



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

TEMA:

**"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO
ADMINISTRATIVO DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE
CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA DEL CANTÓN SANTA
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018"**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR:

Tomalá Malavé María Fernanda

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019

TEMA:

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”

AUTOR: Tomalá Malavé María Fernanda

TUTOR: Ing. Alejandro Lindao Carola, MSc

RESUMEN

El presente trabajo de investigación considera un diseño organizativo para la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, una su parte inicial se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa en su entorno interno y externo basado en las “5 Fuerzas de Porter”. El diseño organizacional tiene la finalidad de registrar de manera documentada las fases a seguir la correcta ejecución de los procesos organizacionales establecido. El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio de campo y descriptivo que genera información básica para nuevos estudios sobre el tema o problema cuyo objetivo es evaluar la influencia de un diseño organizacional en el fortalecimiento del desempeño administrativo mediante un diagnóstico situacional para los miembros de la Asociación de Chefs, se considera en el estudio los métodos deductivo e inductivo. Las técnicas de investigación realizadas consisten en cuestionarios con preguntas de encuestas y entrevistas a los implicados de la empresa del área administrativa y focus group al área operativa que proporcionan una perspectiva interna y de forma externa a los consumidores, se dirigió también encuestas a los clientes, donde se conoció la opinión real del servicio para la identificación de los indicadores de necesidad.

Palabras claves: Diseño Organizacional, Desempeño Administrativo, Asociación de Chefs

TEMA:

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”

AUTHOR: Tomalá Malavé María Fernanda

TUTOR: Ing. Alejandro Lindao Carola, MSc

ABSTRACT

The present research work considers an organizational design for the Association of chefs of the province of Santa Elena, an initial part is made a diagnosis of the current situation of the company in its internal and external environment based on the "5 Forces of Porter " The organizational design has the purpose of recording in a documented manner the phases to follow the correct execution of the established organizational processes. The type of research design is based on a descriptive and field study that generates basic information for new studies on the subject or problem whose objective is to evaluate the influence of an organizational design on the strengthening of administrative performance through a situational diagnosis for the members of the Association of Chefs, deductive and inductive methods are considered in the study. The research techniques carried out consist of questionnaires with questions from surveys and interviews with those involved in the company from the administrative area and focus group to the operational area that provide an internal perspective and externally to consumers, they also conducted surveys to customers, where the real opinion of the service for the identification of the need indicators was known.

Keywords: Organizational Design, Administrative Performance, Association of Chefs

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**, elaborado por la Srta. **Tomalá Malavé María Fernanda**, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Alejandro Lindao Carola, MSc

PROFESOR GUÍA

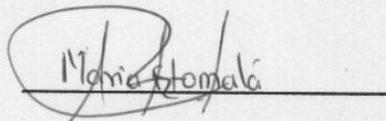
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018**”, elaborado por **Tomalá Malavé María Fernanda** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas Carrera de Desarrollo Empresarial** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



Tomalá Malavé María Fernanda

C.C. No.:092841848-2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría para poder culminar una etapa más en mi vida, y considero una de las más importantes como es mi carrera profesional, también a mis padres Claudio y Soraya por ser el pilar fundamental en mi desarrollo como persona y profesional, a mis jefes Iván Saltos y Noemí de Saltos, que han podido darme el espacio para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación a quienes considero y estimo demasiado , a los miembros de la asociación de chefs de la provincia de santa elena ,por abrirme las puertas y permitir realizar el proceso investigativo dentro de su establecimiento. Por último, a los docentes que con sus sabios conocimientos han cimentado los saberes para ponerlos en práctica.

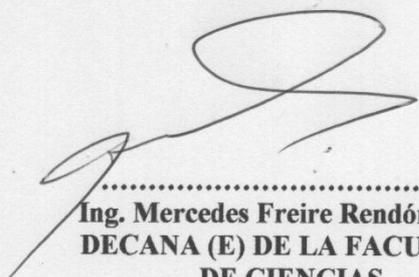
María Tomalá

DEDICATORIA

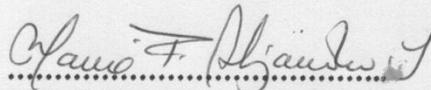
Dedico el presente trabajo de investigación a DIOS por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida. Por mis triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, a mis padres ya q me dieron la oportunidad de continuar a pesar de las adversidades a mis hijos Danna, Julexy y Deyvi, quienes han sido el impulso para poder empezar y culminar una carrera profesional y a la vez el poder culminar. También a mis jefes, que gracias a su apoyo y consejos me ayudaron a no rendirme y enfrentar las adversidades de la vida, y familiares que han sido esenciales en el apoyo incondicional para terminar mi meta.

María Tomalá

TRIBUNAL DE GRADO



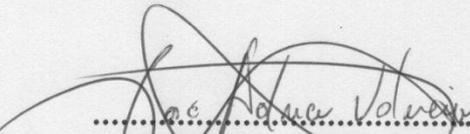
.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.
DECANA (E) DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



.....
Lcda. María Fernanda Alejandro, Mgs
DIRECTORA (E) DE LA CARRERA
DE DESARROLLO EMPRESARIAL



.....
Ing. Alejandro Lindao Carola, MSc
DOCENTE TUTOR DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



.....
Ing. José Valencia Medranda, Mgs.
DOCENTE ESPECIALISTA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



.....
Abg. Victor Coronel Ortiz, Msc.
SECRETARIO GENERAL (E) DE
LA UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

ÍNDICE

PORTADA	i
RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	v
AGRADECIMIENTOS	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	5
MARCO TEÓRICO	5
1.2 Variable Independiente	5
1.2.1 Diseño Organizacional	5
1.2.1.1 Enfoque del Diseño Organizacional	5
1.2.1.2 Diseño organizacional	7
1.2.1. Escenario administrativo del diseño organizacional	10
1.2.1.2. Principio de organización	12
1.2.1.3 Tipos del Diseño Organizacional	14
1.2.1.4. Enfoques del diseño organizacional	16

1.2.1.5 Diagnóstico Organizacional	19
1.2.1.5.1 Matriz de evaluación de factor interno MEFI	19
1.2.1.5.2 Matriz de evaluación de factor externo MEFE.....	20
1.2.1.5.3 Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral BSC	22
1.2.2- Gestión Administrativa.....	23
1.2.2.1.- Gestión Administrativa.....	23
1.2.2.2. Recursos de la Gestión Administrativa.	25
1.2.2.4 Objetivo de la Gestión Administrativa.	26
1.2.2.5 Los Principios Generales de la Gestión Administrativa.	27
1.2.2.6 El desempeño administrativo como factor evaluador en la gestión administrativa.	30
1.3 Fundamentos legales.....	31
1.3.1 Constitución Política del Ecuador (2008)	31
1.3.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI (2010)	32
1.3.3 Normas de Gestión de Calidad ISO 9001 (2014)	33
CAPÍTULO II.....	35
METODOLOGIA.....	35
2.1. Diseño de la Investigación.....	35
2.2 Modalidad de la Investigación.....	35
2.3 Tipos de Investigación	36
2.3.1 Por el Propósito.....	36
2.3.2 Por el Nivel	36
2.3.4 Por el Lugar	37
2.4 Métodos de la investigación	38
2.4.1 Métodos de Investigación.....	39

2.4.2. Método Inductivo.....	40
2.4.3. Método Analítico.....	41
2.5 Técnicas de Investigación.....	41
2.6 Instrumentos De Recolección De Información.	43
2.6.1.- Guía de Entrevista.....	44
2.6.2.- Cuestionario.	44
2.7 Población y muestra.	45
2.7.1. Población.	45
2.8 Procedimientos y Procesamiento.....	47
2.8.1 Procedimientos.....	47
2.8.2 Procesamientos.....	48
CAPÍTULO III	49
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
3.1. Análisis de las encuestas.....	49
3.2. Análisis de las entrevistas.....	58
CAPÍTULO IV	63
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.....	63
4.1.- Presentación.....	63
4.2.- Objetivos	64
4.2.1.- Objetivo General.	64
4.2.2.- Objetivos Específicos.....	64
4.3.- Diagnóstico Organizacional.....	65
Análisis interno	65

Análisis Externo	66
4.4.- Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)	67
4.4.1.- Matriz de Evaluación de Factores Internos	68
4.4.2.- Matriz de Evaluación de Factores Externas (MEFE)	70
4.4.3.- Matriz de Evaluación de Factores Externos	70
4.5. FODA Estratégico.....	72
4.5.1. Análisis de Porter.....	73
4.7.- Implantación de una Cultura Organizacional.....	74
4.8.- Políticas:	77
4.9 La estructura organizacional.....	79
4.10 Objetivo de la Estructura Organizacional	80
4.11 Departamentalización por funciones para la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena	81
4.13.1 CONCLUSIONES	85
4.13.2 RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFIA	87

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Distribución De La Población.	46
Tabla 2 Misión y Visión	49
Tabla 3 – Enfoque administrativo.....	50
Tabla 4 – Departamentalización	51
Tabla 5 Gestiones Administrativas	52
Tabla 6 – Capacitación adecuada	53
Tabla 7 – Manual de funciones.....	54
Tabla 8 – Ambiente Laboral	55
Tabla 9 – Principios administrativos	56
Tabla 10 – Diseño Organizacional	57
Tabla 11 Matriz de Marco lógico-MML Meta fin seguimiento	67
Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Internos	69
Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Externas	71
Tabla 14 FODA Estratégico	72
Tabla 15 Presupuesto del año 2018	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Misión visión	49
Gráfico 2 Enfoque administrativo	50
Gráfico 3 Departamentalización	51
Gráfico 4 Gestiones Administrativas.....	52
Gráfico 5 Capacitación Adecuada	53
Gráfico 6 Manual de Funciones.....	54
Gráfico 7 Ambiente Laboral	55
Gráfico 8 Principios administrativos	56
Gráfico 9 Diseño Organizacional	57
Gráfico 10 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	68
Gráfico 11 Construcción de la Matriz de Factores Externos	70
Gráfico 12 Análisis de Porter	73
Gráfico 13 Estructura Organizacional	79

INTRODUCCIÓN

Es imprescindible en la actualidad la implementación de un diseño organizacional a todo tipo de organización por la simple en este sentido esto el diseño organizacional permite que las funciones se realicen con mayor eficiencia. La importancia del diseño organizacional radica precisamente en establecer la estructura organizacional y sus funciones, de esta forma se puede reconocer el orden jerárquico, la cadena mando, la distribución de los puestos de trabajo, la coordinación y el control de las funciones.

Las asociaciones de chefs del Ecuador poseen carencias de apoyo del sector privado y público poder trabajar en equipo, alcanzar los objetivos, metas propuestas, logren ser más organizadas e independientes satisfaciendo sus necesidades. La Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena, es un gremio de profesionales en esa área, que se caracteriza por desarrollarse en un marco de desempeño administrativo para brindar un servicio de calidad. Este tipo de organización se constituyó de forma empírica, desde sus actividades en cuanto a la parte administrativa se lleva a cabo por funciones aún no definidas generando varios inconvenientes en ámbito administrativo.

