de la coordinación

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
11	Totalmente de acuerdo	31	51
	De acuerdo	24	39
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7
	En desacuerdo	1	2
	Totalmente en desacuerdo	1	2
	TOTAL		61

Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 13 Incidencia de la coordinación



Fuente: Encuesta a los artesanos

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De los socios encuestados en gran proporción manifestaron que están totalmente de acuerdo sobre la necesidad de la coordinación para que exista un buen clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo de la asociación, mientras que ciertos artesanos consideran que están de acuerdo con el inserción de la coordinación en el ambiente de trabajo, y otros artesanos mencionaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la aplicación de la coordinación, seguido de un equivalente minúsculo e igualitario que menciono estar en desacuerdo y totalmente de desacuerdo porque primero hay que estructurar mejor la forma de trabajo

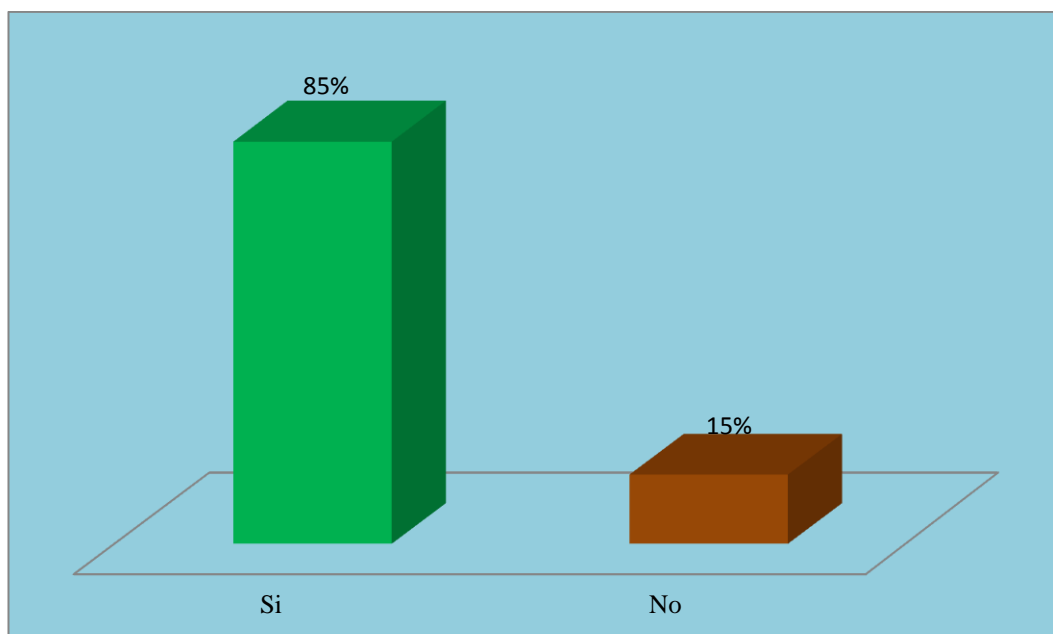
12.- ¿La aplicación de un diseño organizacional mejoraría el desarrollo de la asociación?

TABLA # 12 Ejecución del diseño organizacional

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Si	52	85
	No	9	15
	TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 14 Ejecución del diseño organizacional



Fuente: Encuesta a los artesanos
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

El diseño organizacional es una herramienta administrativa que mejora y ayuda a tener una mejor administración en cada una de las áreas de trabajo permitiendo que cada socio reconozca sus deberes y tareas, conociendo el beneficio que se obtiene de la ejecución del diseño organizacional, se puede evidenciar una respuesta favorable por partes de artesanos encuestados determinando que están de acuerdo con la ejecución del diseño para que la asociación tenga mayor competitividad, mientras que en menos proporción manifestaron que no mejoraría el desarrollo porque no existe el personal capacitado que efectuó este nuevo sistema de administración.

ENCUESTA A LOS CLIENTES

1.- ¿Cómo valora usted la atención al cliente por parte de los integrantes de la asociación de artesanos?

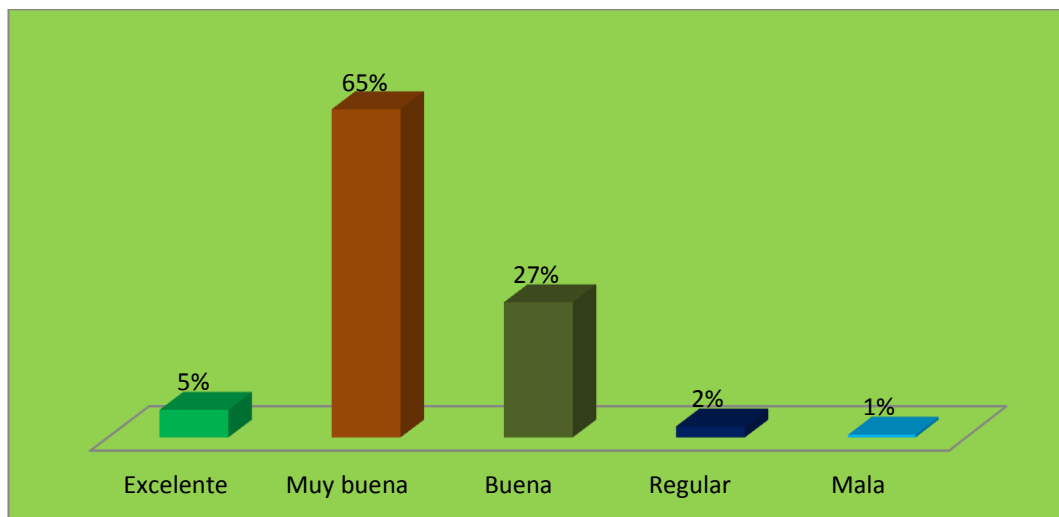
TABLA # 13 Atención al cliente

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Excelente	10	5
	Muy buena	119	65
	Buena	49	27
	Regular	4	2
	Mala	1	1
	TOTAL		183

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 15 Atención al cliente



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De los clientes encuestados un porcentaje significativo manifestaron que la atención en muy buena seguido tenemos a clientes que deducen que la atención es buena, mientras que otros consideran que es excelente, y en mínima proporción mencionaron que la atención que prestan en regular y mala, la atención al cliente tiene que ser manejada como la parte más esencial de la venta porque el cliente es el motor de cadena comercial, se evidenció que los clientes de la asociación de artesanos comuna prosperidad son atendidos responsablemente a pesar de que no manejan muy buenos canales de comunicación y el léxico adecuado.

2.- ¿Al momento de realizar la compra de los productos que expenden los artesanos de la asociación comuna prosperidad que características analiza?

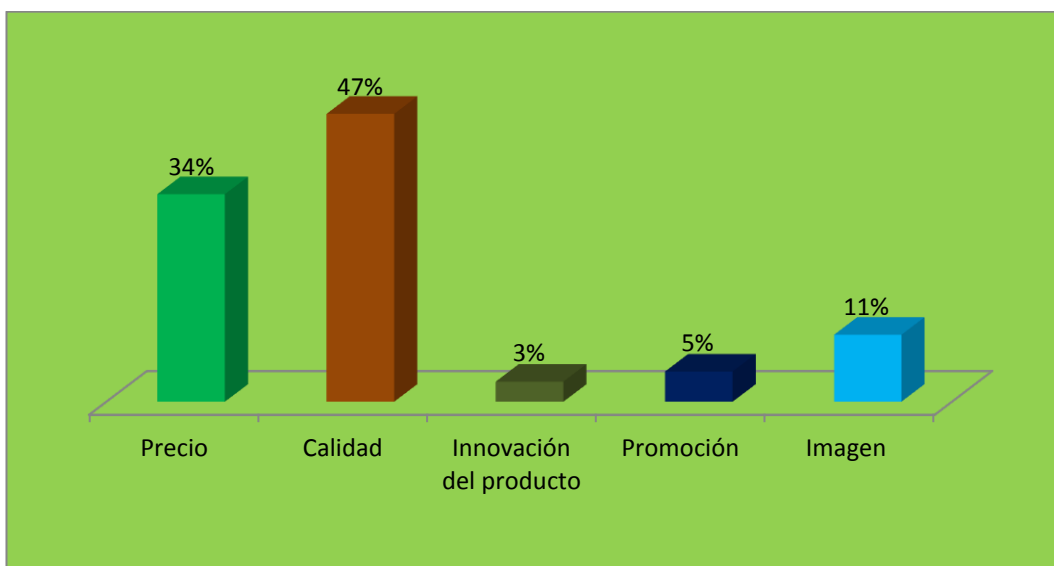
TABLA # 14 Características del producto

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
2	Precio	62	34
	Calidad	86	47
	Innovación del producto	6	3
	Promoción	9	5
	Imagen	20	11
	TOTAL		183

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 16 Características del producto



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Todo cliente antes de realizar la compra de un producto terminado siempre analiza las características y las propiedades del producto que compra, con respecto a este enfoque de los clientes encuetados el determinaron que lo primero que analizan es la calidad del producto, seguido del análisis del precio del producto, mientras que otros consideran analizar la imagen y la presentación, y en mínima proporción analizan que tipo de promociones facilitan por la compra del producto, y la innovación del producto o del servicio que se está prestando, cabe mencionar que la calidad es una característica del productos que el cliente de la asociación siempre tendrá presente.

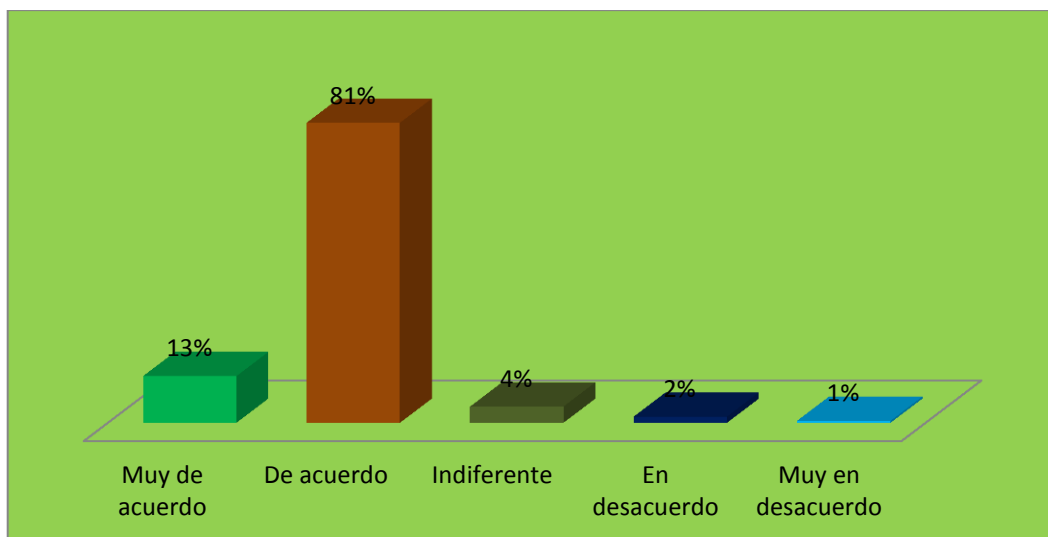
3.- ¿La aplicación de recursos tecnológicos permitirá que la asociación obtenga mayor efectividad en el desarrollo de las actividades administrativas?

TABLA # 15 Aplicación de recursos tecnológicos

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
3	Muy de acuerdo	23	13
	De acuerdo	148	81
	Indiferente	8	4
	En desacuerdo	3	2
	Muy en desacuerdo	1	1
	TOTAL		183

Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 17 Aplicación de recursos tecnológicos



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De los clientes encuestados gran parte respondió que están de acuerdo con la aplicación de recursos tecnológicos los cuales permiten mayor efectividad en el desarrollo de las actividades administrativas, seguido de aquellos clientes que manifestaron que están muy de acuerdo con la inserción de recursos tecnológicos en el ámbito administrativo, y un equivalente mínimo menciono estar indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, actualmente toda institución tiene que tener recursos tecnológicos para el manejo de las actividades administrativas porque complementa a una mejor administración.

4.- ¿Cómo considera usted la calidad del servicio al cliente que prestan los integrantes de la asociación?

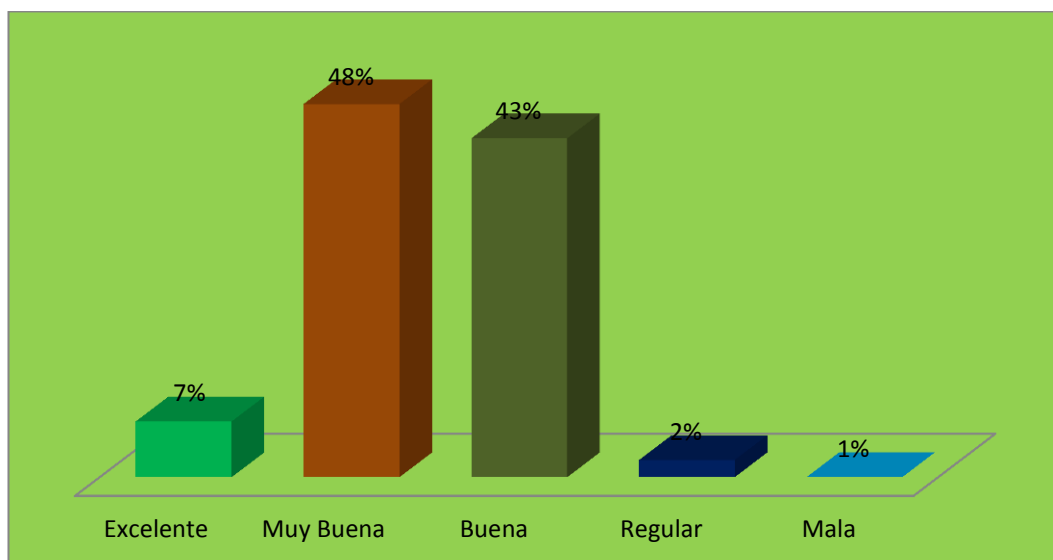
TABLA # 16 Calidad del servicio al cliente

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
4	Excelente	13	7
	Muy Buena	87	48
	Buena	78	43
	Regular	4	2
	Mala	1	1
	TOTAL		183

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 18 Calidad del servicio al cliente



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

La calidad de servicio es una condición que prevalecerá en la atención al cliente, porque este es un efecto multiplicador que conlleva a conseguir más clientes, con respecto a este enfoque un porcentaje considerable manifestó que la calidad del servicio que presta cada uno de los socios es muy buena, seguido de aquellos que consideran que la calidad del servicio al cliente que prestan es buena, mientras que en mínima proporción consideran que la calidad del servicio es excelente, y otros que consideran que es regular y mala. Se puede manifestar que la mayor parte de los clientes no tienen quejas por la calidad del servicio, pero mencionaron que necesitan prepararse constantemente.

5.- ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que venden los integrantes de la asociación?