La asociación de chefs se conformó legalmente en el año 1995, sin embargo, se adjuntó a la Asociación de Chefs del Ecuador en el 2002. Los asociados de esta institución de chefs son personas en su mayoría profesionales y netamente peninsulares que se dedican a la gastronomía. Es importante que se realice un diagnóstico de la situación o problema, actual y realizar un seguimiento de las causas que la originan, entre las cuales se citan las siguientes:

La Unidad posee 35 socios, aunque la estructura no es la adecuada para el desarrollo de las actividades que son de su competencia, de la misma manera no cuentan con un buen

desarrollo organizacional en cuanto a las gestiones administrativas y operativas que demanda el sector gastronómico. Otras de las causas es la insuficiente infraestructura organizacional donde se identifiquen las líneas de mando es decir, que conocen quienes lo dirigen, pero muchas veces no reconocen los niveles de autoridad que posee la organización.

La situación actual de la asociación en el área de formalización y departamentalización presenta excesos de debilidades que poseen cada uno de los cargos de la organización. La departamentalización es inadecuada considerando que cada una de las divisiones no se encuentran definidas para brindar un servicio de calidad. Otros de los factores son las falencias que presenta al momento de definir los niveles jerárquicos en lo cual incide mucho la toma de decisiones que beneficia a todo el gremio. Es importante que se ejecute un excelente diseño organizacional para que exista un direccionamiento y todo lo que se plantea pueda ser ejecutado para bien de todos, se debe implantar métodos y objetivos dependiendo hasta donde se quiere llegar y que exista un control de los direccionamientos.

Es importante identificar que para fortalecer la gestión administrativa se requiere de que exista un diseño organizacional eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la asociación. Un diseño organizacional para la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena constituye una herramienta esencial para la administración contable/financiera, y de recursos humanos, que debe ser elaborado con el propósito de facilitar procesos que ayuden a sustentar los esfuerzos de la compañía, en mejorar aquellas debilidades relacionadas con el manejo eficiente y eficaz de los recursos obtenidos a través de las diferentes fuentes de ingresos.

La formulación del problema es ¿Cómo influye en el diseño organizacional en el desempeño administrativo de los miembros de la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2018?

El Objetivo general es “Evaluar la influencia de un diseño organizacional en el fortalecimiento del desempeño administrativo mediante un diagnóstico situacional para los miembros de la Asociación de Chefs de la provincia de Santa Elena, del cantón Santa Elena provincia de Santa Elena, año 2018”.

Tareas científicas

- Análisis de la situación actual de los niveles organizativos mediante la matriz FODA.
- Identificación de los procesos administrativos y de departamentalización enfocados al desempeño de los miembros en la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena.
- Elaboración de un Diseño Organizacional para el fortalecimiento del desempeño administrativo de los miembros de la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena, del Cantón Santa Elena, Provincia De Santa Elena, año 2018.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se acude al empleo de técnicas de investigación como la observación, encuestas y entrevistas, redacción de cuestionarios para plantear interrogantes que contribuyeron a recolectar información del fenómeno a investigar, determinar el grado de aceptación por parte de la comunidad, es importante tener en consideración todos estos instrumentos que precisaron una información afirmativa y efectiva para analizar cada paso que se efectúe dentro de la organización.

La distribución del contenido para el trabajo de investigación consta de cuatro capítulos:

El Capítulo I contiene el marco teórico en el que se resaltan las variables dependientes, diseño organizacional, principios de organización, tipos, enfoques y diagnóstico del diseño organizacional, matrices de evaluación interna y externa, estrategias organizacionales, gestión administrativa y los fundamentos legales

El Capítulo II está representada en el enfoque metodológico en cuanto a la modalidad, métodos y tipos de investigación, así como los instrumentos de recolección, junto con la población y muestra para el avance de la propuesta, así como también, los procedimientos y el procesamiento de la información recabada en la investigación.

El Capítulo III contiene el análisis de los datos recolectados, así como también, la tabulación de aquellos resultados que están dados a través de las encuestas dirigidas a los socios y clientes de la organización, de igual manera, las entrevistas al personal administrativo de la empresa. Por consiguiente, se realizan las tablas y gráficas para su mejor comprensión.

El Capítulo IV detalla la presentación de la respectiva propuesta, ya que a partir de ese momento de dará la solución al problema después de realizar todo el proceso de investigación. De la misma manera, se establece los objetivos (generales y específicos) diagnóstico organizacional, análisis de las matrices, análisis FODA, implantación de políticas y la departamentalización por funciones.

Finalmente, se extrae las conclusiones y recomendaciones de la propuesta de acuerdo al análisis de la investigación, así como también, a bibliografía como sustento del proyecto y los anexos correspondientes al proceso de investigación a la Asociación de Chefs de la provincia de Santa Elena.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.2 Variable Independiente

1.2.1 Diseño Organizacional

1.2.1.1 Enfoque del Diseño Organizacional

Por un lado, Weick (1993) contrapone la noción de diseño organizacional como improvisación frente a la concepción más "arquitectónica" del proceso. Ríos (2012) defiende la pertinencia de considerar y el diseño organizacional como un doble proceso simbólica a través del cual: 1) se elaboran aviones que permiten concebir, fragmentar y ordenar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y 2) se operativizan dichos aviones en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

Murriel & Carpio, (2016) manifiestan que el diseño organizacional requiere de un proceso en la que se construye o se cambia la estructura de una organización con la finalidad de que los objetivos que tiene previstos se cumplan con los procesos adecuados. Los autores establecen que la definición de diseño organizacional se concibe como un proceso pero que es importante como imagen del diseño como suceso discreto, se eleva a un grupo restringido de personas, se enfoca en el mundo como un conjunto de situaciones en continua transformación. Se trata de entender por qué es el proceso continuo, que es todo un diseño organizacional, es importante observar las opiniones que las nuevas ideas para avanzar en esta dirección.

El diseño organizativo se representa con un enfoque dinámico donde se relaciona con el desarrollo social, económico, político y tecnológico, así como las derivaciones que

establecen el entorno donde se desempeñan las entidades organizacionales, dado a que son relevantes para la excelencia, de esa manera se utiliza la racionalidad y visión de cómo se utiliza el capital que posee. Cuando el ritmo de cambio es superior a la velocidad con la que las organizaciones se adaptan a las nuevas circunstancias, los diseños organizacionales quedan inmóviles y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia de la organización. Evitar esto, constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su agente principal.

La profundidad de las transformaciones es tal que, las organizaciones de avanzada se inclinan por favorecer la ambigüedad organizacional, dejando abolida la idea del organigrama fijo. Lo que significa que las organizaciones se preocupan por que el talento humano se prepare para que pueda desempeñarse en situaciones fuera de su zona de confort o nuevas. Esta transformación que se da en las normas y valores de la organización, se logran no solo con un proceso de socialización, sino que, se trata de un proceso de capacitación con cierto alcance y profundidad, en la que todos participan para que el talento humano tenga conocimiento de las organizaciones de nuevo tipo, proceso que tiene un carácter proactivo y analítico; mismo que, garantice la sinergia interna y externa del diseño organizacional y sus operaciones.

Dado a los cambios que se desarrollan en el entorno en el que se desempeña las organizaciones, mismas que, para alcanzar el éxito deben en un sentido de desarrollo y supervivencia, gestionar con visión y razón el capital que se posee. Cuando el ritmo de cambio supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los diseños organizacionales establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia de la organización. Evitar esto,

constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su agente principal.

1.2.1.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional es estructurar los diversos medios con los que cuenta la organización, con la finalidad de crear una división del trabajo en diversas tareas más específicas, mismas que puedan ser coordinadas y controladas. De tal forma que, todo el esfuerzo coordinado contribuya a la búsqueda y formulación de objetivos, que relacionen todas las áreas de la organización creando una estructura más o menos estable. En la estructura de la organización, todas las áreas son integrales, lo que significa que si existe un cambio en alguna parte de la estructura, toda esta se ve afectada generándose cambios en la relación de los elementos que la componen como también en la conducta de toda la organización. El diseño de la estructura organizacional busca el logro de la eficiencia y eficacia de la organización.

Por otra parte se puede decir que el diseño organizacional es el arte de organizar las tareas, funciones y obligaciones. Desarrollar formas de coordinación que mejoren la manera en que se relacionan las personas, se aplican estrategias y se da el flujo de información.

El diseño organizacional permite la excelencia administrativa mediante la generación de nuevos procesos que se adaptan a una estructura que puede ser nueva o convencional. De esta forma las organizaciones pueden hacer frente a las exigencias del medio en que trabajan, realizando proyecciones que les permitan mejorar la operativa interna creando en los socios el sentido de pertinencia con la organización.

Tal como manifiesta Gili, (2012) el cual sustenta que el diseño organizacional aprueba a las organizaciones crear estructuras y procesos nuevos, de acuerdo a las exigencias del

entorno tanto interno como externo y de las estrategias a aplicar. Como efecto se trata de la forma que la organización va a administrar el proceso de transición del estado actual hacia un estado futuro. (pág.23)

Samaniego, (2014) menciona el concepto de diseño organizacional:

El diseño organizacional a su vez es una disciplina que recae en la acción social y en la investigación científica. Debido a que su estudio comprende un amplio contexto de actividades, con cambios simuladamente infinitos y que confluyen para implantar un direccionamiento que esté apoyado en los principios de la organización. (pág.45)

La eficiencia y eficacia de las organizaciones se ve incrementado por los diversos cambios en el diseño organizacional lo cual es importante porque mejora procesos y por tanto su competitividad. En consecuencia con lo antes mencionado es que se han desarrollado diferentes formas de diseño organizacional que responden precisamente a las necesidades o exigencias del contexto en que se desarrolla la organización.

La necesidad de integrar los supuestos sobre la razón de ser de las organizaciones en los procesos, así como la viabilidad de las formas organizativas desarrolladas en los últimos años, la cual se encuentra condicionada por su concepción desde la perspectiva del enfoque contingente. Tal como dice Drucker, P (2015)

La organización en la actualidad debe ser capaz de someterse a cambios. En realidad, debe ser susceptible de dar inicio a los cambios, es decir que la organización debe de apuntar hacia la innovación. Se debe de renunciar a costos innecesarias y actividades poco productivas, por el manejo de optimización en

recursos sea maximizando o minimizando, además de la proactividad. La organización se la considera como un mecanismo de maximización, a su vez la organización moderna es una herramienta que contribuye a maximizar el recurso humano que es el conocimiento. Sin embargo, el ser humano requiere de ciertas habilidades para maximizar sus habilidades y dejar de lado las actividades que lo llevan a desperdiciar recursos. (pág.34)

El diseño organizacional se basa en un proceso que contribuye a la toma de decisiones, mismas que son tomadas por los gerentes y que son aplicadas por los colaboradores, los cuales siguen y ponen en práctica las estrategias de la organización. En ese sentido el diseño organizacional permite a los gerentes seguir el proceso administrativo y dirigirse hacia la parte interna y externa de la organización.

Los conocimientos en cuanto a diseño organizacional han ido evolucionando, tanto que en sus inicios los procesos del diseño organizacional se encontraban girando en torno al funcionamiento interno de la organización. Lo que se considera como las cuatro piedras angulares para el diseño organizacional como son: la jerarquía, la división del trabajo, la departamentalización y la coordinación, poseen una trayectoria histórica dentro de la administración.