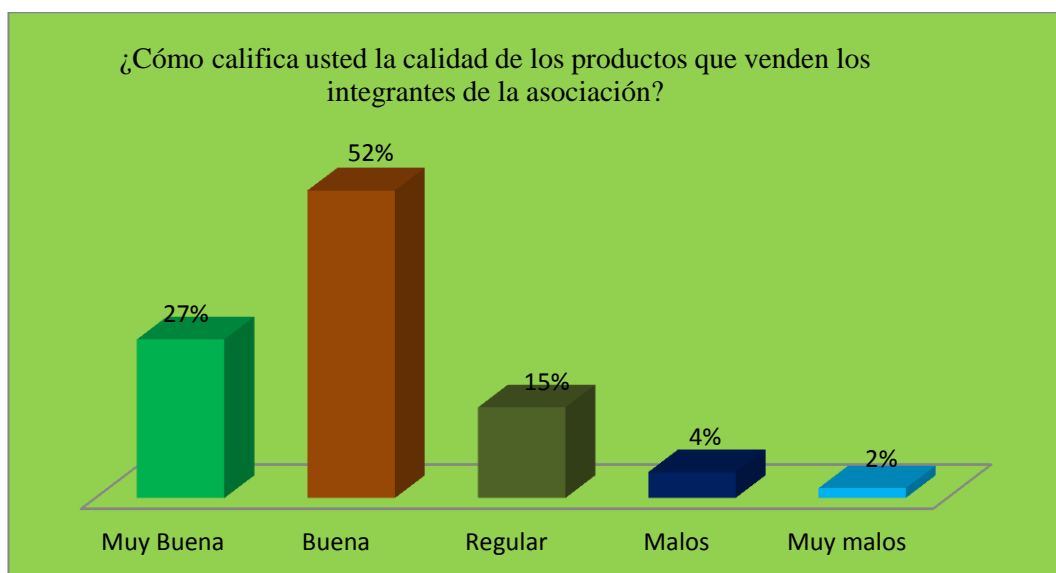
TABLA # 17 Calidad del producto

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJES
5	Muy buenos	49	27
	Buenos	95	52
	Regular	28	15
	Malos	8	4
	Muy malos	3	2
	TOTAL		183

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 19 Calidad del producto



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

La calidad es una característica del producto que el cliente siempre analiza antes de realizar la compra del producto, con respecto a esta pregunta el un equivalente considerable califico como buena la calidad del producto y servicio que prestan los artesanos, seguido tenemos a los que consideran que estos productos son muy buenos, mientras que otros artesanos consideran que la calidad de los productos es regular, mientras que un equivalente mínimo considero que la calidad es mala y muy mala manifestando que necesitan perfeccionar mejor el producto que expenden para que este alcance un estándar de calidad mejor.

6.- ¿Los productos que expende los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad satisfacen sus gustos y preferencias?

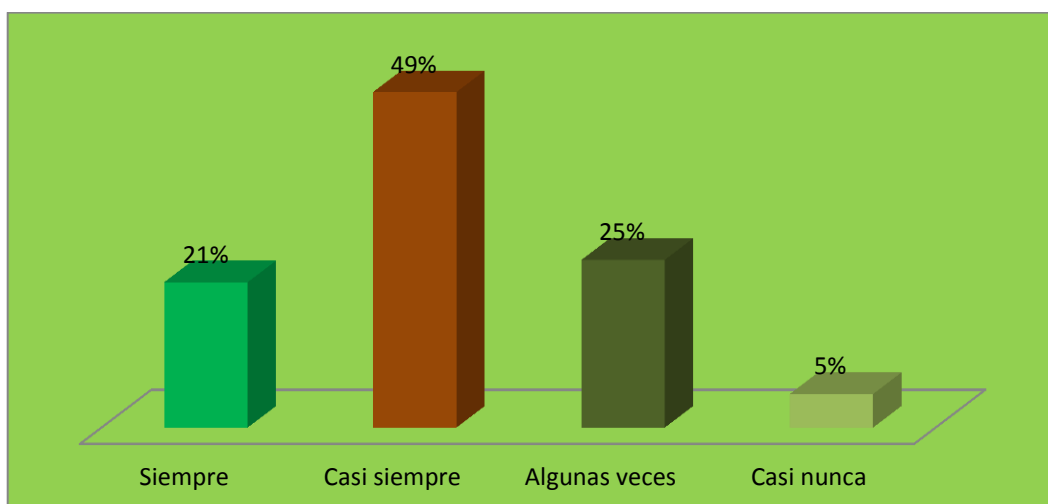
TABLA # 18 Satisfacción de gustos y preferencias

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Siempre	39	21
	Casi siempre	90	49
	Algunas veces	45	25
	Casi nunca	9	5
	TOTAL	183	100

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 20 Satisfacción de gustos y preferencias



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Cada cliente tiene sus expectativas de compra y las exigencias que demandan cuando quieren comprar un producto o adquirir un servicio, tomando en cuenta este enfoque un equivalente porcentual alto manifestó que los productos que expenden casi siempre satisfacen sus gustos y preferencia, mientras que ciertos clientes determinaron que algunas veces solo satisfacen sus gustos y preferencias, seguido de aquellos que manifestaron que siempre están a la expectativa de mantener al cliente siempre contento, y un equivalente mínimo respondió que casi nunca los productos cumplen con los requerimientos, cada cliente tiene sus expectativas de compra y las exigencias que demandan cuando quieren comprar un producto o adquirir un servicio

7.- ¿Al momento de realizar la compra de un producto artesanal que forma de pago aplica?

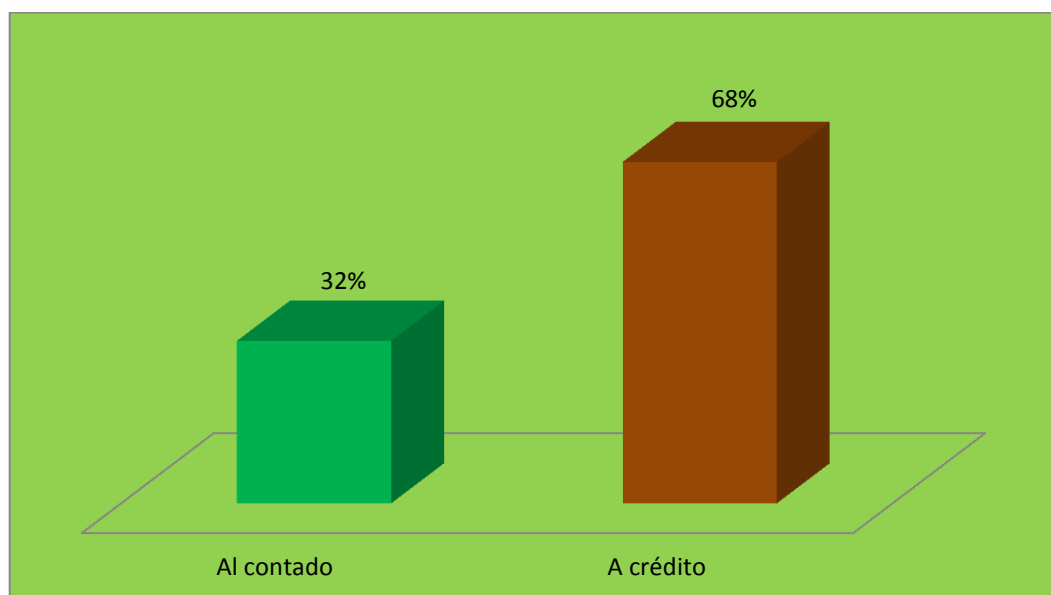
TABLA # 19 Forma de pago

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Al contado	59	32
	A crédito	124	68
	TOTAL	183	100

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 21 Forma de pago



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Al momento de realizar la compra de un producto o pago del servicio siempre hay que aplicar una forma de pago, esta pregunta esta direccionada para reconocer que tipo de pago prevalece más en los clientes de la asociación de artesanos comuna prosperidad, un equivalente considerable de clientes determinaron que realizan el pago a crédito dividiendo el saldo por la mitad, cancelando la primera parte al momento de efectuarse el contrato y la contraparte cuando se entrega el producto terminado, mientras que un porcentaje mínimo lo realiza al contado porque tiene los recursos necesarios para poder cubrir el pago. El crédito a corto plazo es muy rentable pero se torna tedioso cuando el pago es dividido en varios meses por lo tanto es primordial analizar esta forma de pago.

8.- ¿Usted cree necesario que los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad se capaciten constantemente?

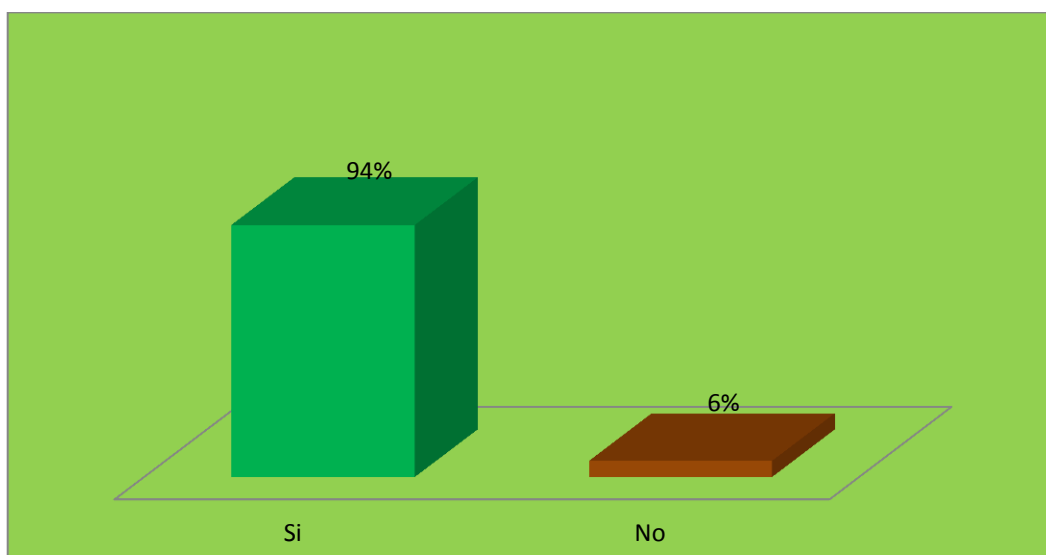
TABLA # 20 Capacitación constante

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	172	94
	No	11	6
	TOTAL	183	100

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 22 Capacitación constante



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De los clientes encuestados un grupo significativo determino que la capacitación es necesaria para cada uno de los integrantes de la asociación porque gran parte de los artesanos le falta especializarse, considerando que tienen que mejorar la administración para evitar la desintegración de socios que se encuentra inconforme porque no observan desarrollo en la asociación, mientras que un porcentaje mínimo consideró que no necesitan mucha capacitación porque estos cursos o charlas necesitan de recursos económicos y tiempo que comúnmente el artesano no tiene por falta de una mala administración del tiempo, la mayor parte de los clientes consideran prioritario que los artesanos reciban capacitaciones que conlleven a una producción de calidad y a la buena práctica de herramientas administrativas.

9.- ¿Según su criterio en qué áreas considera usted que los artesanos necesitan capacitación?

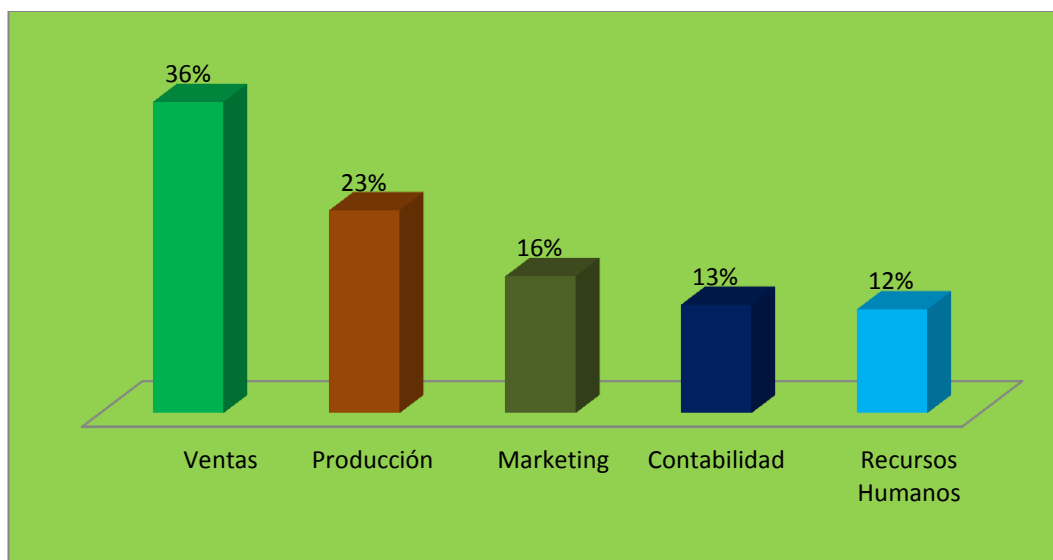
TABLA # 21 Áreas de capacitación

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Ventas	66	36
	Producción	43	23
	Marketing	29	16
	Contabilidad	23	13
	Recursos Humanos	22	12
	TOTAL		183

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 23 Áreas de capacitación



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

De las respuestas tabuladas un valor porcentual alto manifiesta que la capacitación en ventas tiene que regir en cada uno de los artesanos para que aumenten su cartera de clientes que cada uno maneja, mientras que otros requieren que la producción de las artesanías y el servicio mejore, seguido de aquellos que requieren el uso herramientas de marketing para que puedan difundirse en el mercado, y un equivalente mínimo considero que hay que capacitarle en el área contable para que estipulen mejor los precios, también se consideró la capacitación al recurso humano para que muestren una mejor forma de trabajo y aumenten sus competencias laborales.

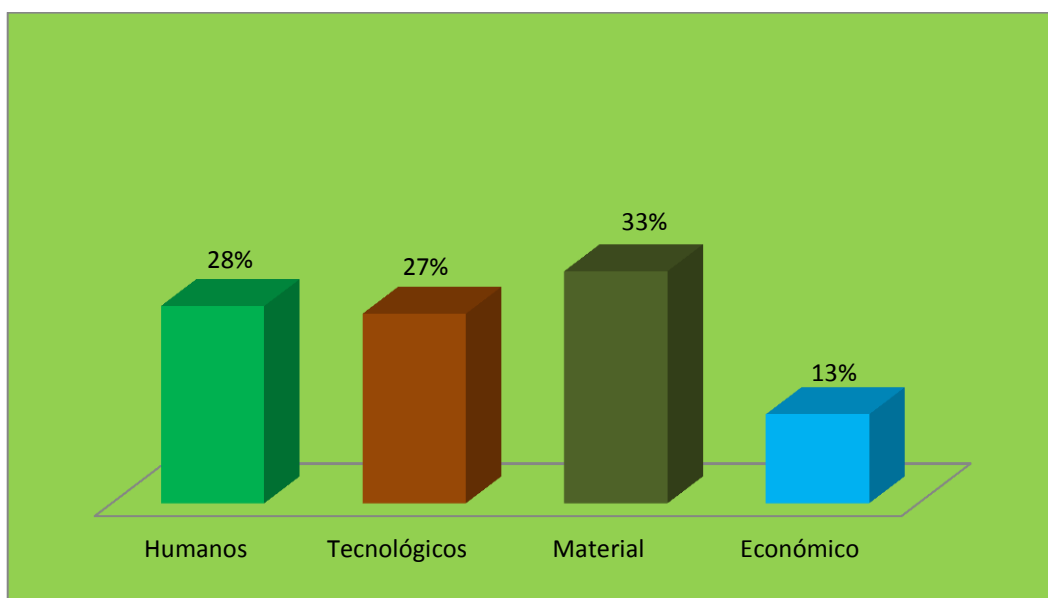
10.- ¿La asociación de artesanos prosperidad que tipos de recursos debe tomar en cuenta para brindar una atención eficiente al cliente?

TABLA # 22 Recursos para una atención eficiente

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Humanos	51	28
	Tecnológico	49	27
	Material	60	33
	Económico	23	13
	TOTAL	183	100

Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 24 Recursos para una atención eficiente



Fuente: Encuesta a los clientes
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Para una buena administración hay que tomar en cuenta que recurso hay que implementar, los clientes manifestaron que recurso material tiene que predominar para que exista una atención eficiente al igual que en la administración, mientras que el otros determinaron que el recurso humano especializado alcanzará la atención eficiente, seguido tenemos a los cliente que manifestaron que la implementación de la tecnología contribuirá para su mejor desarrollo, y en menos proporción consideran que el recurso económico tiene que prevalecer para que puedan cubrir con las responsabilidades que demanda las actividades productivas y administrativas.

11.- ¿Qué soluciones considera usted primordial para que los integrantes de la asociación incrementen sus ventas?