Duarte, (2017) infiere que:

En la actualidad la innovación juega un papel fundamental es los procesos de las organizaciones tanto así que éstas deben innovar para poder sobrevivir, debido a los cambios que suceden a nivel global y la rapidez con la que se generan nuevas formas e ideas de llevar procesos o realizar ciertas actividades, lo que da paso a generar cambios en las formas estandarizadas. El impacto de la

innovación es tal que muchas organizaciones están motivadas hacia el emprendimiento y asumir riesgos que puedan desembocar en mejores prestaciones para productos y mejores oportunidades para las organizaciones. Por otra parte existen fuerzas que llevan a una organización a la necesidad de innovar como son cambios en los mercados y cambios globales, lo que provoca que las organizaciones generen grandes cambios respondiendo a nuevas expectativas y necesidades. (pág.15)

Las organizaciones actuales se enfrentan a cambios radicales estratégicos, culturales y tecnológicos. El cambio no la estabilidad es lo que hoy día marca la pauta.

1.2.1. Escenario administrativo del diseño organizacional

En su libro de Administración; A. Hitt Michael (2011) determina:

El diseño de una organización, es una de las actividades más importantes y complejas dentro de la administración. Su importancia radica en la competitividad que la organización puede generar al estar bien estructurada. Los administradores conocedores del diseño pueden ser más hábiles dentro de ella, lo que permite mayor oportunidad de crecimiento dentro de la organización. (pág.34)

La importancia de la propuesta de un diseño organizacional para la asociación de chefs de la provincia de santa Elena. Se encuentra en documentar y de esta forma definir una estructura organizacional que permita alcanzar relaciones racionales y eficientes conjugando los recursos disponibles como son: (financieros, tecnológicos y humanos) junto con las responsabilidades, tareas y funciones, para que las relaciones internas y externas de cada área de trabajo funcione de acuerdo a los

objetivos planteados por la organización y para lo que fue creada, permitiendo asegurar que la visión establecida se cumpla.

La estructura y proceso organizacional para la asociación se ha elaborado tomando en cuenta su situación actual, los recursos con los que cuenta y lo que se desea lograr, de modo que sea adaptable a su situación, flexible a los cambios y comprensible en su ejecución; definido claramente por fases en las que se puede evidenciar sus dimensiones e indicadores. Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones.

Para las empresas en la época actual el diseño organizacional forma parte de un factor muy importante en su desarrollo, debido a que es parte esencial para la toma de decisiones de los miembros y a su vez sirva de orientación para poner en práctica las estrategias establecidas por la organización. Lo que permite a los gerentes dirigirse hacia los dos sentidos de la organización, la parte interna y la parte externa o contextos.

Fernández, (2016) manifiesta que:

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

El diseño organizacional se especializa en el manejo de los procesos administrativos de la organización con el objetivo de dar paso al cumplimiento de las directrices para llegar a una meta o fin común. A través del diseño de la organización, se persigue la excelencia en los procesos operativos y administrativos de la misma. Gracias al diseño organizacional una empresa puede ser más eficiente y eficaz.

1.2.1.2. Principio de organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional

- 1) **Del objetivo.**- este primer principio hace referencia a que todas las actividades que se establecen para la organización deben estar sujetas al cumplimiento de los objetivos de la misma y sus propósitos de operación. En otro sentido la creación de un puesto debe de ser justificado siempre y cuando contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
- 2) **Especialización.** –Este principio asevera estrictamente que la tarea de una persona debe de limitarse a una sola actividad, hace referencia a la especialización del trabajo que afirma que mientras más simple y repetitiva se a la actividad ejecutada por un individuo asegura la eficiencia y contribuye al control de la misma.
- 3) **Jerarquía.** –Este principio establece que la comunicación debe de ser llevada a cabo por un eje de autoridad, los cuales envían la información necesaria para lograr los propósitos organizacionales. La autoridad va desde el nivel jerárquico más alto al más bajo donde la responsabilidad va de manera descendente y se reporta de manera ascendente.

- 4) **Paridad de autoridad y responsabilidad.** - Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
- 5) **Unidad de mando.** - este principio determina que debe de existir un centro de autoridad es decir que los subordinados vana a someterse a un solo jefe y le reportaran las actividades a este. Tener dos jefes provocaría inestabilidad para la organización porque confundiría a los subordinados debido a las diferentes formas de trabajar y de medir resultados de cada jefe.
- 6) **Difusión.** – este principio detalla que los puestos ya sean de autoridad o de responsabilidad deben de ponerse por escrito y posteriormente publicarse estando a disposición de todos los miembros de la empresa que cumplan con cierto perfil y tengan relación en sus habilidades, conocimientos y destrezas con determinada responsabilidad y autoridad.
- 7) **Amplitud o tramo de control.** – El tramo de control es el número de subordinados que puede controlar una persona que tiene a cargo una dirección. Este principio sugiere que debe existir un límite para este tramo de control para hacer más eficientes los procesos y medir los resultados.
- 8) **De la Coordinación.-** Este principio hace referencia al equilibrio que debe existir en cada una de las unidades e trabajo. El administrador se encarga de buscar dicho equilibrio.

9) **Continuidad.-** La empresa debe mejorar constantemente, innovar y mantenerse en el mercado. El propósito que tienen la organización es de lograr alcanzar los objetivos establecidos por la dirección de la empresa, así mismo los principios buscan la manera de estructurar la organización, esta debe contener las funciones, centros de autoridad, unidad de mando. Esta estructura debe contribuir a la efectividad organizacional.

1.2.1.3 Tipos del Diseño Organizacional.

La organización es un conglomerado de cargos y funciones, los cuales están regidos por normas de comportamiento. Todos los miembros deben estar sujetos a estas leyes y así valerse de estos medios para que la empresa alcance sus objetivos.

La organización puede ser de dos tipos:

1.2.1.3.1. Organización Informal. – es el tipo de organización que surge a partir de las personas que ocupan ciertas posiciones en la organización formal, esto surge de manera natural a partir de la relación que establecen los participantes de un área o diversas áreas de trabajo. Esta conformación informal puede surgir ya sea por amistad y relaciones interpersonales o también puede ser por la existencia de un documento formal. Por otra parte la interacción de los individuos puede dar paso a la creación de diversas organizaciones informales. La organización informal va a surgir a partir de una organización formal y es por la comunicación, intercambio de información, amistad o simple relación laboral, la cual no refleja dentro de la organización formal.

1.2.1.3.2. Organización Formal – Por otra parte la organización formal de una organización está basada en la división del trabajo de manera racional, siguiendo

ciertos criterios que son establecidos por quienes forman o son tomadores de decisiones dentro de la organización. Es la organización si se encuentra en papeles y es planificada. Este tipo de organización es aprobada por la dirección y debe de ser comunicada mediante diversos documentos formales de la organización como son: la descripción de puestos, manuales de organización, establecido en el organigrama y los demás código y normas de la empresa.

Un buen diseño organizacional está conformado por elementos y deben de conocerse adecuadamente, ya que estos son la base que fundamentan y guían su desarrollo.

Estructura: Forman parte importante de la estructura las funciones, obligaciones, jerarquías, cadenas de mando y actividades que debe desarrollar y cumplir una organización para alcanzar sus objetivos.

Sistematización: Para facilitar el trabajo y la eficiencia en una organización, todas sus actividades y recursos deben coordinarse racionalmente.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Para organizar con eficacia a la empresa habrá que agrupar, dividir y asignar funciones, de modo que se promueva la especialización.

Jerarquía: Si la organización se organiza como una estructura, será necesario establecer niveles de autoridad y responsabilidad en su interior. **Simplificación de funciones:** El trabajo dentro de la organización debe ser realizado con métodos sencillos que permitan los mejores resultados.

Según Cevallos, (2015) opina que:

Es importante considerar que de acuerdo a la naturaleza de la empresa y su tamaño, se debe considerar el tipo de diseño organizacional, es decir que de acuerdo a los procesos organizacionales y a los objetivos que se desea cumplir, es necesario aplicarlos, aunque para ellos los administradores deben hacer un análisis de la estructura para el diseño al que corresponde. (pág.34)

1.2.1.4. Enfoques del diseño organizacional

Durante tantos años, son muchos los estudios realizados acerca de las organizaciones para alcanzar el éxito, incluso existen diferentes enfoques en su evolución que han ayudado mucho a varias organizaciones para analizar su funcionamiento de la misma manera han evolucionado, ya que una organización no debe ser estática sino dinámica, se aplicara estos enfoques para el mejor desempeño de la asociación de chefs de la Provincia De Santa Elena.

Podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional, que se especificaran a continuación.

- a. Enfoque clásico.
- b. Enfoque tecnológico de las tareas.
- c. Enfoque ambiental.
- d. Reducción del tamaño

El enfoque clásico

En relación al enfoque clásico los administradores buscaban "el mejor camino", para esto dieron paso a una serie de principios con la finalidad de crear una estructura organizacional que sea óptima para todas las situaciones. Max weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado

enfoque clásico. Según weber, cuando estas organizaciones se caracterizaban por la especialización del trabajo, el reconocimiento por méritos la posibilidad para que sus miembros tengan la oportunidad de hacer carrera dentro de una empresa.

Este enfoque clásico está basado solo en formatos ya establecidos, en ciertas actividades carecen de flexibilidad por el mismo hecho de ser solo a lo que están designados y las demás funciones se las aplica de acuerdo a su experticia.

El enfoque tecnológico de las tareas

El enfoque tecnológico surgió en los años sesenta, en este enfoque las tareas en un sentido tecnológico dentro del diseño organizacional intervienen ciertas variables que son de gran importancia. Hace referencia a las diferentes tecnologías que pueden ser aplicadas a la producción por volúmenes grandes de muchos productos lo que permitía mejorar los tiempos de producción.

Los estudios realizados en la década de los setenta por Joan Wood Ward y sus contemporáneos inferían que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. El enfoque tecnológico fue un salto cuántico de las empresas al implementar tecnología en sus procesos de producción, lo cual no solo hacía más eficiente los procesos si no que permitía mayores márgenes de ganancias a las empresas a l reducir considerablemente costos fijos como pagos de nóminas a trabajadores. Además al implementar tecnología en el área administrativa se mejoró el procesamiento de información.

Según Carreño, (2014) refiere que:

Toda organización debe estar delineada a un enfoque organizacional, y precisa en un enfoque tecnológico de tareas para reducir y optimizar los

recursos tanto de tiempo como de espacio, eso va a reflejarse en el cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha propuesto y que sus políticas son debidamente desarrolladas. (pág. 66)

El enfoque ambiental.

Woodward en su momento realizaba ciertos estudios, Tom Burns y G.M. Stalker se encontraban desarrollando un enfoque que permitiría diseñar organizaciones que tomen en cuenta el ambiente laboral de la organización. Estos autores señalaron diferencias entre los sistemas de organización mecanicista y orgánica.

El sistema mecanicista, señala los procesos operacionales de la organización se describen por tareas específicas y por separado. Cada objetivo identificado debe ser identificados claramente por la alta gerencia y la cadena de mando. En un sistema orgánico se establece que las personas trabajen de forma grupal que solas. Es un sistema que se preocupa por el ambiente y la contribución entre cada uno de los individuos.

Reducción de tamaño

Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

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

recalcar que se ha logrado esta evolución gracias a la tecnología y la universalidad en los procesos administrativos, ya que lo manual siempre va a provocar un retraso en los procesos.

Para Naranjo, (2015) determina que:

La reducción de tamaño implica que, una mejor organización ayuda a que el personal idóneo este ubicado de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la empresa, por tanto se produce una reducción del personal, ya que existe una mejor estructura, mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos; la evolución tecnológica tiene gran repercusión en estos cambios positivos en una organización, pues se aprovecha al máximo al recurso humano en todas sus áreas, sean estas operativas, administrativas, etc. (pág.21)

El proceso de reestructuración aporta de manera óptima en la toma de decisiones de acuerdo al puesto de trabajo, por esa razón, los trabajadores deben relacionar las funciones con el proceso orgánico funcional evitando la mezcla de funciones que provocan un retraso e ineficiencia en los procesos.

1.2.1.5 Diagnóstico Organizacional

1.2.1.5.1 Matriz de evaluación de factor interno MEFI

Esta matriz proporciona una base para analizar las relaciones que se desarrollan entre las áreas departamentales, es una herramienta analítica de identificación y referencia de las estrategias que proporciona una ayuda de evaluación para identificar las debilidades y amenazas.

Para el desarrollo de esta matriz se requiere cuatro pasos para el desarrollo de una MEFI

1. Establecer un análisis para identificar las debilidades y amenazas de la organización.
2. Identificar los procesos de factores de ponderación debidamente aceptados.
3. Clasificar las variables para identificar las amenazas menores con las mayores de acuerdo al impacto que originen.
4. Establecer un análisis focal sobre las debilidades encontradas para definir estrategias que se conviertan en fortalezas.

Según Hualpa, (2013) refiere que:

La matriz de evaluación de factor interno, como su nombre lo indica, propicia el hecho de establecer un sistema de control basado en los procesos que se desarrolla dentro de la organización, dado a que muchas veces la alta gerencia tiene puesto sus enfoques en la competencia pero no analiza de manera interna los factores que inciden en el comportamiento organizacional. (pág. 33)

1.2.1.5.2 Matriz de evaluación de factor externo MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20.

2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) L.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas los factores deberá ser de 1.0.

3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

-  Una amenaza importante (1)
-  Una amenaza menor (2)
-  Una oportunidad menor (3)
-  Una oportunidad importante (4)

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compete en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compete una industria que está apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

Según Arteaga, (2013) referente a la Matriz de evaluación de factor externo MEFE opina que:

Desde la antigüedad el ser humano siempre ha tendido a evaluar lo externo, no solo para establecer un punto de crítica, sino también para mejorar lo que está haciendo frente a lo que la competencia lo hace, a más de también evaluar el entorno y todos los procesos consecuentes que de manera directa afecta a la organización como tal. (pág.45)

Cada uno de estos medios evaluadores permite que exista una información relevante en cuanto a los procesos que deben de seguirse para identificar las debilidades y fortalezas de las empresas.

1.2.1.5.3 Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral BSC

El Balanced ScoreCard se establecen con una herramienta para llevar al talento humano para el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello es esencial definir cuatro categorías para guiar el desempeño administrativo actual:

- 1) Desempeño financiero
- 2) Conocimiento del cliente
- 3) Procesos internos de operación
- 4) Aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Score Card o Tableros de Mando integrales BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener y actualizar la estrategia de la organización. Para alinear iniciativas tanto individuales, organizacionales, trans-departamentales, trans-organizacionales e identificar procesos enteramente nuevos, para cumplir con

objetivos del cliente y actores. El Balanced ScoreCard o Tablero de Mando Integral BSC propone que distingamos a la organización desde cuatro aspectos, cada uno de los cuales responde a una pregunta determinada:

- ✚ Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes o usuarios?
- ✚ Interna de la organización ¿En qué debemos resaltar?
- ✚ Innovación y Aprendizaje ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ✚ Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los usuarios?

El Balanced Score Card o Tablero de Mando Integral BSC es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la organización alineada, que consiste en:

- ✚ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✚ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✚ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

1.2.2- Gestión Administrativa

1.2.2.1.- Gestión Administrativa.

La gestión administrativa según teóricos en administración manifiesta que es un proceso mediante el cual un grupo de personas o un individuo emprenden ciertas actividades que coordina el esfuerzo o desempeño que tienen otras personas con la finalidad de lograr resultados de calidad. La diferencia que existe entre la simple administración y la gestión administrativa es la aplicación del proceso administrativo comenzando por la planificación.

La gestión administrativa tiene que ver con aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización, dirección y control y demás factores que certifiquen la gestión y que además busquen la máxima prosperidad del grupo que está siendo gestionado, lo que permite la existencia de un buen desempeño administrativo importante para poder brindar un buen servicio de calidad.

Según Morantes, (2016) refiere que:

La gestión administrativa propone un modelo de cambio en la estructura organizativa, indistinto de cuál sea la estructura y su naturaleza, sugiere que cada uno de los aspectos administrativos se va a ver reflejado o debidamente relacionado con el desempeño que tenga cada uno de sus integrantes. (pág. 45)

La gestión administrativa posee diversos componentes que forman parte de cada una de las áreas de trabajo que posee la organización, indistintamente de la naturaleza de la organización o de su estructura la gestión administrativa debe de buscar la optimización de recursos como la minimización de tiempos en los procesos administrativos. Además, el autor resalta la importancia en la gestión ya que de eso depende el desempeño de los colaboradores que cumplen diversas funciones dentro de la estructura organizacional.

Fuentes, (2014) refiere que “la alta gerencia debe constantemente estar evaluando y estableciendo parámetros para el desarrollo efectivo de una buena gestión administrativa, para que cada uno de los procesos operativos demuestren resultados fidedignos y que conlleven al cumplimiento de las metas”.(pág. 34). Por lo tanto, se debe considerar que los procesos operativos y administrativos deben de llevar un control que evalúe cada una de las etapas de gestión e identificar los resultados.

1.2.2.2. Recursos de la Gestión Administrativa.

La gestión administrativa debe ser identificada como proceso específico, donde su incidencia tiene que desarrollarse en el marco de un buen desempeño, por ende cada uno de sus participantes deben estar consciente de la parte en la que deben establecer en base al cumplimiento de sus funciones específicas.

Reyes, (2015) define que:

Se debe considerar que cada uno de los recursos que intervengan en las gestiones administrativas deben ser debidamente identificadas, de ello es que al momento de reconocerlas se podrá conocer su relevancia, utilización y aun los resultados que se esperen en cada uno de los procesos administrativos, esto va a permitir que cada uno de sus integrantes respondan de manera eficiente. (pág. 34)

Es importante identificar que estos recursos constituyen herramientas significativas para el desarrollo correcto de las gestiones. Los recursos se pueden clasificar del siguiente modo:

-  **Recursos Humanos** Se refieren a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos a las tareas encomendadas.
-  **Recursos Materiales.** Son aquellos que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas.
-  **Recursos Financieros.** Están constituidos por el dinero en forma de capital mediante el cual, al estar disponibles inmediata o mediatamente, permiten afrontar una emergencia. Se considera que estos recursos definen en cierta medida la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.

✚ **Recursos Mercadológicos.** Se refieren a las actividades relacionadas con la investigación y análisis, la publicidad y la distribución.

En un entorno cambiante y competitivo, el éxito de las organizaciones depende de las habilidades que desplieguen sus integrantes para adaptarse y aprovechar las mejores oportunidades. Es la gestión la que permite a las empresas racionalizar productivamente sus actividades, mejorar su productividad e incrementar su actuación cooperativa.

Según Fernando Martos Navarro (2006) expresa que "el análisis de gestión es una técnica básica que constituye un instrumento básico en una organización". Al efecto, el análisis de las actividades se define como el proceso a través del cual cada actividad que se realiza en una organización se descompone en unidades menores e identificables, llamadas tareas. A su vez, las tareas se computan como un conjunto de operaciones que precisan para su ejecución una serie de esfuerzos físicos y mentales encaminados a la consecución de un fin específico de trabajo.

1.2.2.4 Objetivo de la Gestión Administrativa.

La gestión es la base del control técnico-económico, la planeación y la toma de decisiones al identificar y ponderar los factores que dificultan o contribuyen positivamente al logro de los objetivos empresariales. El desempeño analítico del gestor se constituye en una sólida base para elaborar planes de corto y largo plazo evaluar económicamente el impacto de las tecnologías utilizadas y medir los rendimientos económicos de las decisiones adoptadas.

Se trata de un proceso dinámico que evalúa y combina el análisis del pasado (gestión) con la previsión y evaluación de alternativas futuras (planeación), junto a los instrumentos que se utilizarán en el presente para alcanzar los objetivos planificados.

Hoy en día se encuentra una diversidad de enfoques formulados referentes a la administración, de acuerdo con Reinaldo O. da Silva (2002) quien sostiene que “Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema; No obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: la administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas.

De manera semejante Álvarez Carlos (2009) señala que la administración es” “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo.

Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.” Conforme a dichas teorías se puede concluir que la administración es un proceso que coloca todos los recursos de una organización de forma correcta con la finalidad de elaborar, poner en marcha y cumplir con las metas y objetivos afines de la empresa.

1.2.2.5 Los Principios Generales de la Gestión Administrativa.

Fayol sostenía que la función administrativa sólo obra sobre el personal, pues como función sólo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social. Los siguientes fueron los principios de administración más utilizados por Fayol:

- ✚ **División del Trabajo.** Hace referencia a la realización de actividades de manera separada y delimitada, con la finalidad de mejorar la eficiencia y reducir el esfuerzo al mínimo, lo que cita a la especialización del trabajo donde cada individuo realiza una actividad repetitiva, sencilla, y monótona pero que es de fácil perfección y evaluación. Según Carlos Álvarez (2009), la división del trabajo es "el conjunto de principios básicos que determinan la asignación del

trabajos a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tiene a su cargo determinadas funciones que debe realizar en un lugar de trabajo”.

✚ **Trabajo en equipo.** – Es un conjunto de personas que se organiza para lograr un objetivo común, las empresas modernas promueven trabajar en equipo por lo resultados estupendos obtenidos, beneficiosos para la organización y motivación para los integrantes del grupo de trabajo. Tres elementos clave configuran el trabajo en equipo:

Conjunto de personas: Los equipos de trabajo deben estar formados por personas que aporten con experiencia, formación, personalidad, aptitudes otros factores que influirán en los resultados perseguidos.

Organización: Implica algún tipo de división de tareas de modo que cada miembro del equipo realice tareas de modo independiente pero relacionado con los resultados que persigue el grupo.

Objetivo común: Para que el equipo funcione, las metas personales deben ser compatibles con los objetivos del grupo. El trabajo en equipo es una necesidad imperiosa en la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, provincia de Santa Elena, que tiene que satisfacer una demanda cada vez más voluminosa gastronómica y exigente de sus clientes.