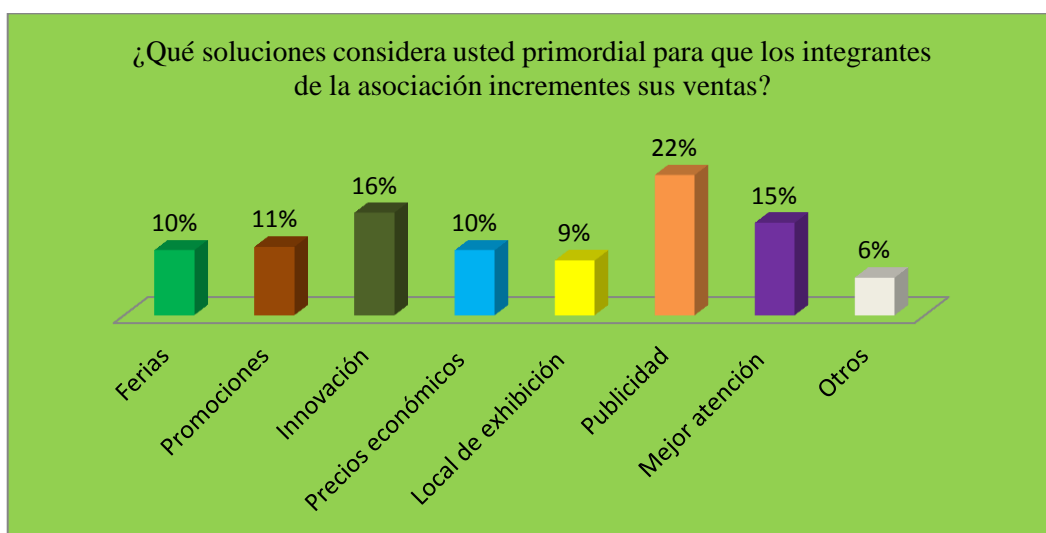
TABLA # 23 Soluciones para incrementar las ventas

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Ferías	19	10
	Promociones	20	11
	Innovación del producto	30	16
	Precios económicos	19	10
	Crear un local de exhibición	16	9
	Publicidad	41	22
	Mejor atención	27	15
	Otros	11	6
	TOTAL	183	100

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 25 Soluciones para incrementar las ventas



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Los clientes manifestaron algunas soluciones para que los artesanos incrementen sus ventas, un porcentaje considerable indicó que es importante aplicar estrategias de publicidad para ganar reconocimiento en el mercado, seguido de la innovación y la mejor atención al cliente, y porcentajes iguales definieron que pueden incrementar las ventas si consideran precios económicos, la inserción de ferias y promociones, y un porcentaje mínimo considera que exista un lugar de exhibición, también definen que existan vínculos empresariales.

12.- ¿Con que frecuencia los integrantes de la asociación aplican descuentos?

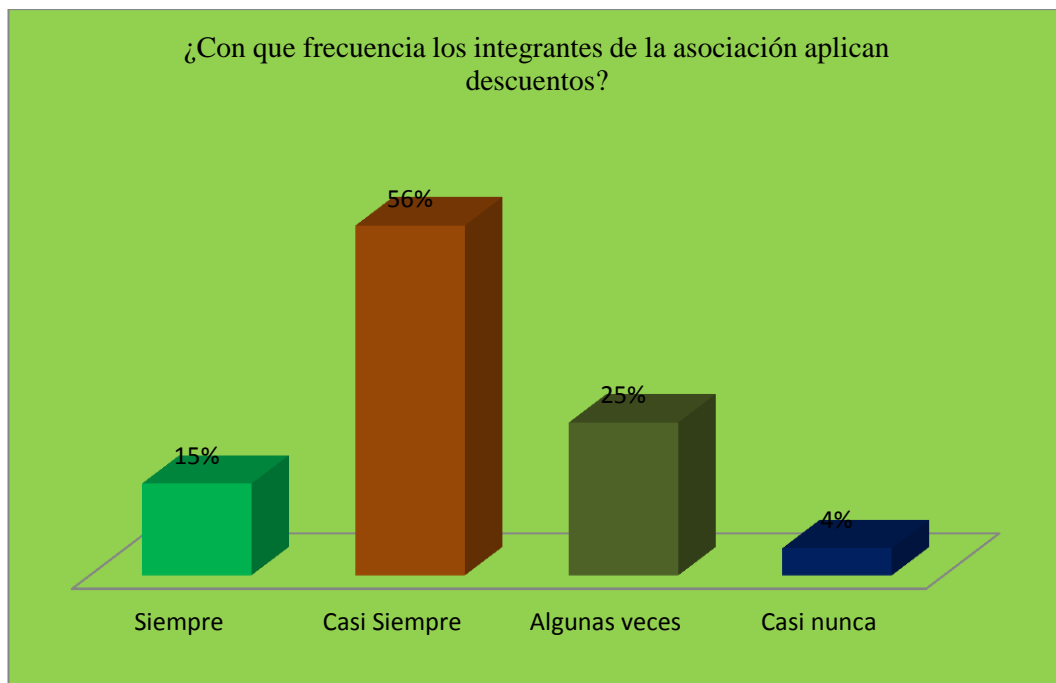
TABLA # 24 Aplicación de descuentos

ÍTEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Siempre	27	15
	Casi Siempre	103	56
	Algunas veces	45	25
	Casi nunca	8	4
	TOTAL	183	100

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

GRÁFICO # 26 Aplicación de descuentos



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Para aumentar la cartera de clientes y mantener a los clientes satisfechos no solamente los artesanos tienen que enfocarse en productos de calidad sino que también hay que considerar la aplicación de diversas estrategias y descuentos, según este enfoque los clientes manifestaron que casi siempre los artesanos les facilitan descuentos por la compra al por mayor o menor, mientras que otros manifiestan que los artesanos siempre realizan descuentos, seguido se aquellos que mencionan que algunas veces solo aplican descuentos y en mínima proporción mencionaron que casi nunca le aplican descuentos.

3.3. CONCLUSIONES

Realizado la entrevista a los directivos de la asociación se puede evidenciar que la estructura organizacional que maneja actualmente no está contribuyendo con el desarrollo competitivo en el mercado, porque la responsabilidad solo recae en los que conforman la junta directiva, quienes son los encargados de realizar los trámites necesarios para conseguir beneficios asociativos.

Los artesanos integrantes de esta asociación están un poco desmotivados porque no existe mucha iniciativa de trabajo y los canales de comunicación no son adecuados para mantener a los socios informados de los acontecimientos que se presentan, esto conlleva a que ciertos integrantes muestren resistencia en la participación de las múltiples actividades que se realizan en la asociación.

Cada uno de los socios al momento de realizar la venta de sus productos opta por aplicar estrategias individuales que le ayuden a vender su producto lo más rápido posible, generando disputas entre los socios, lo que conlleva a que los precios varíen.

Las actividades de la asociación son coordinadas de forma empírica, los integrantes de la asociación y los clientes potenciales han determinado que el actual sistema de coordinación de las actividades no permite aprovechar al máximo las potencialidades que cada uno de los artesanos desarrolla al momento de laborar.

El proceso administrativo vigente no está cubriendo con las expectativas de trabajo que se enfocaron al momento de conformarse como asociación uno de las principales expectativas es la elaboración de proyectos que ayuden a fomentar una producción y administración eficaz, en este aspecto influye mucho la inexistencia de parámetros que le ayuden a los artesanos de la asociación a tener miras hacia el futuro y luchar para alcanzar un objetivo común.

3.4. RECOMENDACIONES

Es recomendable implementar la estructura de un diseño organizacional para contrarrestar las responsabilidades de los directivos y contribuir en la creación de dependencias que faciliten una buena administración y coordinación de las actividades que se emprenden para conseguir beneficios personales y colectivos, convirtiendo de esta forma a la asociación en una organización competitiva y organizada.

Para contribuir con el desarrollo de un buen clima organizacional es esencial que la asociación dentro de su administración aplique sistemas de información y control para que los socios tengan la información necesaria que les permita estar informados contantemente

Es esencial que se apliquen estrategias que contribuyan a incrementar las una buena administración y ganar reconocimiento en el mercado, a la vez que también contribuyen como un incentivo para que los socios aumenten su autoestima y trabajen para alcanzar un mejor desarrollo tanto personal como del ente al cual pertenecen.

Implementar lineamientos administrativos como una política dentro del reglamento interno, direccionados a mejorar la coordinación empírica que se lleva a cabo dentro de la asociación y de esta forma conseguir que todos socios demuestren mayor responsabilidad en la planificación y coordinación.

Llevar a cabo la ejecución de los lineamientos que implican dentro de la proyección estratégica, para que los artesanos tengan una misión, visión y objetivo que perseguir, a la vez que la ejecución de la proyección estrategia contribuye a alcanzar un mejor clima organizacional y fortalecer a la asociación para que sea reconocida en el mercado, permitirá que los socios puedan mejorar sus expectativas de trabajo.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD DE LA COMUNA PROSPERIDAD DEL CANTÓN SANTA ELENA.

4.1. PRESENTACIÓN

La presente propuesta de diseño organizacional para la asociación de artesanos Prosperidad toma como base los lineamientos del autor Richard L. Daft, quien define como llevar a cabo esta propuesta, para que exista un mejor clima organizacional y mejor desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

Para desarrollo de esta propuesta primero se identificó los tipos de actividades que realizan, después se enfocó en realizar el diagnóstico situacional de la asociación para reconocer cuáles son sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desde este punto se pueden establecer la descripción y las estrategias del desarrollo del diseño organizacional.

Mediante el desarrollo del diseño organizacional, la asociación entra en un proceso de reestructuración, es decir las diferentes actividades administrativas u operativas que engloban a la asociación, las actividades se las clasifican dependiendo de las similitudes que tengan para que sean administradas bajo una dependencia donde la persona encargada es responsable de esa área de trabajo, mejorando y ganando una mejor participación dentro del mercado competitivo.

La estipulación de la proyección estratégica, la gestión de las necesidades, el diseño del proceso, la proyección organizacional y la gestión de organización y sistemas permitirán que los integrantes de la asociación se sientan comprometidos y con un alto autoestima para alcanzar una buena administración y competitividad

4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La asociación de artesanos comuna Prosperidad está dedicada a la producción de vestimenta, muebles, panes y la prestación de servicios de mecánica, el logotipo que tiene la asociación es el siguiente:

LOGOTIPO



Slogan

“Mis manos creando tus ideas “

Dirección

Está ubicada en el barrio 15 de Enero de la comuna Prosperidad, de la Parroquia San José de Ancón del cantón Santa Elena de la provincia de Santa Elena.

Participantes

La asociación está integrada por 67 artesanos de los cuales cinco conforma la junta directiva.

Redes sociales

Reconociendo que la tecnología informática está permitiendo captar clientes y tener una mejor participación social y comercial, crearon recientemente el correo electrónico asapro_10@hotmail.com, para que los clientes hagan llegar cualquier sugerencia.

4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El diseño organizacional propuesto para la asociación de artesanos “Prosperidad” se desarrolló mediante el análisis situacional de la asociación para reconocer cuales son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, el análisis también permitió el reconocimiento de los principales recursos con los que cuenta la asociación, este reconocimiento contribuye a determinar con mayor precisión las diversas estrategias que se aplican para llevar a cabo el diseño organizacional.

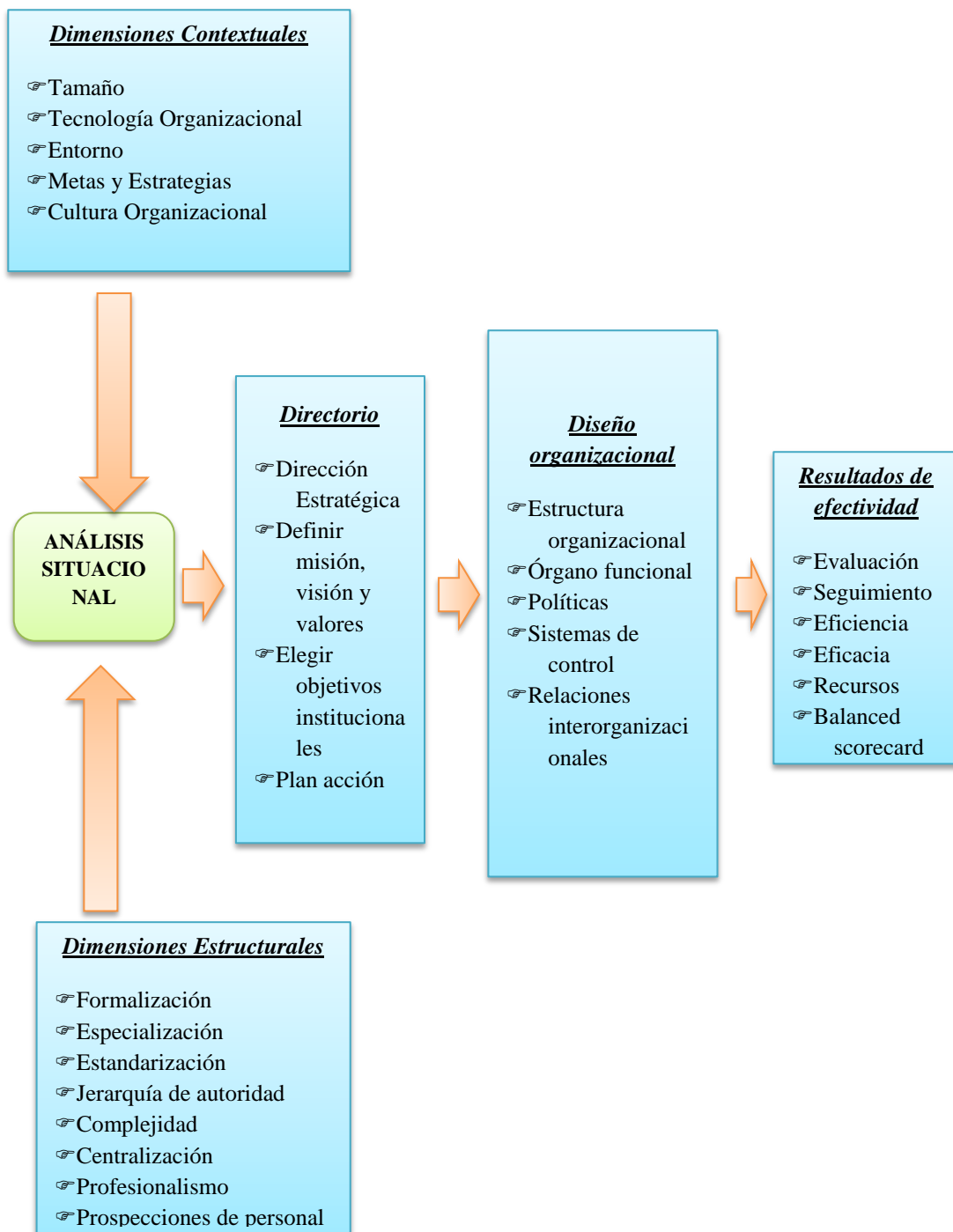
Para el desarrollo de la asociación y el trabajo en conjunto se determinó el desarrollo de la proyección estratégica para que cada uno de los artesanos conozca cuál es la razón de ser de la asociación y hasta donde se pretende llegar, trabajando siempre en equipo para lograr el alcance de los objetivos propuestos y metas deseadas.

El diseño organizacional se elaboró para que los artesanos integrantes de la asociación trabajen de forma coordinada haciendo el uso responsable de los recursos con los que posee la asociación y para generar beneficios presentes y futuros que contribuyan el desarrollo competitivo de los artesanos y de la asociación, el desarrollo y ejecución de las estrategias propuestas están direccionadas al desarrollo organizado y coordinado de cada una de las actividades que se efectúan dentro y fuera de la asociación.

La ejecución de las políticas, valores, cultura organización y el módulo de capacitación sobre trabajo en equipo complementaran a que cada artesano trabaje para el alcance de beneficios grupales mejorando el clima organizacional y forma de trabajo, también se aplica el control y la evaluación con el objetivo de que todos apliquen cada una de las herramientas, técnicas y recursos en cada una de las actividades propuestas y evitar el desperdicio del talento humano y material con que se cuenta.

4.4. MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS “PROSPERIDAD”

GRÁFICO # 27 Modelo del diseño organizacional



Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”
 Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

4.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.5.1. Análisis organizacional situacional

4.5.1.1. Análisis interno

FORTALEZAS

Se identifican a través del análisis del entorno interno como factores que benefician a la asociación y que actuar de forma positiva en las diferentes actividades, a continuación se describen las principales fortalezas que identifican a la asociación.

1. Constituidos legalmente
2. Emplean la creatividad y los conocimientos adquiridos en la elaboración de los productos y servicios
3. La atención al cliente es muy buena
4. Cuenta con un terreno baldío
5. Aportan una cuota mensual para la realización de actividades.

DEBILIDADES

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y acciones que la empresa que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, entre las principales debilidades mencionamos las siguientes

1. Falta de comunicación y coordinación en las actividades grupales
2. Inexistencia de una infraestructura física “SEDE”
3. No se cuenta con un plan de trabajo
4. Ausencia de publicidad y promoción

5. Capacidad de gestión concentrada en pocas personas

4.5.1.2. Análisis externo

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que una vez identificados pueden ser aprovechados para contribuir con el desarrollo de la asociación entre los principales factores describimos los siguientes:

1. Respaldo de las entidades públicas
2. Único ente asociativo legalmente formado dentro de la comunidad.
3. Acceso a financiamiento a través entidades financieras públicas.
4. Acuerdos comerciales con nuevos proveedores y clientes
5. Incursión de centros de ventas en lugares estratégicos

AMENAZAS

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos los cuales contrarrestan al desarrollo competitivo en el mercado, estos factores en muchas ocasiones son causantes de pérdidas monetarias para la asociación , entre los principales factores amenazantes describimos los siguientes

1. Artesanos o empresas dedicados a las mismas líneas de productos o similares
2. Estrategias de marketing aplicadas por la competencia ¿????
3. Cambios climáticos
4. Escasez de materia prima
5. Cambios de Gustos y preferencia de los clientes

4.5.1.3. Matriz de marco lógico

CUADRO # 5 Matriz de marco lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Mejorar la capacidad de la asociación mediante la aplicación de matrices de evaluación para adaptarse a los cambios	Mejorar las funciones administrativas	Aumentar los ingresos de los artesanos	Nivel de ingresos por ventas	Existe mercados libres de producción
PROPÓSITO Identificar las capacidades necesarias que la asociación debe agrupar para ser exitosa en el mercado artesanal.	Aprovechar los diferentes factores internos y externos	Elaborar productos a partir de los residuos de madera	Opinión de los clientes por los productos que adquieren	Los residuos se utiliza para la elaboración de carbón
RESULTADOS Alcanzar mejor competitividad y una mejor participación en el mercado aplicando la diferentes estrategias	Ejecutar estrategias de acuerdo a los recursos que tienen.	Realizar camas con diversificación de diseños	Percepción por parte de los clientes sobre el acabado y diseño	Falta de iniciativa para el trabajo en grupo
ACCIONES Capacitaciones Aplicación de estrategias Rediseño de la Estructura orgánica	Participación de los socios en las diferentes actividades	Presupuesto por definir	Realizar la planificación de un cronograma de trabajo	Pocos fondos económicos

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

4.5.1.4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Entre los principales factores de éxito que rodean el ambiente de la asociación tenemos los factores internos y externo que se describen a continuación.

CUADRO # 6 Matriz de evaluación de factores internos

Factor internos críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
1. Constituidos legalmente	0,1	1	0,1
2. Emplean la creatividad y los conocimientos adquiridos en la elaboración de los productos y servicios	0,08	1	0,08
3. La atención al cliente es muy buena	0,11	4	0,44
4. Cuenta con un terreno baldío	0,16	3	0,18
5. Aportan una cuota mensual para la realización de actividades	0,07	2	0,14
Debilidades			
1. Falta de comunicación y coordinación en las actividades grupales	0,15	4	0,6
2. Inexistencia de una infraestructura física “SEDE”	0,14	4	0,56
3. No se cuenta con un plan de trabajo	0,09	1	0,09
4. Ausencia de publicidad y promoción	0,08	2	0,16
5. Capacidad de gestión concentrada en pocas personas	0,12	1	0,12
	1		2,47

Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Como podemos observar la matriz de evaluación de factores internos nos determina que la Asociación de Artesanos de la Comuna Prosperidad nos da un 2,47 es decir que en relación al promedio base de 2,50 si posee grandes factores que internamente son fuertes para la asociación.

4.5.1.5. Matriz evaluación de factores externos MEFE

Mediante el análisis de la información se pudo determinar las siguientes oportunidades que tiene la asociación para desarrollarse dentro del mercado competitivo, como también se describen las principales amenazas que afectan a su desarrollo.

CUADRO # 7 Matriz evaluación de factores externos

Factor externos críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades			
1. Respaldo de las entidades publicas	0,03	2	0,06
2. Único ente asociativo legalmente formado dentro de la comunidad.	0,06	3	0,18
3. Acceso a financiamiento a través entidades financieras públicas.	0,05	2	0,10
4. Acuerdos comerciales	0,07	2	0,14
5. Incursión centros de ventas en lugares estratégicos	0,11	1	0,11
Amenazas			
1. Artesanos o empresas dedicados a las mismas líneas de productos o similares	0,15	3	0,45
2. Estrategias de marketing aplicadas por la competencia	0,10	2	0,20
3. Cambios climáticos	0,14	1	0,14
4. Escasez de materia prima	0,17	2	0,34
5. Cambios de Gustos y preferencia de los clientes	0,12	1	0,12
	1		1,84

Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

El cuadro de la matriz de evaluación de los factores externos nos muestra que la Asociación de Artesanos de la Comuna Prosperidad tiene un 1,84 es decir que le falta aprovechar mejores las oportunidades para contrarrestar las amenazas y disminuirlas ya que ponderadamente no está equilibrada.

4.5.1.6. Matriz FODA

CUADRO # 8 Matriz FODA

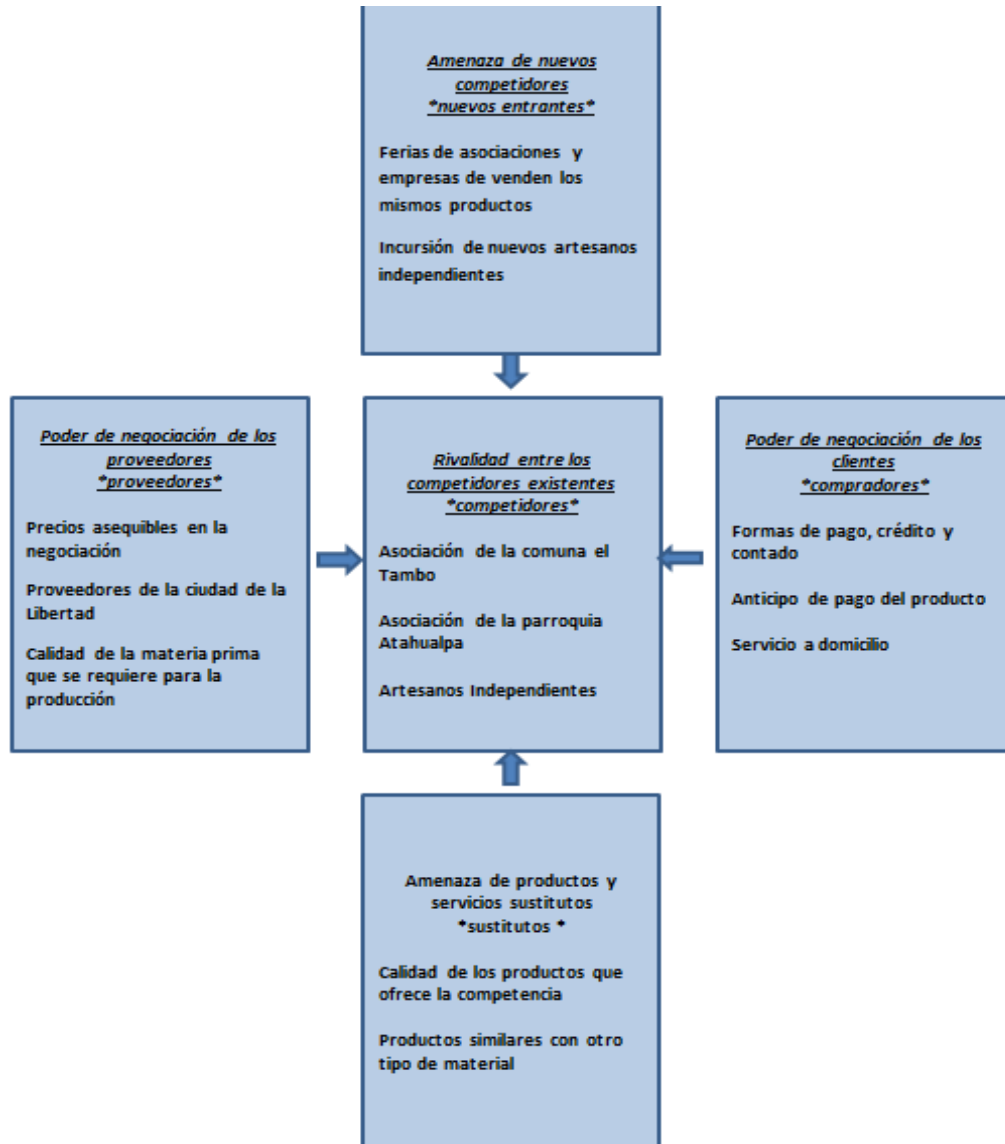
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituidos legalmente 2. Emplean la creatividad y los conocimientos adquiridos en la elaboración de los productos y servicios 3. La atención al cliente es muy buena 4. Cuenta con un terreno baldío 5. Aportan una cuota mensual para la realización de actividades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación y coordinación en las actividades grupales 2. Inexistencia de una infraestructura física “SEDE” 3. No se cuenta con un plan de trabajo 4. Ausencia de publicidad y promoción 5. Capacidad de gestión concentrada en pocas personas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo de las entidades publicas 2. Único ente asociativo legalmente formado dentro de la comunidad. 3. Acceso a financiamiento a través entidades financieras públicas. 4. Acuerdos comerciales con nuevos proveedores y clientes 5. Incursión de centros de ventas en lugares estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ F2-O1 Capacitación direccionado al trabajo en equipo ☞ F3-O4 Diseñar un direccionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ D4-O5 Crear puntos de ventas móviles en las principales ciudades de la provincia de Santa Elena. ☞ D1-O3 Implementación de herramientas informáticas para oficinas administrativas
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Artesanos o empresas dedicados a las mismas líneas de productos o similares 2. Estrategias de marketing aplicadas por la competencia 3. Cambios climáticos 4. Escasez de materia prima 5. Cambios de Gustos y preferencia de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ F1-A2 Implementar una estructura organizacional para la asociación ☞ F3-A1 Establecimientos de relaciones internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ D5-A5 Establecer sistemas de monitoreo para los procesos establecido ☞ D3-A4 Aplicación de diseños de procesos

Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá.

4.5.1.7. Análisis competitivo o de Porter

GRÁFICO # 28 Análisis de Porter



Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

4.5.2. Proyección estratégica

4.5.2.1. Misión

La Asociación de Artesanos Prosperidad ente dedicado a la producción y comercialización de mobiliario de madera, productos de panadería, prendas de

vestir y servicios de peluquería, con valor agregado y calidad, mediante tecnología sofisticada, recurso humano innovador con permanente capacitación técnica, para satisfacer las exigencias de los clientes de la Provincia de Santa Elena, actuando con responsabilidad social y ambiental, en bienestar de la comunidad contribuyendo al desarrollo socio-económico de la región.

4.5.2.2. Visión

La Asociación de Artesanos Prosperidad liderará el mercado artesanal en mobiliario de madera en la provincia de Santa Elena, contribuyendo al desarrollo socio-económico de la región y del país, promoviendo la cadena productiva con valor agregado y el aprovechamiento la materia prima de excelencia actuando con responsabilidad social.

4.5.2.3. Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el sistema administrativo y operativo mediante la ejecución del diseño organizacional para que las diferentes actividades desarrolladas en la asociación sean coordinadas efectivamente y la asociación entre en un ambiente competitivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Direccionar las actividades desempeñadas en la asociación mediante la creación de dependencias para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la asignación de funciones y responsabilidades.
- Fortalecer la coordinación de las diferentes actividades mediante el diseño de procesos de la organización para que mejore la comunicación entre los artesanos y atención al cliente.

- Incrementar la rentabilidad de la asociación mediante la evaluación y seguimiento que permita una amplia participación y desarrollo de actividades administrativas y operativas
- Mejorar las relaciones interpersonales de los artesanos mediante el desarrollo de capacitaciones direccionadas al trabajo en equipo para que todos trabajen en el desarrollo y el alcancen de beneficios futuros.
- Contribuir al desarrollo de las actividades administrativas y operativas mediante la incursión de sistemas tecnológicos y de control para que mejore el desempeño laboral

4.5.2.4. Plan de acción

CUADRO # 9 Plan de acción

Problema principal: De qué manera incide una estructura organizacional en la coordinación efectiva de las actividades administrativas de la asociación de Artesanos “Prosperidad” de la comuna Prosperidad del Cantón Santa Elena			
Fin del proyecto: Implementación de un diseño organizacional para la Asociación de Artesanos Prosperidad			Indicadores: Encuestas a los clientes y artesanos-socios, entrevistas a los directivos
Propósito del proyecto: Mejorar la administración de las diferentes procesos y recursos que tiene la Asociación de artesanos prosperidad			Indicador: Satisfacción de los directivos y socios Preferencias de los productos por parte de los clientes
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Direccionar las actividades desempeñadas en la asociación mediante la creación de dependencias para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la asignación de funciones y responsabilidades	Base de datos de los artesanos y clientes	Implementación una estructura organizacional para la asociación	1. Elaborar la estructura organizacional 2. Descripción de las responsabilidades y funciones de los cargos y puestos 3. Vínculos inter organizacionales
Fortalecer la coordinación de las diferentes actividades mediante el diseño de procesos de la organización para que mejore la comunicación entre los artesanos y atención al cliente.	Satisfacción del cliente interno y externo	Aplicación de diseños de procesos	1. Determinación de los Procesos de gestión y apoyo 2. Elaboración de Mapas de procesos 3. Diseño de Procesos organizacionales
Mejorar el desarrollo de las actividades administrativas y operativas mediante la incursión de sistemas tecnológicos y de control para que mejore el desempeño laboral	Análisis interno de la asociación	Implementación de herramientas informáticas para oficinas administrativas	1. Desarrollo del cuadro de mando integral 2. Sistema de control interno 3. Instalación de oficinas administrativas 4. Establecimiento d sistemas de gestión
Incrementar la rentabilidad de la asociación mediante la evaluación y seguimiento que permita una amplia participación y desarrollo de actividades administrativas y operativas	Base de datos de los directivos	Establecer sistemas de monitoreo para los procesos establecidos	1. Eficiencia 2. Eficacia 3. Elaboración de formatos de evaluación y seguimiento
Mejorar las relaciones interpersonales de los artesanos mediante el desarrollo de capacitaciones direccionadas al trabajo en equipo para que todos trabajen en el desarrollo y el alcancen de beneficios futuros.	Satisfacción del cliente interno y externo	Capacitación direccionado al trabajo en equipo	Temas en 1. Liderazgo 2. Trabajo en equipo 3. Motivación 4. Comunicación

Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

4.5.3. Gestión de las necesidades

4.5.3.1. Productos y servicios

CUADRO # 10 Productos y servicios

ELEMENTOS	PRODUCTOS
Ebanistas	<ul style="list-style-type: none">• Juegos de sala• Juegos de comedor• Juego de dormitorio• Muebles de oficina
Costureros y Sastres	<ul style="list-style-type: none">• Chompas• Camisas• Camisetas• Pantalones• Vestidos• Trajes• Arreglos de prendas de vestir
Panadería	<ul style="list-style-type: none">• Pan de dulce• Pan de sal• Pan molde• Pan chico• Roscas
Peluquería	Para Mujer <ul style="list-style-type: none">• Corte normal• Corte de moda• Tinturado Para Hombre <ul style="list-style-type: none">• Corte normal• Corte de estilo

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Para ser más competitivos es importante aumentar las líneas de productos y servicios, aplicando estrategias innovadoras que permitan dar un nuevo enfoque al producto o innovación del producto tomando en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores porque las expectativas de compra y de consumo son cambiantes.