✚ **Autoridad.** - La autoridad dentro de una organización es el derecho de ordenar y el poder de hacerse obedecer. Cabe distinguir la autoridad legal, vinculada a la función, y la autoridad personal que surge de la inteligencia, del saber, de la experiencia, del liderazgo, etc.

✚ **Disciplina:** Es la obediencia y el respeto que prima entre los integrantes de la organización. Siendo una característica del mundo militar, Fayol dice que en las

organizaciones la disciplina debe basarse en un convenio que permita cumplir cabalmente las normas en un ambiente de armonía.

- ✚ **Unidad de mando:** Se refiere a que la ejecución de un acto se deriva de que la orden provenga del jefe.
- ✚ **Unidad de dirección.** Se trata de un principio que se expresa mediante el concepto de un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que persigan el mismo objetivo.
- ✚ **Subordinación de los intereses particulares al interés general.** El interés particular no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Si se trata de dos intereses de orden diverso, pero ambos respetables, deben ser resueltos bajo conciliación. Los medios para alcanzar los objetivos son:
 - Los jefes deben dar buen ejemplo y mostrar firmeza.
 - Los convenios o acuerdos laborales deben ser tan equitativos como sea posible.
 - Debe ejercerse una atenta vigilancia
- ✚ **Remuneración.** Siendo la remuneración el precio que la organización paga por el servicio prestado, debe ser equitativa y dar en todo lo posible satisfacción al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.
- ✚ **Centralización:** Utilizando la metáfora del cerebro como centro de dirección en los organismos vivos, la centralización es en las organizaciones el centro desde el cual parten las órdenes que movilizan el cuerpo organizacional.
- ✚ **Jerarquía:** Es una característica de la cadena de mando que está constituida por los jefes que se encadenan desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.

- ✚ **Orden:** Se debe entender como el principio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- ✚ **Equidad:** El anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que en el trato con el personal deben tomarse en cuenta para que la organización se desenvuelva eficaz y armónicamente.
- ✚ **Estabilidad del personal:** El trabajo productivo requiere que el agente concluya su etapa de aprendizaje. Si es desplazado cuando apenas ha concluido aquella etapa, no podrá rendir un trabajo apreciable.
- ✚ **Iniciativa:** Concebir un plan y lograr su éxito es uno de los estimulantes más poderosos en cualquier actividad y una recompensa a la Iniciativa, fundamental en las empresas exitosas.
- ✚ **Unión del personal:** Los principios mencionados, derivados del trabajo de Fayol, forman parte de un aporte demasiado importante a la administración de hoy en día ya que se pueden profundizar temas relacionados a la división del trabajo e introducir temas de esquema jerárquico. Son principios que deberían aplicarse en organizaciones de creciente complejidad como la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, provincia de Santa Elena.

1.2.2.6 El desempeño administrativo como factor evaluador en la gestión administrativa.

El desempeño administrativo tiene mucha relevancia en cuanto a evaluar los resultados que tiene una organización, no obstante, los gerentes requieren que tal desempeño sea óptimo y eficiente, pero para ello se debe considerar que exista un buen control y seguimiento, a más de una supervisión constante en las actividades específicas que se les encomienda.

No se puede negar que el personal administrativo debe conocer los principios que conllevan a resultados eficaces, por ende, cada uno de los participantes de la estructura organizacional debe desarrollar los procesos operativos de manera significativa consiente de que su empeño va a dar el cumplimiento de las políticas y lineamientos de la organización.

Párraga, (2017) refiere que:

El desempeño administrativo beneficia no solo a la empresa como entidad de organización, sino que es una afección integral, es decir que todos los individuos van a tener que desarrollar la actitud de compromiso frente a las exigencias que la parte gerencial lo demande. (pág. 67)

1.3 Fundamentos legales

1.3.1 Constitución Política del Ecuador (2008)

Dentro de la Constitución Nacional del Ecuador, en su capítulo cuarto sobre soberanía económica sección primera de sistema económico y política económica menciona en el artículo 284 literal 2:

“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, La acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.”

En la Constitución Nacional del Ecuador sección séptima de política comercial;

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos: Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.(..)

Así mismo sobre trabajo y producción, sección de formas de organización de la producción y su gestión determina:

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...

Art. 320.- (...).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.

Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano; las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley

1.3.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI (2010)

Art. 2: Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 5: El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente.

Art. 88.- Defensa comercial. - d. Restringir las importaciones o exportaciones de productos por necesidades económicas sociales de abastecimiento local, estabilidad de precios internos, o de protección a la producción nacional y a los consumidores nacionales.

De acuerdo a lo que señala el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones considera a la actividad productiva como una transformación de los insumos en bienes y servicios lícitos, además de que establece que el estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, y establecer una defensa en cuanto a las necesidades económica que estimule la producción nacional y a los consumidores nacionales.

1.3.3 Normas de Gestión de Calidad ISO 9001 (2014)

Las Normas ISO 9001 se aplica organizaciones que ofrecen productos o servicios, está enfocada a la ejecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o sistema de gestión de calidad. Para asegurar la calidad en cualquier actividad es necesario que se lleve a cabo una planificación, control y mejora de la calidad. Como norma general existen criterios que debemos cumplir con el cliente en cualquier prestación de servicio, estos son:

- Puntualidad en la entrega del servicio.
- Fidelidad en el cumplimiento de servicios.
- Relación coste-beneficio.
- Ajuste a los plazos acordados.
- El servicio dado debe estar asociado a lo que se pactó.
- Rapidez del servicio.
- Cumplimiento en el tiempo ciclo del servicio.

- Contar con personal cualificado del ciclo del servicio.
- Gentileza y buen trato en la prestación del servicio.

Las normas de gestión de calidad, están centradas de manera directa en los clientes que tiene una empresa, pues de acuerdo a esto se regulan las normas de calidad al servicio al cliente, el trato, la calidad de servicio o producto. Pues si bien es cierto mientras mayor clientela tenga una empresa, mayores ingresos se darán. Por ende, la rentabilidad incrementará acorde a sus ingresos.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

2.1. Diseño de la Investigación

El proyecto de investigación se ha considerado bajo el enfoque de la investigación cualitativa es uno de los más recomendados para lograr el buen diseño organizacional de la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena.

Méndez, (2014) menciona:

“La investigación cualitativa es aquella que evalúa y estudia la realidad, tal como se está llevando a cabo, es decir, en su contexto natural; de manera que se interprete los fenómenos de dicha realidad con sus respectivos significados que tienen hacia los individuos inmersos en el estudio. Este tipo de investigación involucra la recogida y la utilización de una gran diversidad de materiales como las entrevistas en la que se narra la experiencia personal, hechos de la vida, textos históricos, observaciones, visualización de imágenes, sonidos que enuncian las situaciones y rutinas que generan problemas y lo que significa en la vida de las personas”.

En la investigación cualitativa, se utilizó la técnica de la observación para recabar información con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias actividades, del mundo social, así como de las experiencias de los demás, esto ayudó el mejor proceso de la investigación para la elaboración del diseño organizacional adecuado.

2.2 Modalidad de la Investigación

El proyecto factible sirve para realizar una mejora o resolver una problemática grupal, social, institucional y empresarial, sobre cualquier aspecto que afecte a su buen

desempeño, por tal motivo es necesario llegaran conclusiones especificando la solución al problema existente en la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena.

Al aplicar el sistema de proyecto factible, en la presente investigación es como una presentación, que se fundamenta primeramente en realizar el diagnóstico respectivo de la situación real de la Institución o empresa, para luego planear estrategias y la fundamentación teórica que es la base fundamental del proyecto, aplicando diversos tipos de investigación, especialmente la investigación de campo.

2.3 Tipos de Investigación

Para la presente investigación se utilizaron varios tipos de investigación, de entre los que se resaltan los siguientes:

2.3.1 Por el Propósito

- **Investigación Aplicada:**

Stanovich, (2007) menciona:

En la investigación aplicada “Su principal objetivo es predecir dentro de una configuración demasiado específica, un comportamiento determinado o específico”.

Este tipo de investigación se lo puede utilizar para recabar datos relevantes sobre los potenciales clientes, competidores y los mercados. Se utilizará este tipo de investigación porque busca resolver un problema conocido y encontrar respuestas a preguntas específicas. La investigación aplicada es la resolución práctica de problemas.

2.3.2 Por el Nivel

- **Investigación Descriptiva:**

La Investigación descriptiva según Méndez, (2014) refiere que “Es aquella investigación de tipo concluyente donde su principal objetivo es de observar algo y describirlo, particularmente se resaltan las funciones y demás características del problema que se está investigando.

En la investigación descriptiva se definen las diversas situaciones, tales como las actitudes y costumbres de gran relevancia para describir de manera estricta las actividades, procesos, personas y demás actividades, sin olvidarse del problema principal del estudio ya que a este último se tiene que buscar una solución.

2.3.4 Por el Lugar

- **Investigación Bibliográfica:**

Yépez E. (1995) considera que:

Radica en la investigación descriptiva identificar el problema para poder ampliar las premisas y antecedentes a través de la utilización de fuentes primarias y secundarias. Fuentes primarias en el caso de documentos y fuentes secundarias en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones. (pág.34)

Mediante la revisión de los objetivos del problema en la presente investigación, la modalidad bibliográfica de investigación contiene un grado de incidencia muy importante en la identificación del enfoque teórico, con la interpretación de modelos de interpretación determinada con las diversas teorías existentes.

La investigación bibliográfica permite que se gestione un excelente diseño organizacional y ayuda a mejorar los conocimientos en el área, esto en base a la

utilización de fuentes primarias (observación, encuestas, entrevistas) y fuentes secundarias (Bibliotecas físicas y virtuales, revistas, internet, etc.). Por tal motivo se constituyó en una herramienta de gran utilidad para la presente investigación sobre Diseño Organizacional, para La Asociación De Chefs De La Provincia De Santa Elena Del Cantón Santa Elena En La Provincia De Santa Elena.

- **Investigación de Campo**

Este tipo de investigación, permite el estudio del objeto en el lugar de los acontecimientos, para su mayor entendimiento. La investigación de campo permite que el investigador tome contacto en forma directa y/o empírica, con el objeto de estudio para obtener datos directos a través de una observación. Para complementar la información se puede acudir, en algunos casos a fuentes secundarias.

Significa que la investigación se desarrolló en la misma estructura física de la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, con el propósito de obtener un mejor estudio sistemático, además de descubrir, explicar, y obtener una amplia información a través de la observación de los hechos en forma directa, incluso a través de las encuestas.

Con la investigación de campo, se aplicaron las entrevistas, la observación, encuestas, con la finalidad de obtener datos relevantes y verídicos de la situación real de la institución, por la carencia de un Diseño Organizacional.

2.4 Métodos de la investigación

La Metodología también es conocida como las estrategias que contemplan, según la estructura de los niveles de educación el diseño de la Investigación cualitativa, y el

proyecto factible que ayudará a resolver una problemática existente en la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena.

Dentro de los tipos de investigación se utilizó la Investigación aplicada que nos ayudará a conseguir información del entorno. Además, se aplicó la Investigación descriptiva, la Investigación Bibliográfica (Fuentes primarias y secundarias) y de campo.