4.5.3.2. Clientes y proveedores

Los clientes que comúnmente adquieren los productos y servicios que tiene la asociación son aquellos que tienen un status medio, es decir aquellos que tienen un ingreso mínimo o perciben el sueldo básico, tomando en cuenta cubrir siempre sus expectativas de consumo y atención.

Dependiendo de la actividad que realice el artesanos los proveedores que abastecen de materia prima son de diferentes partes, entre los principales proveedores tenemos a los madereros del norte de la provincia de Santa Elena, las ferreterías, madereras, comerciales de víveres, comerciales de materia prima para la elaboración de prendas de vestir y comerciales de repuestos automovilísticos.

4.5.3.3. Relaciones internas y externas

Determinar las relaciones internas de la asociación conlleva a realizar un solo grupo es decir trabajar de forma conjunta desde los directivos hasta el último artesano siguiendo el mismo objetivo, estos aspectos contribuirán con el desarrollo íntegro de la asociación y elevará el autoestima del artesano, su desarrollo íntegro y sus competencias laborales.

Mediante el diseño organizacional se aplicarán herramientas y procesos necesarios para que la comunicación que es una parte fundamental para el desarrollo organizacional seas aplicada adecuadamente y así mejorar la coordinación de cada una de las actividades.

Las relaciones externas que se manejarán están vinculadas mediante acciones de procesos de comunicación estratégica y políticas que permitirán fortalecer los vínculos con el público sean estos clientes, proveedores o entidades públicas o privadas alcanzando fidelidad y apoyo, ya que son ellos los que determinan la asociación es buena o mala.

Políticas

1. Reuniones mensuales para informar de la situación actual de las diferentes actividades y procesos que desarrolla cada dependencia
2. Responsabilidad en la implementación de herramientas administrativas y desarrollo de actividades.

3. Comunicar las diversas actividades y procesos que se efectúan en el momento y tiempo oportuno
4. Ejercer un buen trato a los cliente y tomar en cuentas siempre sus expectativas de atención
5. Ser ético en cada trabajo que se efectúa
6. Responsabilidad en las la toma de decisiones.
7. Emitir criterios en cada una de los temas que se tratan en las reuniones para aprobarlas de forma responsable.
8. Ser participativo o enviar un representante en las diferentes actividades en equipo que se presenten.
9. Gestionar proyectos que beneficien al desarrollo competitivo de la asociación
10. Elegir mensualmente a al artesano que realice excelentemente sus trabajo.
11. Aportar responsablemente con los requerimientos necesarios para armar el historial laboral de cada socio.
12. Contribuir con las cuotas mensuales

Valores

Los principios y valores que respeta y prevalece en la asociación son:

- Respeto entre los artesanos ra evitar
- Equidad
- Igualdad de oportunidades
- Solidaridad
- Sentido de pertenencia
- La ética
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Responsabilidad

4.5.3.4. Necesidades de los clientes

El cliente es el motor principal para que la asociación pueda comercializar y mantenerse en el mercado, por ende hay que considerar cuáles son las necesidades que ellos tienen, reconociendo que es una asociación joven los clientes determinan que es fundamental que ellos tengan una mejor organización para que alcancen de forma conjunta una mejor competitividad en el mercado.

Entre las principales necesidades que se encontraron fue que ellos tienen que contar con un local propio donde se realice la administración y comercialización de los productos y servicios que ofrecen, darse a conocer mediante estrategias de publicidad, innovar en los productos y mejorar el la calidad y responsabilidad de los trabajos encomendados.

4.5.4. Diseño de procesos

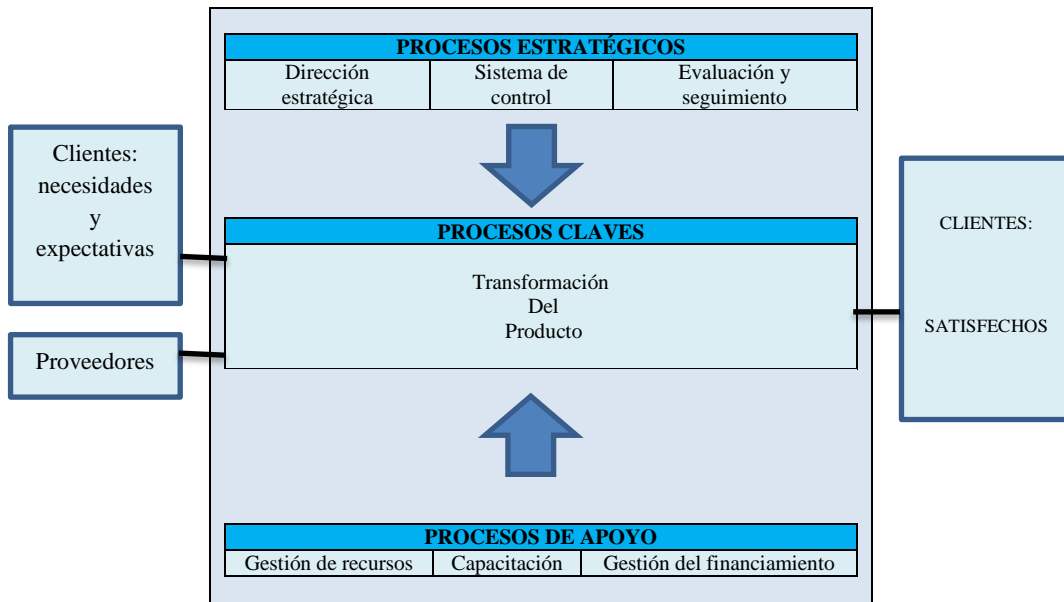
4.5.4.1. Determinar procesos de gestión y apoyo

Mediante esta herramienta se toma en cuenta los procesos que siguen los artesanos, esto se enfoca en relacionar las actividades mutuamente para transformar los elementos de entradas en resultados y suministrar a los clientes con productos y servicios de manera efectiva, satisfaciendo el nivel de atención que requieren.

Para el desarrollo de este proceso se ha tomado en cuenta la influencia de los estrategias que es lo que define como operan cada una de las áreas de trabajo de la asociación y proporcionan directrices para los demás procesos; proceso claves los cuales están direccionados a mejorar el producto o servicio tomando en cuenta las necesidades y requerimiento del cliente; procesos de apoyo son los diversos recursos que complementan al alcance de los objetivos y a la satisfacción del cliente.

4.5.4.2. Elaborar mapas de procesos

GRÁFICO # 29 Mapa de procesos



Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

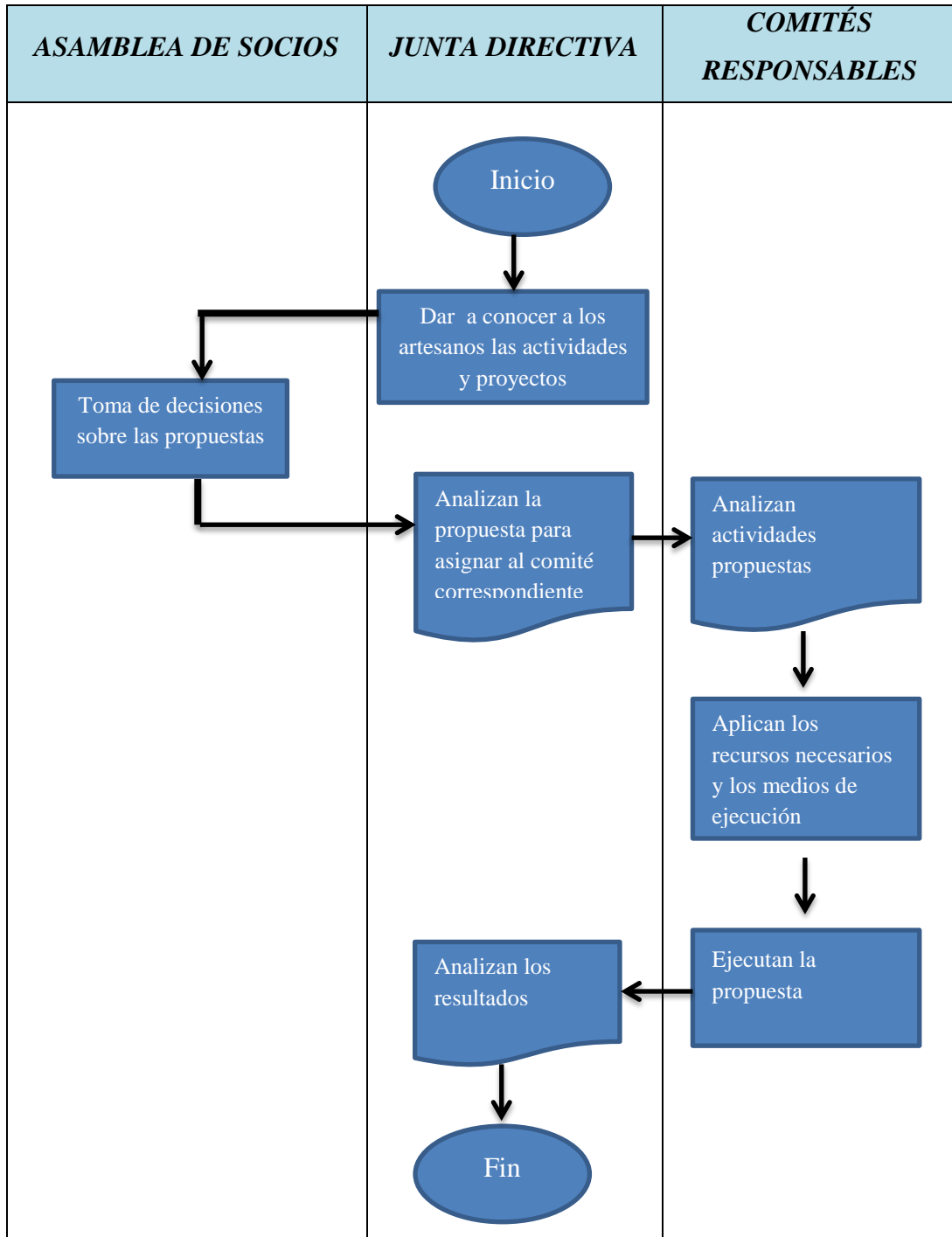
4.5.4.3. Procedimientos

CUADRO # 11 Símbolos de Procedimientos

Símbolo	Representa
	Inicio o termino
	Actividad
	Documento
	Decisión o Alternativa
	Archivo
	Conector de página

Fuente: Asociación de artesanos
Elaborado por: A. Jair Ramos T.

GRÁFICO # 30 Procedimiento de las actividades administrativas y operativas



Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

4.5.5. Proyección de la estructura organizacional

4.5.5.1. Cargos y puestos

Los diversos cargos y puestos para la coordinación efectiva de las actividades de la Asociación de Artesanos Prosperidad fueron creadas considerando las diversas necesidades y requerimientos fundamentales para que muestren una mejor organización y el trabajo en equipo se fortalezca mejor.

Para efecto de la buena administración se nombrarán las comisiones de organización y coordinación de actividades, desarrollo de proyectos, diseño y producción, comercialización y mercadeo, cada dependencia estará precedida por las personas que asigne la asamblea más un vocal.

4.5.5.2. Diseño de la estructura

GRÁFICO # 31 Estructura organizacional



Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

4.5.5.3. Orgánico funcional

GRÁFICO # 32 Orgánico Funcional



Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

En esta área de trabajo se encuentran todos los integrantes de la asociación y son los encargados de velar que todas las actividades sean cumplidas con responsabilidad, siendo la parte principal en la toma de decisiones.

Perfil

- ☞ Sexo indistinto
- ☞ Tener sentido de pertenencia
- ☞ Mantener buenas relaciones laborales
- ☞ Ser participativo
- ☞ Tener buenas competencias laborales
- ☞ Actitud de superación

Funciones

- ☞ Establecer de forma unánime los días en que se llevarán a cabo las reuniones.
- ☞ Establecer el valor monetario de aportación para los diversos trámites que requiera la asociación
- ☞ Contribuir con soluciones a las diversos temas que se traten en las reuniones
- ☞ Considerar como propios los problemas y necesidades de la asociación.
- ☞ Elegir cada dos años a los miembros a al personal directivo de la asociación
- ☞ Establecer las políticas, valores que contribuyan a trabajar en beneficio para mejoras de la asociación.
- ☞ Ser participativo en las diferentes actividades que se establezcan
- ☞ Aportar con ideas y conocimientos para que la asociación sea más competitiva.
- ☞ Aprobar o denegar de acuerdo a su criterio las diversas actividades, operaciones, reglamentos, peticiones y decisiones que se promulguen en las reuniones

PRESIDENTE

El Presidente es la primera autoridad de la Asociación, responsable de la planificación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las actividades administrativa del servicio que brinda el establecimiento, teniendo presente en todo momento la visión y misión de la Asociación.

Perfil

- ☞ Tener actitud de liderazgo
- ☞ Conocer sobre el trato y las responsabilidades que implica trabajar con un grupo de artesanos

- ☞ Saber discernir las problemáticas laborales
- ☞ Sexo indistinto
- ☞ Ser miembro de la asociación por un mínimo de dos años
- ☞ Manejar habilidades, actitudes y aptitudes

Funciones

- ☞ Representar legalmente a la Asociación.
- ☞ Socializar, formular, coordinar, ejecutar y cada una de las actividades que se realicen para el desarrollo de la Asociación.
- ☞ Velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales y por un buen trato de sus socios dentro y fuera de la asociación.
- ☞ Presidir las reuniones de la Asociación
- ☞ Estimular o sancionar, según el caso de los socios institución, de conformidad con las normas del reglamento interno.
- ☞ Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar cada una de las actividades realizadas en beneficio de la asociación.
- ☞ Llamar la atención verbalmente o por escrito a los socios, por incumplimiento de funciones encomendadas.
- ☞ Dar a conocer las actividades que se realizan
- ☞ Autorizar con su firma todos los gastos que se realicen en la Asociación, y ordenar los pagos.
- ☞ Firmar, conjuntamente con el Secretario, los documentos e impresos
- ☞ Realizar cuantas gestiones sean necesarias para el mejor cumplimiento de los fines de la Asociación.

VICEPRESIDENTE

El Vicepresidente tendrá las mismas funciones que el Presidente cuando le sustituya por enfermedad, ausencia o vacante. Asimismo podrá realizar cuantas funciones le sean encomendadas por el Presidente.

Perfil

- ☞ Tener por lo mínimo 2 años de pertenecer a la asociación
- ☞ Sexo indistinto
- ☞ Manejar conocimientos sobre la toma de decisiones
- ☞ Competencias laborales para trabajar en equipo
- ☞ Capacidad de liderazgo
- ☞ Iniciativa de trabajo
- ☞ Saber resolver conflictos

Funciones

- ☞ Informar periódicamente al presidente sobre las actividades organizadas.
- ☞ Supervisar y monitorear las actividades realizadas en conjunto con el presidente.
- ☞ Permanecer en la asociación, durante las horas de trabajo, para estar alerta a las necesidades y requerimientos de los socios.
- ☞ Dar a conocer el cronograma de trabajo a seguir.
- ☞ Apoyar al Presidente en todas las gestiones que se efectúan dentro y fuera de la localidad.
- ☞ Asumir el cargo del presidente cuando este se encuentre ausente

SECRETARIO

Es la persona que contribuirá con la responsabilidad de llevar un buen control de la documentación que maneja la asociación y de informar de forma escrita verbal o visual las principales propuestas que se presentan.