Dentro de las técnicas e instrumentos de investigación se considera de gran utilidad para la presente investigación las entrevistas (Guía de entrevista) y las encuestas (Cuestionario) que se desarrollaron analizando respectivamente las tablas y gráficos estadísticos desarrollados en el programa estadístico SPSS para una fácil aplicación.

2.4.1 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación facilitan el hecho de dirigir los procesos para la recopilación de la información relevante que conlleva a los indicadores de necesidad encontrados para tener los conocimientos y por ende las posibles soluciones.

Así lo indica Méndez, (2006), “mediante la utilización del método científico se utiliza un proceso muy riguroso establecido de una forma lógica para que se logre la correcta sistematización u organización y exposición de los conocimientos, tanto en las fases experimentales como en el aspecto teórico”. (pág. 34)

De acuerdo con lo anterior

“Se enfoca en el conjunto de los procedimientos que derivan de la indagación e identificación de la realidad” así, el método es aquel que ayuda a organizar el proceso lógico por seguir en el conocimiento, y tener como resultado la explicación de la realidad mediante la observación y de la descripción. Cabe

recalcar, que el tipo de método que se ha de implementar en los proyectos va de la mano con el objetivo principal de la investigación. (Pág. 45)

Entre los métodos aplicados para el diseño organizacional en la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, se eligió entre varios tipos de métodos los siguientes:

- Método Inductivo.
- Método de Analítico.

2.4.2. Método Inductivo

El método inductivo por lo general se basa en la observación de un fenómeno, posteriormente se realizan investigaciones para lograr la generalización, en este caso el diseño organizacional de la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena.

Méndez Álvarez Carlos E. (2006) manifiesta:

Mediante la inducción se establece un proceso de raciocinio o argumentación. Esto quiere decir, que la persona investigadora parte de la observación directa de un fenómeno determinado o de situaciones particulares que están inmersas en el problema de investigación para posteriormente concluir con proposiciones que permitirían construir premisas para explicar otros fenómenos iguales al analizarlo. Es, por tanto, que los datos obtenidos servirán de bases teóricas para investigaciones posteriores ya que se fundamentan las observaciones directas, descripciones y explicaciones con sus respectivas características y rasgos que pueden ser semejantes a la investigación en cuestión. (pág. 33)

Se utilizó este método porque a través de él se llega a una conclusión óptima de todo lo que se refiere un Diseño Organizacional para la Asociación de chefs de la provincia de santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

2.4.3. Método Analítico.

Estos métodos se complementan pues ayudan a conocer la realidad del objeto de estudio, es decir, el análisis descompone el todo en sus partes para lograr identificarlas, mientras la síntesis relaciona los elementos del problema para crear explicaciones a partir del objeto de estudio.

El método analítico representa aquel método que se encarga de descomponer un todo, es decir, consiste en la desmembración de sus partes o distintos elementos para poder analizar su naturaleza, causas y efectos. Además, el análisis comprende la observación y el examen de un suceso en particular.

Se utilizó este método para llegar a conclusiones reales, analizando poco a poco cada parte del objeto de estudio y dando explicaciones a partir del objeto de estudio Diseño Organizacional para la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena

2.5 Técnicas de Investigación.

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos que sirven para la recolección y análisis de datos predominantes sobre el tema de investigación, en este caso para la asociación de chefs, serán las entrevistas, y las encuestas a los involucrados, estos datos son relevantes para acercarse a los hechos y de esta manera poder llegar a la solución del objeto de estudio.

En el proceso metodológico las técnicas de recolección de información son claves.

Los que permiten justificar las conclusiones teóricas sin lugar a duda son los

referentes empíricos, esto provoca que todos los procesos inmersos en la obtención y construcción de aquellos referentes son una actividad preponderante de la actividad investigativa.

“El proceso metodológico es aquel que permite intentar resolver un conjunto de situaciones que están articuladas con los procesos para la obtención de datos, de igual manera, la valoración para que se conviertan en datos científicos significa tener fuentes apropiadas”. Las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados en la presente investigación son: Entrevistas y Encuestas.

2.5.1 Entrevista.

Méndez, (2014), manifiesta que: "Para buscar respuestas muy específicas a preguntas limitadas la entrevista forma parte de un medio muy útil". (pág. 32). La entrevista consiste en un diálogo con las personas involucradas con el propósito de obtener información verídica, en este caso se realizó entrevistas, a las principales autoridades de la institución, es decir a los integrantes del Consejo Directivo.

Con el fin de conocer sus criterios con respecto al desarrollo estructural y diseño organizacional de la institución, su función, la opinión como autoridades sobre la planificación implantada, sus fortalezas y debilidades, y demás temas relacionados al mejoramiento de la Institución con la aplicación del Diseño Organizacional.

2.5.2 Encuesta.

La encuesta es una técnica que está destinada para recopilar información, al igual que la observación, por tal motivo se consideran como complemento.

En la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena se realizaron encuestas dirigidas a los administrativos, socios, clientes, con la finalidad de obtener la información relevante para determinar, formación científico-pedagógica, su incidencia en el aprendizaje autónomo de los estudiantes, la motivación, el interés de quienes forman parte de la institución.

Las encuestas también se aplicaron al personal administrativo y de servicios de la institución con la finalidad de conocer la opinión sobre el diseño organizacional, de la misma manera se aplicó otra encuesta dirigida a los padres de familia de la Institución.

2.6 Instrumentos de Recolección de Información.

Los instrumentos son los mecanismos que se utilizan para llevar a cabo dicha investigación, tales como el cuestionario, fotos y guías. Estos instrumentos facilitan el proceso de investigación y al investigador a registrar todos los sucesos durante el proceso investigativo del objeto de estudio. Así manifiestan Urbano, (2006):

El investigador utiliza el instrumento como un dispositivo o mecanismo para crear información. Entre los distintos instrumentos se encuentran: formularios como los cuestionarios, guía de observación de manera estructurada, la utilización de una cámara para grabar los hechos, etc. Por otro lugar, los instrumentos son los encargados de “amplificar” las capacidades de la percepción por parte del investigador, en otro caso, está formado por los reactivos o estímulos para la generación de los datos, mientras fácilmente otros instrumentos ayudan a el registro de información o de sucesos. En conclusión, en las técnicas de alcance general se especifican los métodos de recolección de información, sin dejar de

denotar que es un procedimiento muy amplio en donde se relacionan varias acciones que debe de realizar el individuo. (pág. 21)

Los instrumentos utilizados en la presente investigación están de acuerdo a las técnicas utilizadas, en este caso se utilizaron las encuestas y entrevistas, y cada una tiene su instrumento de investigación aplicado durante el proceso en la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, y que constituyen los siguientes:

- Guías de entrevistas
- Cuestionarios

2.6.1.- Guía de Entrevista.

De acuerdo con Miles & Huberman citados por Soria (2012), “En las guías de entrevistas se generan de manera particular por cada caso, pero sin dejar de considerar las características situacionales de cada una de ellas. Cabe recalcar, que las preguntas que se utilicen en el instrumento deben estar relacionadas de manera directa o indirecta con los objetivos de la investigación en común”

Una guía para entrevista, es una lista de preguntas que se planea hacerle al entrevistado, que sirve para conocer más sobre un tema y según la información que se quiera obtener.

2.6.2.- Cuestionario.

Es un conjunto de preguntas realizadas sobre los hechos y aspectos significativos relevantes para la investigación. Estos cuestionarios deben contener preguntas sencillas y claras, con la finalidad que el encuestado las pueda responder sin ninguna dificultad, ya que de esto depende nuestra propuesta.

Hay diversos tipos de preguntas, Michael R. Czinkota, Iikka A. Ronkainen (2008), consideran:

Dentro de los tipos de preguntas se encuentran las estructuradas y las no estructuradas. Por un lado, las que son estructuradas permiten gran facilidad al encuestado ya que solo se poseen opciones de elección muy limitadas o segmentadas. Por otra parte, las preguntas no estructuradas o, en otras palabras, abiertas, permiten al encuestador tener información más detallada, pero sin lugar a duda hay posibilidad de que exista sesgos del entrevistador. A su vez, también se puede considerar dentro del formato de preguntas las de tipos directas e indirectas. (pág. 37)

Para la presente investigación se realizó el tipo de preguntas abiertas y cerradas para facilitar el cuestionario, pues de esta manera se proporciona una lista de opciones (tipo Likert) a las personas para que elijan la respuesta adecuada y acorde a las necesidades.

2.7 Población y muestra.

2.7.1. Población.

La población es un conjunto de personas que servirán para el objeto de estudio, García (2015), manifiesta:

“La población constituye el total de colectivo del objeto a estudiar. Otra forma de denominarse es “universo”. El universo puede estar formado por empresas de nuestro sector, personas consumidoras de algún producto, familias, niños, jóvenes, etc.”

La investigación planteada se realizó con la participación de los directivos y socios de esta institución. La población a investigarse será administrativa (3) y los socios (32).

La población para la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, del Cantón Santa Elena se divide de la siguiente manera:

Tabla 1 Distribución De La Población.

ELEMENTOS	NÚMERO
Administrativo	
Presidente	1
Contador	1
Secretario	1
Socios	32
TOTAL	35

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

2.7.2.- Muestra.

La muestra constituye elementos seleccionados, los que realmente se necesitan de toda la población, es decir un grupo representativo, de esta manera lo manifiesta Segura (2010) “En la práctica por existir la imposibilidad de estudiar toda la población, es necesario separar y analizar una parte del universo. Es, por tanto, que se recoge una muestra que no es más, un grupo de personas que se estudiarán a profundidad, estos a su vez forman un elemento importante representativo a estudiar.

Se consideró el Muestreo por Criterio dado a que son pocos los participantes a más de poder identificar a quienes se les puede seleccionar para la aplicación de los instrumentos de investigación.

La presente investigación de diseño organizacional para la Asociación De Chefs De La Provincia De Santa Elena, se realizó el tipo de muestreo no probabilístico, que son 35 socios (administrativos y asociados).

El tamaño de la muestra para el diseño organizacional de la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, se halla determinada de la siguiente manera, para su mayor entendimiento:

- ❖ Existen personas responsables que son los directivos, a quienes se aplicó una entrevista, por considerarse personas de importancia, miembros de la Asociación de Chefs de la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena.
- ❖ De la misma manera existen un total de 35 socios entre personal administrativo, asociados por tal motivo se los consideró a todos para la encuesta, debido a que son la parte fundamental para desarrollar el diseño organizacional.
- ❖ La población de la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, se determina bajo el muestreo por criterio.

2.8 Procedimientos y Procesamiento

2.8.1 Procedimientos.

Se identifica a los procedimiento diferente a los procesos, de la manera que las etapas son as minuciosas en el desarrollo de una tarea específica para poder obtener los resultados esperados.

Se llama procedimiento a todas las operaciones y acciones que se deben de efectuar de una manera coordinada. Por otra parte, el procedimiento constituye una cadena de pasos que se rigen en base a un orden o instrucción, estas instrucciones u operaciones que buscan llegar a un fin y se repiten es lo que se considera como proceso. Es, por tanto, que para concretar los procesos se deben tomar en cuenta los procedimientos adecuados.