Perfil

- ☞ Ser parte de la asociación
- ☞ Haber contribuido con las responsabilidades de la asociación
- ☞ Sexo indistinto
- ☞ Capacidad de liderazgo

- ☞ Retentiva de las actividades
- ☞ Saber aplicar un léxico adecuado en la redacción de cartas
- ☞ Ser organizado en las diversas responsabilidades

Funciones

- ☞ Considerar la lectura de la documentación dirigida a la Asociación.
- ☞ Redactar las comunicaciones ordinarias y cuantas le sean ordenadas por el Presidente, las cuales firmará conjuntamente con éste, así como cualquier otro documento
- ☞ Llevar y custodiar los libros de actas, el libro de registro de asociados
- ☞ Levantar acta de las reuniones de Asamblea General y / o Junta Directiva y expedir certificaciones del contenido de las mismas.
- ☞ Llevar un control de los socios que asisten a las reuniones

TESORERO

Es Aquella persona que estará a cargo de llevar, controlar, devengar y recaudar el uso adecuado del dinero con que cuenta la asociación, así como de informar mediante forma verbal, escrita o visual de las principales novedades.

Perfil

- ☞ Sexo indistinto
- ☞ Saber manejar responsablemente los recursos de una organización
- ☞ Conocer elementos básicos contables
- ☞ Ser ético
- ☞ Manejar un lenguaje contable
- ☞ Agilidad en el uso recaudación y control del dinero

Funciones

- ☞ Llevar, controlar y administrar responsablemente los recursos económicos de la asociación.

- ☞ Emitir los pagos ordenados por el Presidente.
- ☞ Recaudar las cuotas establecidas por los artesanos
- ☞ Preparar el presupuesto de ingresos y gastos mensuales
- ☞ Informar de las anomalías que existan en la recaudación de dinero
- ☞ Utilizar documentación contable en las diversas actividades económicas que se realicen

VOCALES

Los vocales aquellas personas que contribuirán con el desarrollo de la asociación y la colaboración al personal directivo, a la vez que formarán parte principal de la comisión que le fuere establecida.

Perfil

- ☞ Sexo indistinto
- ☞ Iniciativa propia
- ☞ Ser comunicativo y dinámico
- ☞ Tener habilidades y actitudes competentes
- ☞ Conocimientos de trabajo en equipo
- ☞ Iniciativa de Liderazgo

Funciones

- ☞ Trabajar responsablemente en la comisión que le fuera encargada a fin de desarrollar actividades.
- ☞ Asumir el cargo del personal directivo que faltare en una representación de la asociación de acuerdo al orden de elección
- ☞ Contribuir con el trabajo de los directivos cuando el caso lo amerite o cuando se le asigne responsabilidad.
- ☞ Notificar verbalmente o de forma escrita las principales novedades que susciten en la comisión en encargada.
- ☞ Colaborar para el alcance de los objetivos

Comisiones

Comisión de organización y coordinación de las actividades

- ☞ Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas,
- ☞ Determinar sitios idóneos para realizar las ferias
- ☞ Solicitar los debidos permisos de funcionamiento en las ferias
- ☞ Participar y fomentar las relaciones del equipo dentro de la comunidad.
- ☞ Realizar actividades que generen ingresos para fortalecer el capital dela asociación.

Comisión de desarrollo de proyectos

- ☞ Estudiar y analizar de manera permanente las estructuras y sus funcionamientos, en las dependencias,
- ☞ Elaborar los informes que se requieren sobre el personal
- ☞ Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- ☞ Asesorar oportunamente al personal
- ☞ Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

Comisión de diseño y producción

- ☞ Tomar en cuenta la medición de producción.
- ☞ Identificar los diseños que demandan los clientes
- ☞ Verificar contantemente los métodos de trabajo.
- ☞ Analizar y controlar la producción
- ☞ Planear y distribuir las instalaciones.
- ☞ Mantener una buena higiene y seguridad industrial.

- ☞ Controlar la producción y los inventarios.
- ☞ Controlar de Calidad.

Comisión de comercialización y mercadeo

- ☞ Fomentar un equipo de ventas competente.
- ☞ Aplicar herramientas de marketing
- ☞ Realizar la distribución de la producción.
- ☞ Llevar la publicidad y promoción de ventas.
- ☞ Controlar un buen servicio al cliente.
- ☞ Mantener buenas relaciones públicas.
- ☞ Planificar y participar en todos los eventos de mercadeo tanto dentro como fuera de la asociación.
- ☞ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- ☞ Definir nichos de mercado

4.5.5.4. Dimensiones estructurales

Formalización

En la Asociación de Artesanos Prosperidad la formalización no tiene mucha relevancia, porque no existen parámetros estructurales, procedimiento, ni políticas bien definidas que contribuyan a una buena organización, por tal motivo se ha establecido una estructura organizacional que permita visualizar una mejor forma de trabajo.

Especialización

En el grado gobernante y de apoyo están bien definidos aunque no cuentan con la identificaciones del puesto, y políticas necesaria para la buena administración, se ha tomado en consideración estructurar comisiones las misma que serán dirigidas por los vocales.

Las comisiones fueron creadas tomando en cuentas las necesidades y requerimientos del personal directivo entrevistado y de los artesanos - clientes encuestados.

Jerarquía de autoridad

La jerarquía de autoridad es alta debido a que las personas que reportan al presidente son mínimas, el desconocimiento gráfico de la estructura organizacional no le permitía visualizar el superior inmediato, mediante la nueva estructura organizacional los cargos quedan mejor establecidos.

Al ejecutar la estructura organizacional cada persona conocerá cuál es su superior inmediato y la forma de trabajo se tornará cambiante contribuyen a que las responsabilidades estén mejor asignadas.

Centralización

Tomando en cuenta que la autoridad es el presidente de la asociación, las diversas decisiones que se toman en base a una mejor organización se analizan en la asamblea para que cada uno de los artesanos-socios contribuya en la toma de decisiones.

Mediante el diseño organizacional las decisiones serán mejor tomadas y analizadas, en lo referente a las comisiones las decisiones serán consensuadas en conjunto con la junta directiva.

Profesionalismo

El personal que integra la asociación no cuenta con estudio superior lo cual le limita a conocer las diversas herramientas administrativas, esto no implica que conozcan y trabajen con responsabilidad en los cargos desempeñados, como el

recurso económico les limita a contratar servicios profesionales, los artesanos están obligados a capacitarse en lo administrativo, productivo y comercialización, siendo la comisión de desarrollo de proyectos la encargada de conseguir los cursos de capacitación.

4.5.5.5. Dimensiones contextuales

Tamaño

El tamaño es la magnitud de la asociación de artesanos Prosperidad es representada por el número de trabajadores que la integran, en este caso la asociación está conformada por 67 artesanos, la asociación referente al orgánico funcional es baja porque los colaboradores que lo integran son mínimos, la junta directiva integrada por cuatro personas y cada comisión estará integrada por un vocal y cuatro personas más. Contribuyendo así al alcance de los objetivos.

Tecnología organizacional

La asociación esta direccionada a la producción de varios productos y servicios, los cuales son administrados por cada artesano, mediante la implementación de herramientas informáticas, las dependencias establecidas contribuirán a una mejor administración y alcance de los objetivos. También permitirá la redacción y el control de los diversos proyectos

Entorno

Los clientes, las leyes, el gobierno y la competencia son los factores que engloban el entorno de la asociación y son los que permiten ganar o perder competencia en el mercado, para efecto de contrarrestar estos factores es esencial la ejecución del diseño organizacional el cual permita una buena administración, la satisfacción del cliente y cumplimiento las leyes del gobierno.

Metas y estrategias

La ausencia de metas y estrategias al limitado que los artesanos se sientan comprometidos con el desarrollo de la asociación, mediante las metas y estrategias planteadas a continuación se podrá contribuir a que la asociación entre en un ambiente competitivo y organizado.

➤ Metas

- ✓ Incremento de los ingresos económicos
- ✓ Mejoras en las funciones administrativas y operativas de la asociación
- ✓ Mejoramiento de los sistemas de comunicación y de información
- ✓ Aumento de la cartera de cliente en un 10%
- ✓ Incremento de los diversos recurso que permitan el desarrollo competitivo.

➤ Estrategias

- ✓ Implementación una estructura organizacional para la asociación
- ✓ Aplicación de diseños de procesos
- ✓ Implementación de herramientas informáticas para oficinas administrativas
- ✓ Establecer sistemas de monitoreo para los procesos establecidos
- ✓ Capacitación direccionado al desarrollo de proyectos

Cultura

La cultura está representada por las creencias valores y normas, la asociación de artesanos prosperidad está integrada por varias personas y cada una de ellos maneja su propia cultura, para efecto de la aplicación del diseño organizacional tienen que vincularse para trabajar de forma conjunta adaptando una cultura propias de trabajo de la asociación.

Para alcanzar un ambiente dinámico de trabajo y una organización efectiva cada artesano tiene que estar ligado a los siguientes principios y valores que permitirán trabajar con un mismo fin y contribuirá a la disminución conflictos laborales.

1. Comunicación
2. Responsabilidad
3. Dinamismo
4. Respeto
5. Trabajo en equipo
6. Iniciativa de trabajo
7. Integración

4.5.5.6. Vínculos Inter-organizacionales

Los vínculos inter-organizacionales que mantiene la asociación de artesanos Prosperidad están ligados a instituciones públicas, estas contribuyen con el desarrollo económico, material y publicitario.

Gobierno Autónomo Descentralizado San José de Ancón.- esta institución ha contribuido con el desarrollo de ferias en festividades parroquiales, es esencial seguir vinculado a esta junta parroquial para que las ferias sean más seguidas y en otros lugares de la Provincia.

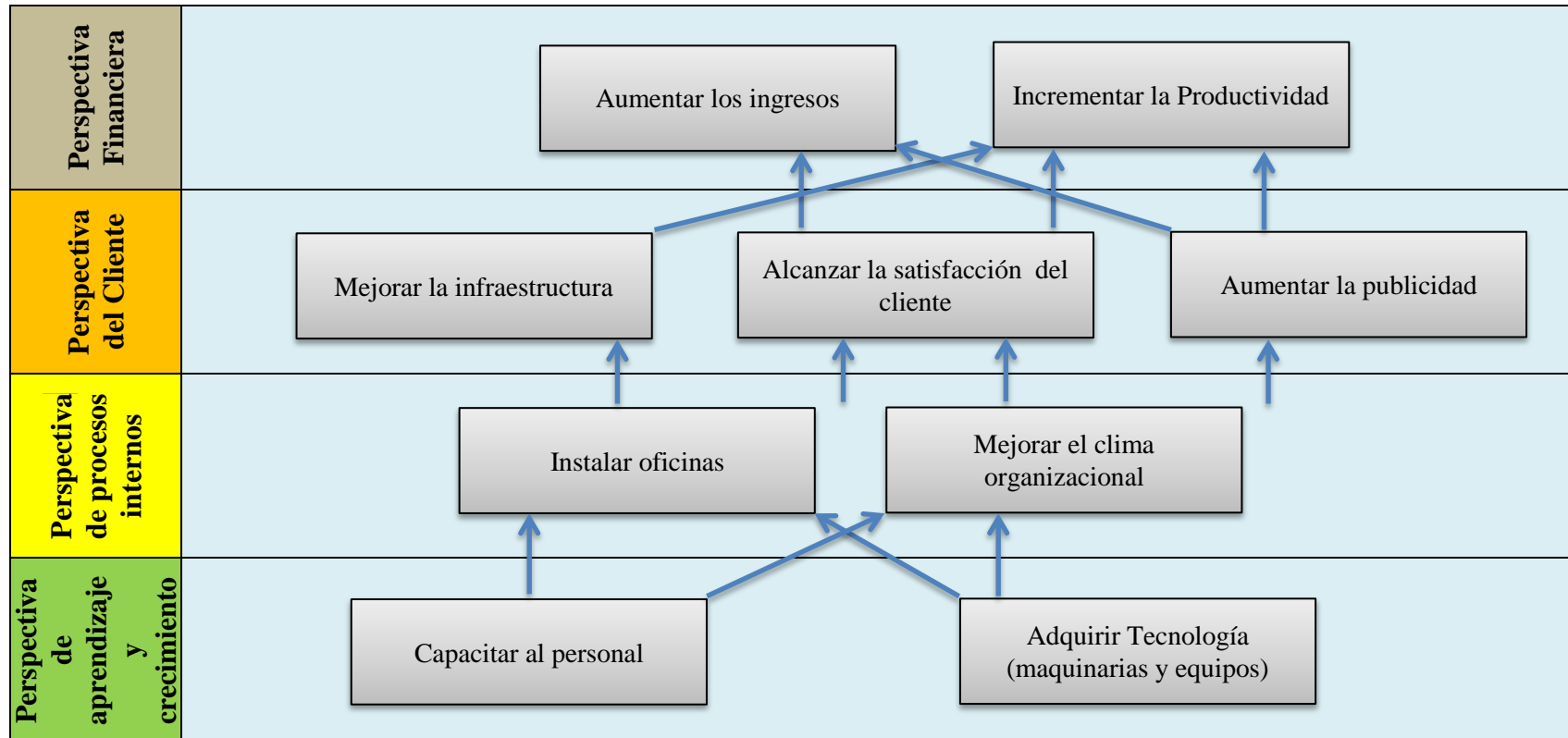
Universidad Estatal Península de Santa Elena.- A través de un grupo de estudiantes de la carrera de marketing los artesanos obtuvieron publicidad que ciertos socios aun las mantienen, este apoyo ayudó a que los clientes aumenten sus ventas, es primordial mantener este contacto para que los estudiantes generen mejores propuestas para la asociación.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.- Esta institución contribuye con proyectos que en su efecto por alcanzarlos se han perdido por la falta de conocimientos en el desarrollo textual del proyecto y el seguimiento constante.

4.5.6. Gestión de organización y sistemas

4.5.6.1. Elaborar el cuadro de mando integral

GRÁFICO # 33 Mapa estratégico



Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

CUADRO # 12 Balanced scorecard

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Perspectiva Financiera	<p>Aumentar los ingresos</p> <p>Incrementar la productividad</p>	<p>Direccionar las actividades desempeñadas en la asociación mediante la creación de dependencias para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la asignación de funciones y responsabilidades.</p> <p>Incrementar la rentabilidad de la asociación mediante la evaluación y seguimiento que permita una amplia participación y desarrollo de actividades administrativas y operativas</p>	<p>Utilidades de los socios – artesanos</p> <p>Crecimiento de las ventas diarias</p>	<p>Incremento de los ingresos económicos</p> <p>Mejoras en las funciones administrativas y operativas de la asociación</p>	<p>Delegar responsabilidades</p> <p>Diseñar el orgánico funcional</p>
Perspectiva del Cliente	<p>Mejorar la infraestructura</p> <p>Alcanzar la satisfacción del cliente</p> <p>Aumentar la publicidad</p>	<p>Fortalecer la coordinación de las diferentes actividades mediante el diseño de procesos de la organización para que mejore la comunicación entre los artesanos y atención al cliente.</p>	<p>Nivel de satisfacción del cliente</p> <p>Retención del cliente</p>	<p>Aumento de la cartera de cliente en un 10%</p>	<p>Determinar procesos de gestión y apoyo</p> <p>Elaboración de mapas de proceso</p> <p>Implementación del cultura organizacional</p>
Perspectiva de procesos internos	<p>Instalar oficinas</p> <p>Mejorar el clima organizacional</p>	<p>Mejorar el desarrollo de las actividades administrativas y operativas mediante la incursión de sistemas tecnológicos y de control para que mejore el desempeño laboral</p>	<p>Nivel de conflictos laborales</p> <p>Rendimiento laboral</p>	<p>Mejoramiento de los sistemas de comunicación y de información</p>	<p>Elaboración de formatos de evaluación</p> <p>Desarrollo de políticas y valores</p>
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<p>Capacitar al personal</p> <p>Adquirir tecnología</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales de los artesanos mediante el desarrollo de capacitaciones direccionadas al trabajo en equipo para que todos trabajen en el desarrollo y el alcancen de beneficios futuros.</p>	<p>Nivel de conocimientos adquiridos</p> <p>Nivel de efectividad laboral y productiva</p>	<p>Incremento del trabajo en equipo y aumento del conocimiento</p>	<p>Capacitación direccionada al Trabajo en equipo</p>

Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

4.5.6.2. Diseñar el sistema de información y control

El sistema de monitoreo que se aplicará para la asociación es fundamental para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, mediante la designación de responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo de la asociación se podrá verificar que cumplan con las actividades proyectadas.

El comité de coordinación de la asociación ejercerá el trabajo de supervisar y rodear por las áreas de trabajo para que las diferentes funciones se cumplan a cabalidad haciendo uso de esquemas que permitan la valoración de los cargos desempeñados.

La aplicación de herramientas informáticas permitirá redactar las informaciones que se quieran emitir a los artesanos contribuyendo así con una mejor comunicación, a la vez que cada artesano tendrá que llevar un control adecuado mediante informes de las diversas actividades vinculadas con los procesos de la asociación para conocer cómo se lleva su desenvolvimiento laboral.

4.5.6.3. Formular el sistema de control de gestión

Mediante el control de gestión de los diversos procesos que se desempeñan en la asociación estarán orientados al mejoramiento de la calidad, productividad y la competitividad, para efecto de este sistema de control se tomarán en cuenta que los artesanos trabajan tomando en consideración la integración de las estrategias los diversos procesos y la cultura organizacional.

El control de gestión estará direccionado al alcance de los objetivos propuestos para que la asociación mejore su organización y el clima laboral, para esto hay que considerar los siguientes puntos

- Conocer cada una de las funciones de las dependencias establecidas
- El presidente tiene que direccionar a los artesanos al desarrollo de sus actividades

- Hacer uso de los recursos necesarios para tener una producción de calidad
- Direccionarse al alcance de los objetivos

4.5.6.4. Sistema de financiamiento

El sistema de financiamiento que se llevará a cabo es el de recaudar una cuota por cada uno de los artesanos de \$ 10 por mes, este dinero servirá para los diversos gastos que demande la asociación. El dinero es fundamental para el desarrollo de la propuesta del diseño organizacional, para cubrir el costo del presupuesto cada uno de los artesanos realizará una aportación de 50 dólares un mes antes de ejecutar el proyecto.

4.5.7. Resultado de efectividad

4.5.7.1. Eficacia

La eficacia de los diversos procesos de la asociación se medirá mediante el alcance de los objetivos y de usos de los diversos recursos que utilizan para satisfacer las necesidades de los clientes. Cada artesano tendrá que trabajar con miras a ser eficaz en cada uno de los procesos que desarrolla y de esta forma tener una producción de calidad.

Para que el diseño organización sea éxitos todos los artesanos tiene que conocer la proyección estratégica y las dependencias establecidas para que trabajen de forma eficaz en la actividad que están desempeñando y de esta forma alcanzar un alto grado competitivo

4.5.7.2. Eficiencia

La eficiencia se llevará a cabo mediante la integración y el trabajo en conjunto de cada uno de los integrantes de la asociación, la medición de la eficiencia también

se realizará tomando en cuenta el alcance de los objetivos. Para alcanzar un trabajo eficiente sobre la implementación del diseño organizacional en la asociación hay que tomar en cuenta las políticas, los valores, la cultura organizacional y la administración responsable del uso de los diferentes recursos con los que cuenta la asociación

4.5.7.3. Evaluación y seguimiento

Evaluación

La evaluación que se llevará a cabo en la asociación de artesanos prosperidad estará direccionada a evaluar el desempeño laboral de cada uno de los directivos y los artesanos, para reconocer cuál es su forma de trabajo y como se desempeña para alcanzar los objetivos establecidos.

Mediante la evaluación de las diferentes actividades establecidas se podrá reconocer cuales son los principales novedades y falencias que se presentan en cada actividad desempeñada, esto también permite establecer los correctivos necesarios que ayudan a mejorar las actividades establecidas.

Seguimiento

El seguimiento a los directivos y artesanos permite reconocer como se está llevando a cabo la actividad establecida, para efectos de un buen seguimiento cada uno de los artesanos redactara un informe con cada una de las actividades que realiza durante el día, este seguimiento permitirá reconocer si los objetivos planteados se están alcanzando o cuales son la repercusiones que impiden su alcance.

Los informe que emitan los artesanos o directivos permitirán reconocer el cumplimiento de las actividades y el aumento mejores estrategias de trabajo y

nuevos objetivos que alcanzar, a la vez que se fomenta a que los artesanos trabajen tomando en cuenta los diversos recursos que utilizan para el desarrollo de una administración y producción eficiente.

4.6. CAPACITACIÓN ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO

A través de este módulo de capacitación se pretende fortalecer las relaciones personales y de trabajo de los artesanos, para que cada uno de los artesanos trabaje de forma conjunta para alcanzar beneficios grupales y el desarrollo de la asociación, mejorando significativamente la administración de cada una de las áreas de trabajo.

Objetivos de la capacitación:

- Obtener una aptitud de análisis del equipo para controlar posibles conflictos y saber preverlos para darles la respuesta oportuna.
- Capacitar a los artesanos en técnicas de motivación para que la forma de trabajo sea más dinámica.
- Analizar conjuntamente con los artesanos las diferentes herramientas que se utilizan para trabajar en grupo.

Contenido

1.- Liderazgo

- Concepto de liderazgo
- Funciones administrativas del liderazgo
- Rasgo y personalidad del liderazgo

2.- Trabajo en equipo

- Que es un equipo
- Modalidades de equipos
- Importancia del trabajo en equipo

- Caso práctico

3.- Motivación

- Que es la motivación
- Importancia de la motivación
- Tipos de motivación

4.- Comunicación

- Que es la comunicación
- Importancia de la comunicación
- Formas de comunicación

Modalidad del Curso

El módulo de capacitación está programado para efectuarse durante un mes para que facilite la buena administración de la ejecución del diseño organizacional.

Coordinación

El encargado de coordinar cada uno de los procesos que se lleven a cabo durante la capacitación serán los integrantes de la comisión de coordinación

Dirigido

La capacitación estará dirigida a todos los integrantes de la asociación para que cada uno de ellos conozca la importancia del trabajo en equipo

Fechas

El módulo de capacitación se efectuará el mes de febrero, los días sábados y lunes de una a cinco, resultando un total de treinta y dos horas

Facilitador

El facilitador será una persona formada y especializada en el desarrollo de capacitaciones, específicamente un docente de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Políticas de la capacitación

- Por asistir al curso de capacitación se otorgará un certificado que acredite las horas cursadas.
- Deberán asistir a los días de capacitación y completar el 100% de asistencia.
- Serán evaluados en el transcurso del que dure el curso.

Lugar

La capacitación se efectuará en la casa comunal porque es el único sitio que tiene un espacio físico amplio para realizar estos tipos de eventos.

4.7. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Recursos Humanos

CUADRO # 13 Costo de Capacitación

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Facilitador	67	\$ 19.00	\$ 1273.00
Aperitivos	1	\$ 67.00	\$ 67.00
Total			\$ 1340.00

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Recursos Materiales

CUADRO # 14 Presupuesto de Recursos Materiales

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Sillas secretarias	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Sillas plásticas	4	\$ 6,00	\$ 24,00
Archivadores de 4 gavetas	1	\$ 190,00	\$ 190,00
Suministros de oficina	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Mampara para divisiones de ambiente	1	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL			\$ 934,00

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Recursos Tecnológicos

CUADRO # 15 Presupuesto de Recursos Tecnológicos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadoras	2	\$ 570,00	\$ 940,00
Impresoras	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL			\$ 1040,00

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Recursos Financieros

CUADRO # 16 Presupuesto de Recurso Financiero

DESCRIPCIÓN	VALOR
Recurso Humano	\$ 1340,00
Recursos Materiales	\$ 934,00
Recursos Tecnológicos	\$ 1040,00
TOTAL	\$ 3314,00

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

CONCLUSIONES

El diseño organizacional propuesto se realizó en base a los requerimiento de los artesanos y los clientes, a través de este diseño se estima mejorar la administración de los diferentes recursos y la coordinación efectiva de las diferentes actividades que realizan, esto también permite la identificación de los cargos departamentales y las diferentes funciones que tiene que cumplir para alcanzar un buen clima laboral

Se efectuó la proyección estratégica como parte esencial del trabajo de los artesanos, porque no cuentan con un objetivo a seguir, esto contribuirá a que los artesanos trabajen en equipo para alcanzar un mismo objetivo y se fijen nuevas metas que alcanzar, para esto se ejecutó la cultura organizacional que tiene que seguir.

Para que la asociación de artesanos alcance un excelente desempeño laboral y competitivo se definiera objetivos direccionados al alcance administrativo y organizacional, estos tienen que ser alcanzados tomando en cuenta las estrategias en cada una de las actividades que desempeñen cada uno de los artesanos que integran la estructura organizacional y la asociación

La capacitación planteada esta direccionada al fortalecimiento del trabajo en equipo para que cada uno de los artesanos integrantes de la asociación reconozcan el alcance y los beneficios que se pueden obtener cuando cada uno se esfuerza por alcanzar un mismo fin, demostrando liderazgo, respeto, ética, responsabilidad y compañerismo.

La aplicación de los sistemas de control y evaluación de desempeño tiene que estar presente en cada una de las actividades que se desarrollen para que todos trabajen responsablemente y alcancen de forma conjunta el desarrollo organizacional de la asociación.

RECOMENDACIONES

Los artesanos tienen que estar ligados a la nueva estructura organizacional donde se determinan las áreas de trabajo, las principales funciones y responsabilidades que permitirán que todos los artesanos de la asociación “Prosperidad” trabajen organizadamente y alcancen una mejor administración de los diversos recursos que utilizan para el desarrollo de sus actividades.

Considerar la proyección estratégica en cada una de las actividades que se realicen los artesanos para que cada uno de los artesanos estén comprometidos al alcance de un mismo fin, direccionado bajo la misión, visión, objetivos y valores los cuales permiten el desarrollo conjunto de la asociación y la identificación ante la colectividad

Cada uno de los objetivos que se han estipulados están direccionados al alcance de una buena organización y administración, es esencial que cada uno de los que integran la asociación trabajen con miras a alcanzar los objetivos sea de forma individual o grupal para que la asociación mejore su forma de administración en el desarrollo de las actividades.

Para que los artesanos fortalezcan las relaciones interpersonales y disminuir la presencia de diversos conflictos que se suelen presentar en el desarrollo de las diferentes actividades es primordial que la capacitación se dirija al trabajo en equipo para que todos trabajen encaminados al alcance del desarrollo de la asociación.

Mediante el debido control y seguimiento todos podrán trabajar responsablemente, emitiendo informes que permitirán evaluar la forma de trabajo individual o grupal, la iniciativa de superación que tienen, y las diversas observaciones que se presenten durante el desarrollo de las actividades encomendadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Martín (2006), Manual de Planificación Estratégica, editorial Panorama, primera edición, México.
- Barbería, María Emma (2004), Como hacer una monografía, Valletta Ediciones, Tercera edición, Argentina.
- Barrios, Maritza (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y de maestrías y de tesis doctorales, editorial Fedupel, tercera edición, Caracas – Venezuela.
- Chiang, Margarita (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, editoriales S. L. segunda edición, Madrid.
- Cummings, Thomas G. Worley Christopher G. (2007), Desarrollo organizacional y cambio, editorial Thomson, octava edición, México.
- Daft, Richard L. (2007), Teoría y diseño organizacional, editorial Cengage Learning, novena edición, Santa Fé – Colombia.
- Eyssautier, Maurice de la Mora (2006), Metodología de la investigación, editorial Thomson, quinta edición, México.
- Galán, José (2006), Diseño Organizativo, editorial Thomson, segunda edición, México
- Gilli, Juan José (2007), Diseño Organizativo, editorial Granica, primera edición, Argentina.

- Gómez, Miguel (2006), Elementos de Estadística descriptiva. editorial EUNED, tercera edición, Costa Rica.
- Gómez, Marcelo M. (2006), Introducción a la metodología de la investigación científica, editorial Brujas, primera edición, Argentina.
- Guizar, Rafael (2008), Desarrollo organizacional, editorial McGraw-Hill Interamericana, segunda edición, México.
- Hernández, Jorge, Zafra Díaz Gloria, Artesanas y artesanos
- Lawrence J, Gitman, Carl McDaniel (2007), El futuro de los negocios, editorial Cengage Learning, quinta edición, Colombia.
- Matilla, Kathy (2009), Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, editorial UOC, primera edición, España.
- Méndez, Carlos (2006), Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, editorial Limusa, cuarta edición, México.
- Mingrone, Patricia Lucía (2007), Metodología del estudio eficaz, editorial Bonum, segunda edición, Argentina.
- Naghi, Mohammad (2005), Metodología de la investigación, editorial Limusa, segunda edición, México.
- Prieto, Begoña, Alicia Santidrián (2006), Pablo Aguilar Contabilidad de costes y de gestión, Editorial Delta, primera edición, Madrid España

- Rivera, Carmen (2005), Las artesanías, editorial Imprelibros, primera edición, Colombia.
- Robbins, Stephen P, Mary Coulter (2005), Administración, editorial Pearson, octava edición, México.
- Rodríguez, Ernesto A. (2005), Metodología de la investigación, editorial Zona de la Cultura, quinta edición, México.
- Sheldon, M. Ross (2007), Introducción a las estadísticas, editorial Reverte, segunda edición, Barcelona – España.
- Slocum, Hellriegel (2009), Comportamiento Organizacional, editorial Cengage Learning, doceava edición, México.

PÁGINAS WEB

- Tipos de investigación, <http://www.tiposde.org/general/484-tipos-de-investigacion/#ixzz2XLa2Q0Wp>
- El prisma Portal para investigadores y profesionales, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/
- Administración Moderna, <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/diseo-organizacional.html>
- EcuRed , http://www.ecured.cu/index.php/Dise%C3%B1o_organizacional
- La coordinación en el proceso administrativo <http://cienciaadministrativa-katty.blogspot.com/2010/07/que-es-coordinacion-efectiva.html>
- Diseño organizacional, <http://www.slideshare.net/pbermudez10/diseo-organizacional-17018529>
- Diseño organizacional, <http://salvadorapuntes.blogspot.com/>
- Administración de empresas, <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

ANEXOS

ANEXO # 1 Entrevista a Directivos



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS PROSPERIDAD.

Objetivo: Recopilar información actual sobre el desarrollo organizacional de la asociación de artesanos prosperidad mediante la aplicación del instrumento de investigación para desarrollar un diseño organizacional eficiente y eficaz.

Conteste las siguientes preguntas con responsabilidad y seriedad posible.

Sexo: Masculino ____ Femenino__

Edad: _____

Actividad que realiza en la asociación:

Ebanistería	<input type="checkbox"/>	Panadería	<input type="checkbox"/>	Peluquería	<input type="checkbox"/>
Sastrería	<input type="checkbox"/>	Modistería	<input type="checkbox"/>	Mecánica	<input type="checkbox"/>

1.- ¿Considera usted que la distribución equitativa del trabajo es primordial en de la asociación?

2.- ¿Los integrantes de la asociación contribuyen con el desarrollo de la asociación?

3.- ¿Las actividades que se desarrollan en la asociación son debidamente coordinadas?

4.- ¿Para la buena marcha de la asociación los integrantes participan en la toma de decisiones?

5.- ¿Los integrantes de la asociación conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades?