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación, se realizaron analizando un conjunto de estrategias, técnicas y análisis que lograron llevar a cabo la investigación, que provoca un fácil entendimiento, y permite comprender los datos

determinando por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y recomendaciones presentadas.

2.8.2 Procesamientos.

Es muy conveniente realizar una recapitulación del proceso de investigación, en este caso el Diseño Organizacional para la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena. Iniciando con el planteamiento de un problema de investigación que implica responder a interrogantes, se habla de recorrer un largo camino, en donde será preciso atender dos niveles diferentes, tales como el teórico y el empírico.

Es por tanto, que el proceso es aquel conjunto de acciones que están estrictamente reglamentadas, por medio del cual los órganos de la jurisdicción, que están capacitados para cualquier acto, puedan resolver cualquier relación jurídica que se le ponga en frente.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en lo que se refiere a la tabulación, se empleó el programa SPSS, para las encuestas, ya que esto nos permitió elaborar las correspondientes tablas y cuadros estadísticos de manera sencilla y rápida, para realizar el análisis de los resultados de manera satisfactoria.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de las encuestas

1.- ¿La Asociación a la que usted pertenece, tiene definido la misión y la visión?

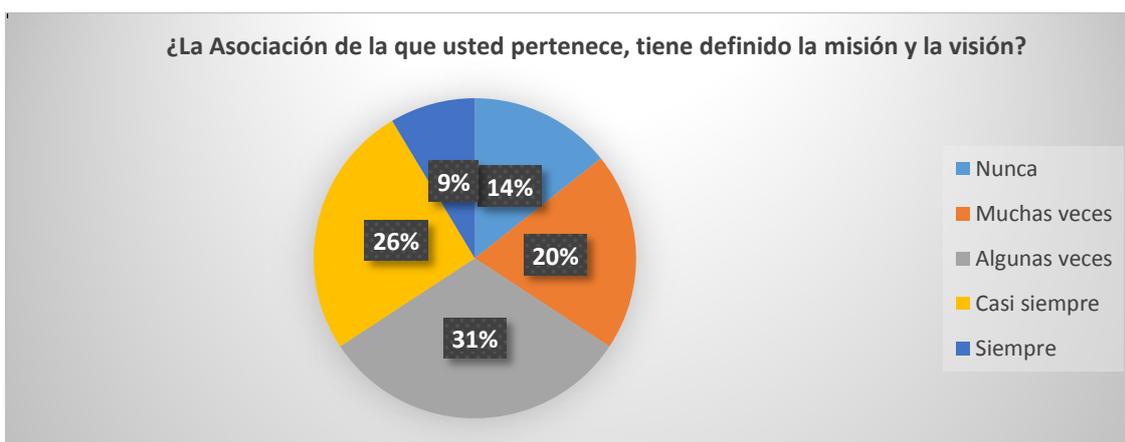
Tabla 2 Misión y Visión

¿La Asociación a la que usted pertenece, tiene definido la misión y la visión?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 1	Nunca	5	14,29%
	Muchas veces	7	20%
	Algunas veces	11	31,43%
	Casi siempre	9	25,71%
	Siempre	3	8,57%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 1 Misión visión



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Análisis: Es importante que las empresas tengan definidas la misión y visión, es decir donde se direcciona y a lo que se proyecta, y que estas sean conocidas por todo el recurso humano que trabaja en ellas, en relación a esta pregunta, los empleados determinan que el 58% no conoce la misión y visión y el 42% si conoce.

2.- ¿Las actividades que realiza la Asociación en el enfoque administrativo conllevan al cumplimiento de metas?

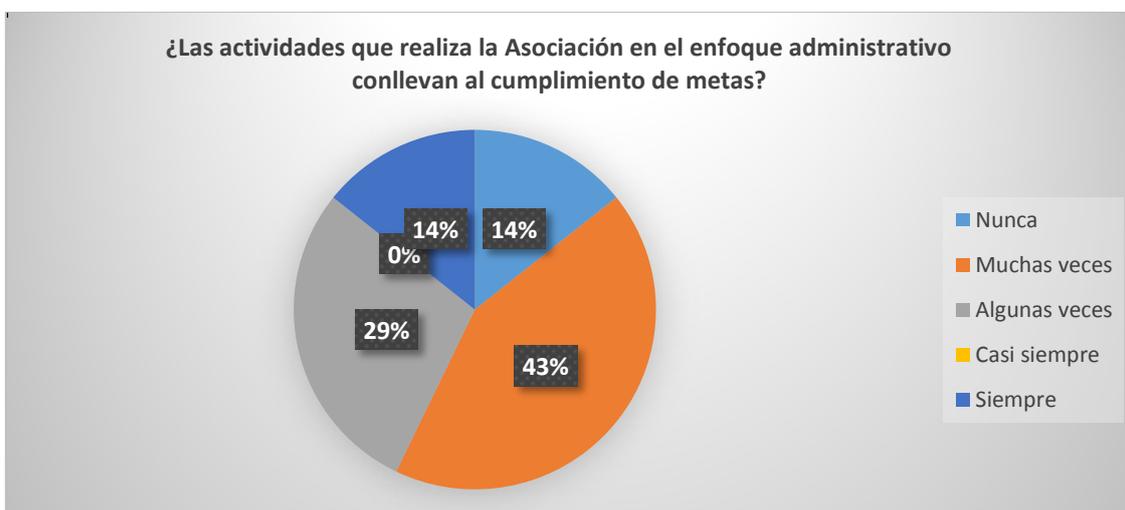
Tabla 3 – Enfoque administrativo

¿Las actividades que realiza la Asociación en el enfoque administrativo conllevan al cumplimiento de metas?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 2	Nunca	5	14,29%
	Muchas veces	15	42,86%
	Algunas veces	10	28,57%
	Casi siempre	0	0%
	Siempre	5	14,29%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 2 Enfoque administrativo



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Análisis: El área administrativa de la empresa refiere a las actividades que conllevan el cumplimiento de las metas planteadas, en este caso las personas encuestadas manifestaron en su gran mayoría con el 42,86% muchas veces, otros respondieron 14,29% que nunca, el 28,57% algunas veces y tan solo el 14,29% de los encuestados manifestaron que siempre las actividades de la administración sí conllevan al cumplimiento de metas.

3.- ¿Existe departamentalización dentro de la estructura organizacional de la Asociación?

Tabla 4 – Departamentalización

¿Existe departamentalización dentro de la estructura organizacional de la Asociación?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 3	Nunca	15	42%
	Muchas veces	10	29%
	Algunas veces	5	15%
	Casi siempre	5	15%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena
Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 3 Departamentalización



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena
Elaborado por: María Tomalá

Análisis: Las gestiones administrativas que se desempeñan en la asociación tienen una relación directa con el diseño organizacional establecido, pero en este caso el 42% de las personas encuestadas manifestaron nunca, por lo contrario opinan que las mencionadas gestiones se tornan de una forma diferente, el 29% manifestaron que muchas veces y posteriormente con un 15% se mostraron algunas veces y casi siempre.

4.- ¿Considera usted que las gestiones administrativas de la Asociación están basadas en un diseño organizacional?

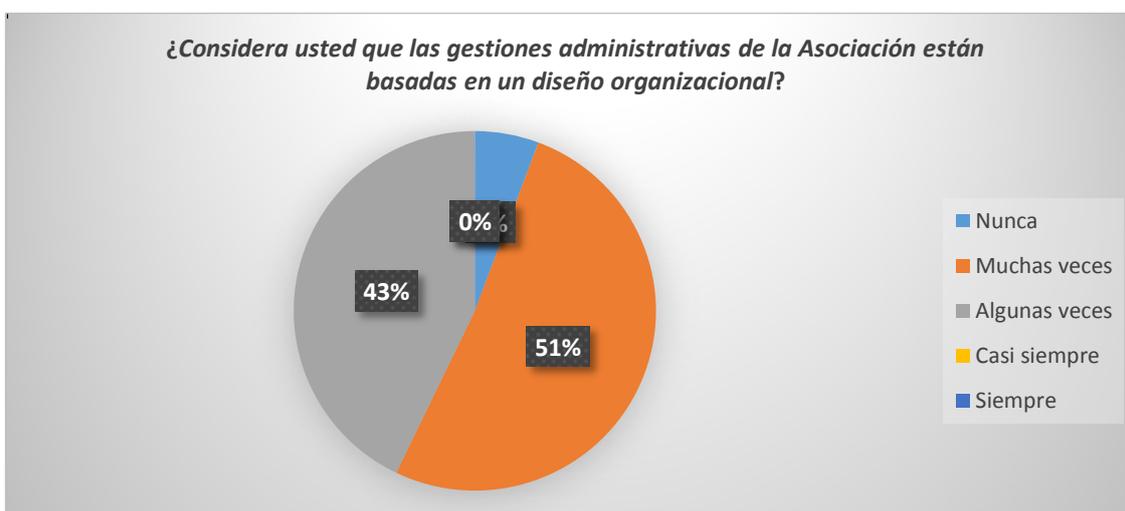
Tabla 5 Gestiones Administrativas

¿Considera usted que las gestiones administrativas de la Asociación están basadas en un diseño organizacional?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 4	Nunca	2	5,71%
	Muchas veces	18	51,43%
	Algunas veces	15	42,86%
	Casi siempre	0	0%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 4 Gestiones Administrativas



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Análisis: Las gestiones administrativas que se desempeñan en la asociación tienen una relación directa con el diseño organizacional establecido, pero en este caso el 51,43% manifestaron que muchas veces, el 42,86% de las personas encuestadas manifestaron algunas veces en dicha afirmación, por lo contrario opinan que las mencionadas gestiones se tornan de una forma diferente, y posteriormente con un 5,71% se mostraron totalmente en desacuerdo.

5. ¿Reciben la capacitación adecuada a tiempo para desempeñar de mejor manera sus funciones?

Tabla 6 – Capacitación adecuada

¿Reciben la capacitación adecuada a tiempo para desempeñar de mejor manera sus funciones?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 5	Nunca	19	54,29%
	Muchas veces	16	45,71%
	Algunas veces	0	0%
	Casi siempre	0	0%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 5 Capacitación Adecuada



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Análisis: Gran parte de las personas encuestadas manifiestan que no reciben capacitaciones que les ayuden a poder desempeñar de una mejor forma sus labores cotidianas, en este caso se logró identificar que el 54,29% de los encuestados no reciben capacitaciones idóneas que les ayuden a mejorar en sus funciones y el 45,71% si reciben capacitaciones.