- 6.- ¿De qué forma se lleva a cabo el trabajo en equipo en la asociación?
- 7.- ¿La elaboración del diseño organizacional permitirá una administración eficiente y eficaz en la asociación?
- 8.- ¿Con que recursos disponen los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad para la elaboración de sus productos?
- 9.- ¿Considera usted que la comunicación entre los socios es fundamental para que exista un buen clima organizacional?
- 10.- ¿Los participantes de la asociación llevan un control adecuado en el desarrollo y elaboración de sus productos artesanales?
- 11.- ¿Considera usted que existe un personal motivado para desarrollar nuevos de emprendimientos dentro del área de trabajo?
- 12.- ¿Qué estrategias y acciones llevan a cabo los integrantes de la asociación para realizar la venta de sus productos?
- 13.- ¿Cuáles son los principales inconvenientes y conflictos que se le presentan dentro del ambiente laboral de la asociación?

Lugar y Fecha.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 2 Encuesta a socios- artesanos



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS
PROSPERIDAD.

Objetivo: Recopilar información actual sobre el desarrollo organizacional de la asociación de artesanos prosperidad mediante la aplicación del instrumento de investigación para desarrollar un diseño organizacional eficiente y eficaz

Seleccione la alternativa correcta con responsabilidad y seriedad posible

Sexo: Masculino ___ Femenino___

Edad: _____ Actividad que realiza en la asociación:

18 - 23	
24 - 29	
30 - 35	
Más de 35 años	

Ebanistería Panadería Peluquería
Sastrería Modistería Otros ¿Cuál?__

1.- ¿El ambiente laboral de la asociación cumple y satisface sus expectativas de trabajo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2.- ¿Con que frecuencia usted realiza un trabajo en equipo dentro de la asociación?

Nunca	
Rara vez	
Casi siempre	
Siempre	

3.- ¿Las actividades que se desarrollan en la asociación se planifican?

A diario	
Dos veces por semana	
Por semana	
Por quincena	
Mensual	

4.- ¿La asociación de artesanos debe delegar funciones entre sus integrantes para?

Conocer sus responsabilidades	
Identificar sus jefes inmediáticos	
Trabajar organizadamente	

5.- ¿Es primordial que la asociación desarrolle políticas y valores institucionales?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

6.- ¿La asociación de artesanos comuna prosperidad que tipos de recursos debe de aplicar para mejorar el proceso administrativo?

Recursos humanos	
Recursos tecnológicos	
Recursos económicos	
Recursos materiales	

7.- ¿Los integrantes de la asociación de artesanos trabajan de forma grupal para desarrollar?

Proyectos	
Buena administración	
Productos de calidad	
Beneficios para la asociación	
Brindar buen servicio al cliente	

8.- ¿En cuáles de las siguientes áreas usted necesita capacitación?

Desarrollo de productos de calidad	
Ventas	
Contabilidad	
Liderazgo	
Desarrollo de proyectos	
Servicio al cliente	

9.- ¿El ingreso económico que se recibe por la venta de un producto terminado es distribuido?

Pago de cuotas internas	
Compra de insumos y materia prima	
Beneficios personales	
Compra de maquinaria	

10.- ¿El desarrollo de buenos canales de comunicación entre los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad permitirá?

Mejor ambiente de trabajo	
Limitación de conflictos	
Trabajo coordinado	
Diálogos responsable	
Desarrollo de la asociación	

11.- ¿La coordinación es necesaria para que se desarrolle un buen clima organizacional dentro de la asociación?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

12.- ¿La aplicación de un diseño organizacional mejoraría el desarrollo de la asociación?

SI___ NO___

Porque? _____

Lugar y Fecha.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 3 Encuesta a clientes



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS PROSPERIDAD.

Objetivo: Recopilar información actual sobre el desarrollo organizacional de la asociación de artesanos prosperidad mediante la aplicación del instrumento de investigación para desarrollar un diseño organizacional eficiente y eficaz

Seleccione la alternativa correcta con responsabilidad y seriedad posible

Sexo: Masculino ___ Femenino___

Edad:

18 - 23	
24 - 29	
30 - 35	
Más de 35 años	

1.- ¿Cómo valora usted la atención al cliente por parte de los integrantes de la asociación de artesanos?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

2.- ¿Al momento de realizar la compra de los productos que expenden los artesanos de la asociación comuna prosperidad que características analiza?

El precio	
La calidad	
La innovación del producto	
La promoción	
La imagen	
Otros	

¿Cuál? _____

3.- ¿La aplicación de recursos tecnológicos permitirá que la asociación obtenga mayor efectividad en el desarrollo de las actividades administrativas?

Muy acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

4.- ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que prestan los integrantes de la asociación?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

5.- ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que venden los integrantes de la asociación?

Muy buenos	
Buenos	
Regular	
Malos	
Muy malos	

6.- ¿Los productos que expende los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad satisfacen sus gustos y preferencias?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi Nunca	

7.- ¿Al momento de realizar la compra de un producto artesanal que forma de pago aplica?

Al Contado	
A Crédito	

8.- ¿Usted cree necesario que los integrantes de la asociación de artesanos comuna prosperidad se capaciten constantemente?.

Si

No

Porque? _____

9.- ¿Según su criterio en qué áreas considera usted que los artesanos necesitan capacitación?

Ventas	
Producción	
Marketing	
Contabilidad	
Recurso humano	

10.- ¿Qué estrategias de venta considera usted primordial para que los integrantes de la asociación incrementen sus ventas?

11.-¿La asociación de artesanos prosperidad que tipos de recursos debe tomar en cuenta para brindar una atención eficiente al cliente?

Humanos	
Tecnológicos	
Materiales	
Económicos	

12.- ¿Con que frecuencia los integrantes de la asociación aplican descuentos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	

Lugar y Fecha.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 4 Carta Aval



ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "PROSPERIDAD"

Fundada el 15 de Agosto del 2010

Acuerdo Ministerial 11047

R.U.C. 2490004842001 TFNO. 2529700 - 0992377925

Prosperidad - San José de Ancón - Santa Elena

Prosperidad, 27 de Septiembre del 2012

Ing. Mercedes Freire

Decana de la Facultad de Ciencia Administrativas
Universidad Estatal Península de Santa Elena
En su despacho.-

De nuestras consideraciones.-

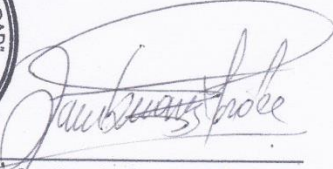
Reciba un fraterno saludo de partes de quienes conformamos la asociación de artesanos ya en mención de la comuna prosperidad, a la vez que le deseamos éxitos en sus funciones.

El presente tiene como objeto comunicarle que mediante la Asamblea General se autorizó al señor **Ramos Tomalá Alexi Jair** con cedula de identidad # **0926461104**, estudiante de la carrera de desarrollo empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, ha recopilar información necesaria para que desarrolle su trabajo de titulación denominado "Diseño organizacional para la asociación de artesanos prosperidad de la comuna prosperidad, cantón Santa Elena provincia de Santa Elena" el mismo que ayudaría a fortalecer nuestra asociación.



Agradeciendo su tiempo, nos suscribimos de usted deseándole éxitos en su vida profesional.



Atentamente,


Sr. Ramón Suarez Morales
Presidente

ANEXO # 5 Fundamentación legal

 <p>GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR</p>	 <p>MIPRO Ministerio de Industrias y Productividad</p>	<p>Av. Eloy Alfaro y Amazonas Edificio MAGAP PBX: 02 2 546690 Fax: 02 2 503818 www.mipro.gov.ec</p>
--	---	---

Página 1 de 3

ACUERDO No. 11 154

**EL SUBSECRETARIO REGIONAL DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS
Y PRODUCTIVIDAD EN EL LITORAL**

CONSIDERANDO:

QUE el numeral 13 del artículo 66 de la Constitución Política del Ecuador, consagra el derecho de las personas a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.


QUE el señor Ramón Suarez Morales, en calidad de Presidente, presentó el Oficio s/n, con nota de recepción del 23 de marzo de 2011, mediante el que solicitó el registro del Directorio de la **ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "PROSPERIDAD"**;

QUE la Asamblea General de Socios de la **ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "PROSPERIDAD"**, en sesión del 7 de abril de 2011, se conoció y aprobó el Directorio para el periodo 2011 - 2013;

QUE mediante Decreto Ejecutivo No. 3497 del 12 de diciembre del 2002, publicado en el R. O. No. 744 del 14 de enero del 2003, se faculta al Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, para aprobar los estatutos y las reformas de los mismos, de las fundaciones o corporaciones;

QUE mediante Decreto Ejecutivo No. 979 del 21 de diciembre del 2005, publicado en el R. O. No. 177 del 30 de diciembre del mismo año, se faculta al Viceministro y los Subsecretarios de Empresa, Microempresas y Artesanías, Recursos Pesqueros; y, Regionales en el Litoral y del Austro, del Ministerio de Comercio Exterior, Pesca y Competitividad, para tramitar y resolver las solicitudes de aprobación de estatutos, reformas, disoluciones y registros de directivas y socios de las corporaciones y fundaciones, dentro de sus jurisdicciones y competencias, de conformidad con la legislación vigente sobre la materia;

QUE Mediante Acuerdo Ministerial No. 452-A, del 8 de Diciembre del 2009, publicado en el Suplemento Registro Oficial No. 53 del 15 de Julio del 2010, se expidió la Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Ministerio de Industrias y Productividad, que crea en su numeral 4 como procesos desconcentrados a las Coordinaciones Regionales Norte, Centro-Norte, Centro, Pacífico, Litoral-Centro, Centro-Sur (Austro) y Sur. Por lo que ésta Coordinación Regional, tiene y tendrá las mismas atribuciones y más; con las mismas responsabilidades, deberes y obligaciones que cuando se llamaba Subsecretaría Regional;



QUE Mediante Acuerdo Ministerial No. 10 331, del 13 de Julio del 2010, téngase en cuenta lo que establece el Art 1 de dicho Acuerdo en su parte principal : "hasta que se implementen los procesos administrativos financieros necesarios para que puedan entra en operación las Coordinaciones Regionales del MIPRO, en la forma detallada en el literal C) "Ámbito de Acción", del numeral 4) titulado "PROCESOS DESCENTRALIZADOS", de este Estatuto , las dependencias regionales seguirán funcionando en la forma en que lo han venido haciendo, esto es conformada por un total de dos Subsecretarías: la de Litoral, integrada por las provincias de Esmeraldas , Manabí, Guayas, Los Ríos , El Oro Santa Elena y Galápagos" en su parte principal en lo que compete a ésta Regional;

QUE la **ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "PROSPERIDAD"**, ha cumplido con la presentación de los documentos indicados en el "Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes especiales" (Decreto Ejecutivo No. 3054 de agosto del 2002, publicado en el R. O. No. 660 del 11 de septiembre del mismo año, reformado por el Decreto Ejecutivo No. 610 del 7 de septiembre del 2007, publicado en el R. O. 171 del 17 de septiembre del 2007, y por el Decreto Ejecutivo No. 982, publicado en el R. O. No. 311 del 8 de abril del 2008);

QUE la Dirección de Asesoría Jurídica ha emitido el informe favorable DAJ No. 088 - 2011, del 15 de abril de 2011;


QUE es deber del Estado cooperar en la constitución y mejoramiento de las entidades que contribuyen al desarrollo socioeconómico del país;

EN uso de las atribuciones que le confiere el Decreto Ejecutivo No. 979 del 21 de diciembre del 2005, publicado en el registro Oficial No. 177 del 30 de diciembre del 2005;

ACUERDA:

ARTÍCULO ÚNICO.- Registrar el Directorio de la **ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "PROSPERIDAD"**, para el periodo 2011 - 2013:

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
RAMÓN AMALIO SUAREZ MORALES	PRESIDENTE
ROMÁN ALEJANDRO GONZÁLEZ TÓMALA	VICEPRESIDENTE



11 154

Página 3 de 3

GUIDO TÓMALA RICARDO	SECRETARIO
ÁNGEL ERNESTO RAMOS POZO	TESORERO
EDWIN RICARDO TÓMALA	SINDICO
ALEXANDRA ROCA TIGRERO	VOCAL PRINCIPAL

COMUNÍQUESE, dado en Guayaquil a 18 ABR 2011


ECO. OTTO SUAREZ RODRIGUEZ
SUBSECRETARIO REGIONAL DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y
PRODUCTIVIDAD EN EL LITORAL.

Elaborado por: RCHR/Asesoría Jurídica
Revisado por: DRO/Asesoría Jurídica
C.C.: Despacho de la Subsecretaría.

ANEXO # 6 Artesanos de la asociación

Foto # 1 Realización de la encuesta



Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Foto # 2 Realización de la entrevista



Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

Foto # 3 Artesanos laborando



Fuente: Asociación de artesanos “Prosperidad”
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

ANEXO # 7 Registro del S.R.I



Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Información del Contribuyente

Razón Social:	ASOCIACION DE ARTESANOS PROSPERIDAD
RUC:	2490004842001
Nombre Comercial:	
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES
Fecha de inicio de actividades	05-04-2011
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	27-04-2011

► Establecimientos registrados

Fuente: Servicio de Rentas Interna

ANEXO # 8 Formato control de actividades

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS COMUNA PROSPERIDAD CONTROL				
Artesano:		Especialización:		
Responsable del control:				
Fecha	Actividad Desempeñada	Recursos Utilizados	Observaciones	Firma

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"
Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

ANEXO # 9 Formato de evaluación de desempeño

ASAPRO		
Formato De Seguimiento Y Evaluación		
INFORMACION GENERAL		
Responsable:	Artesanos:	
Fecha Inicio:	Fecha de Finalización:	
Actividad:	Objetivo:	
Funciones Asignadas	Indicador de alcance	Observaciones

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

ANEXO # 10 Cronograma de capacitación

TEMAS DE LA CAPACITACIÓN	FEBRERO			
	1	2	3	4
Liderazgo				
Trabajo en equipo				
Motivación				
Comunicación				

Fuente: Asociación de artesanos "Prosperidad"

Elaborado por: Jair Ramos Tomalá

ANEXO # 11 Certificado de Gramatólogo

CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresado Alexis Jair Ramos Tomalá, con el tema "Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos "Prosperidad", de la comuna Prosperidad del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013"; el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte del interesado, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

Es todo cuanto puedo certificar, pudiendo la interesada dar el uso que estime conveniente.

Atentamente,



Ing. Linda Núñez G., MGE.

C.I. 1306380013

c.c.: Archivo.-

GLOSARIO

ASOCIACIÓN: Es un conjunto de socios que persiguen un mismo fin sin ánimo de lucro o realiza actividades empresariales direccionadas al fin principal que tiene la entidad.

SOCIOS: Es una persona asociada con otra u otras para alcanzar un mismo fin destinados a aportar con un capital y trabajar con la finalidad empresarial, social, cultural, deportiva u otra.

ARTESANOS: Es una persona que fabrica sus propios productos o les agregan algún valor estético utilizando materia prima típica de la zona donde habita.

EFICACIA: Se determina capacidad de lograr el efecto que se estima alcanzar o se espera sin importar como se lo consiga “logro de los objetivos”

EFICIENCIA: Se determina como la obtención de resultados disponiendo de alguien o de algo y haciendo uso responsable de los mismos recursos “forma en que se logra el objetivo”

EFECTIVIDAD: Se determina como la capacidad de obtener resultados validos o reales. Equilibrio entre la eficacia u la eficiencia.

GESTIÓN: Se entiende por gestión a la acción o efecto de administrar una entidad empresarial

EVALUACIÓN: Es la acción de estimar, calcular, apreciar o señalar el valor de algo o de alguien en función de criterios respecto al objeto de estudio

PROYECTO: Es un conjunto de redacciones o actividades que se encuentran interrelacionas y coordinadas direccionadas al alcance de un objetivo en común

ABREVIATURAS

ECON.	Economista
ING.	Ingeniero
M.I.M.	Magister en investigación de mercado
AB.	Abogado
PÁG.	Página
S.R.I.	Servicio de rentas interna
PNBV	Plan Nacional Del Buen Vivir
M.E.F.I.	Matriz de evaluación de factores internos
M.E.F.E.	Matriz de evaluación de factores externos
BSC	Balanced Scorecard
ART.	Artículo
ASAPRO	Asociación de Artesanos Prosperidad