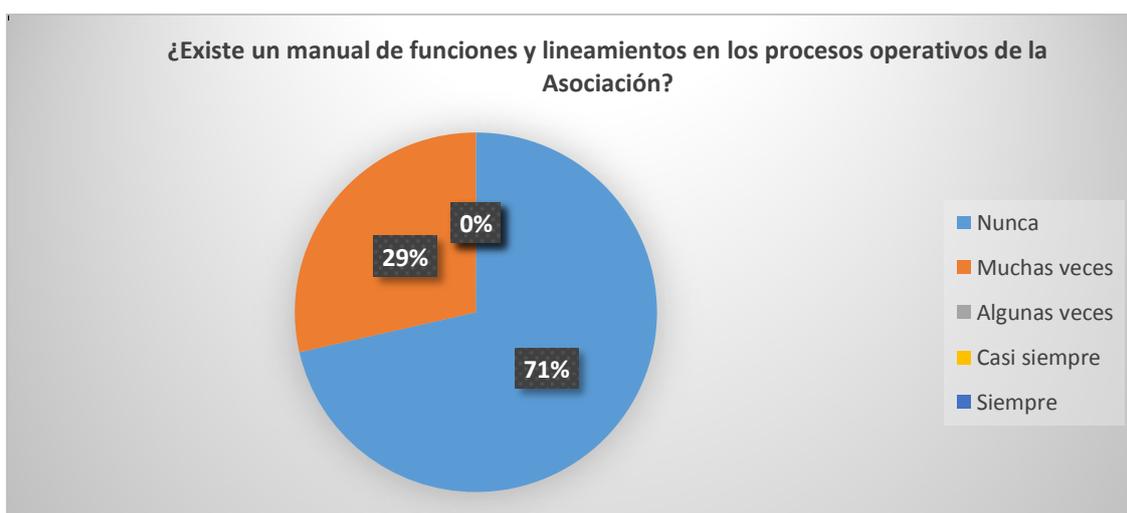
6.- ¿Existe un manual de funciones y lineamientos en los procesos operativos de la Asociación?

Tabla 7 – Manual de funciones

¿Existe un manual de funciones y lineamientos en los procesos operativos de la Asociación?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 6	Nunca	25	71,43%
	Muchas veces	10	28,57%
	Algunas veces	0	0%
	Casi siempre	0	0%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena
Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 6 Manual de Funciones



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena
Elaborado por: María Tomalá

Análisis: Las personas encuestadas manifestaron que en la empresa no existen o no se presentan manuales de funciones para los procesos operativos que se rigen en la empresa, en este caso se puede apreciar que el 71,43% de las encuestas nos dan a conocer que se puede fortalecer este ámbito de la empresa mediante la implementación de dichos manuales y el 28,75% muchas veces.

7.- ¿El ambiente laboral es agradable y animado dentro de la institución?

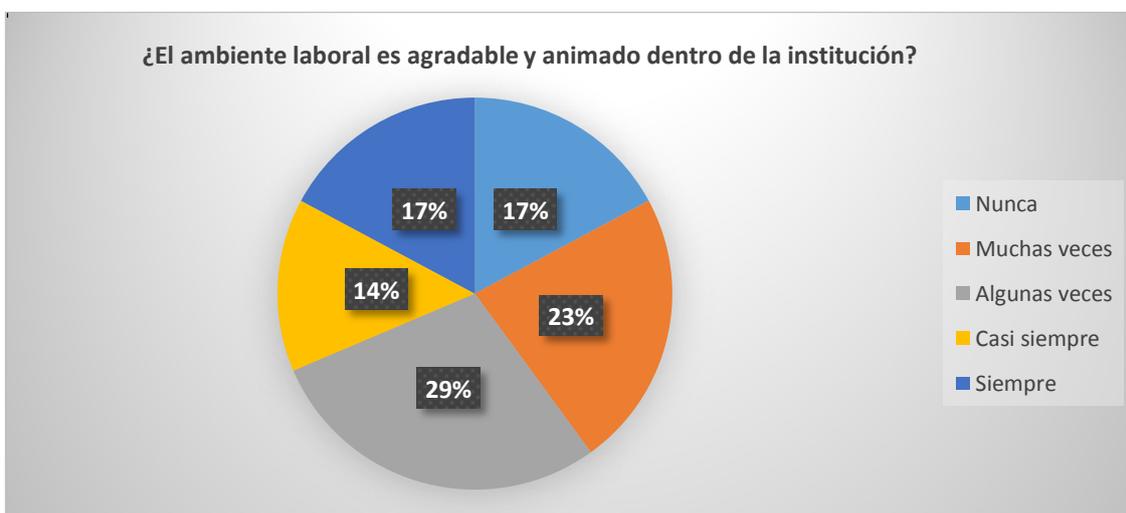
Tabla 8 – Ambiente Laboral

¿El ambiente laboral es agradable y animado dentro de la institución?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 7	Nunca	6	17,14%
	Muchas veces	8	22,86%
	Algunas veces	10	28,57%
	Casi siempre	5	14,29%
	Siempre	6	17,14%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 7 Ambiente Laboral



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Análisis: Las relaciones interpersonales dentro de la institución generan un ambiente laboral agradable, en este caso se puede observar que el 17,14% y el 14,29% de las personas encuestadas opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que existe un buen ambiente laboral, el 10% se muestran indecisos, mientras que el 22,86% y el 17,14% no están de acuerdo que exista un buen ambiente laboral.

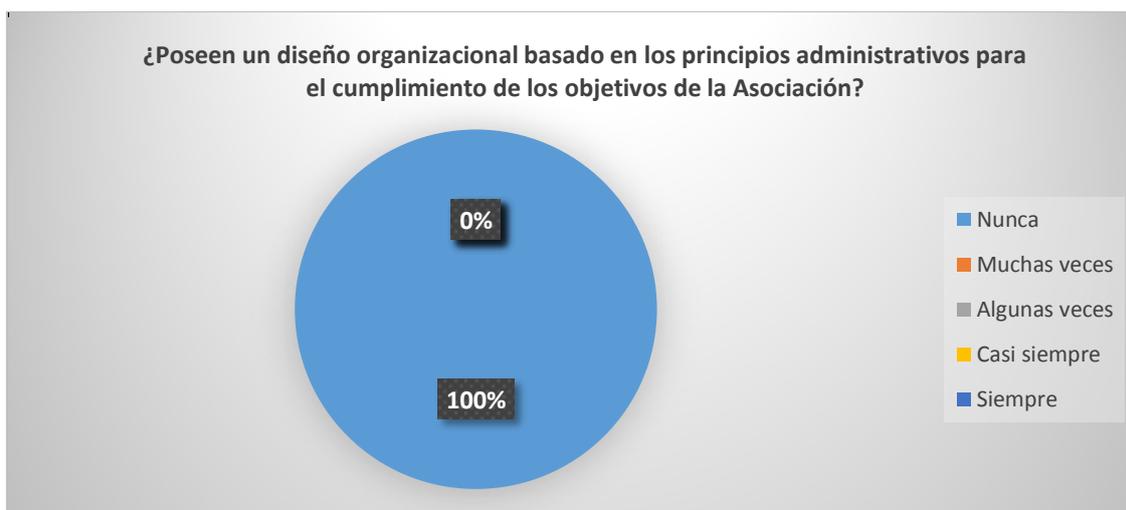
8.- ¿Poseen un diseño organizacional basado en los principios administrativos para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación?

Tabla 9 – Principios administrativos

¿Poseen un diseño organizacional basado en los principios administrativos para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 8	Nunca	35	100%
	Muchas veces	0	0%
	Algunas veces	0	0%
	Casi siempre	0	0%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena **Elaborado por:** María Tomalá

Gráfico 8 Principios administrativos



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena
Elaborado por: María Tomalá

Análisis: La totalidad de las personas que fueron encuestadas expresaron que no se puede evidenciar que el diseño organizacional que poseen actualmente se base en principios administrativos, por lo que están en total desacuerdo en relación a esta pregunta.

9.- ¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organizacional basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficientes?

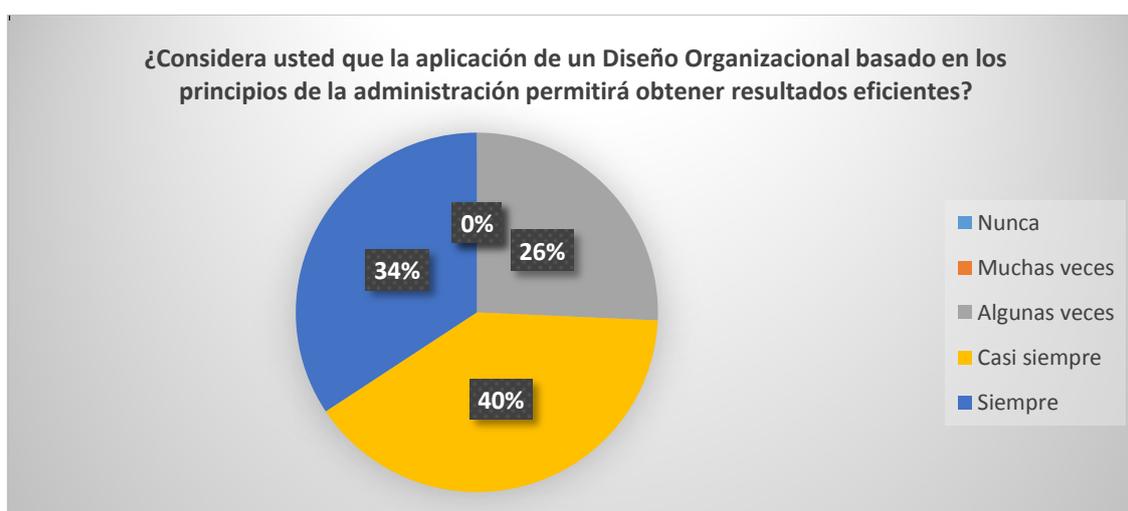
Tabla 10 – Diseño Organizacional

¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organizacional basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficientes?			
CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N° 9	Nunca	0	0%
	Muchas veces	0	0%
	Algunas veces	9	25,71%
	Casi siempre	14	40%
	Siempre	12	34,29%
	TOTAL	35	100%

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Gráfico 9 Diseño Organizacional



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Análisis: La aplicación de un Diseño organizacional provoca resultados muy favorables en relación al mejoramiento de la empresa en muchas de sus áreas, por ello es que el 34% de los participantes opinan que están totalmente de acuerdo, el 40% se encuentra de acuerdo con que la empresa mejoraría su eficiencia, mientras que el restante 26% se encuentra indeciso, se concluye que la mayoría de personas están de acuerdo en que dicha aplicación sería de gran ayuda para la empresa.

3.2. Análisis de las entrevistas

ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE

CHEFS: Sr. Kleber Flores Miranda.

1. **¿Considera usted que los procesos administrativos de la Asociación son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos y metas?**

La Asociación como tal requiere de una organización administrativa, pero ciertamente que como asociación no existen especificaciones en los procesos, sin embargo, si se supervisa cada uno de los aspectos en cuanto a las tareas que deben realizar cada uno de ellos.

2. **¿Usted cree que la estructura organizativa de la Asociación es la adecuada para cumplir con los objetivos planteados?**

Actualmente no hay una estructura organizativa, solo se conocen las funciones que debe realizar cada uno de los que integran la Asociación, sin embargo, el contar con una estructura organizacional sirve de mucho para el cumplimiento de los objetivos.

3. **¿Las gestiones administrativas que usted realiza están determinadas bajo normativas y reglas establecidas por la Asociación?**

La Asociación no cuenta con un reglamento interno, o normativas establecidas, si hay un acuerdo ministerial y se rigen bajo estamentos a nivel nacional, pero como entidad provincial no hay bases legales que regulen las gestiones administrativas.

4. **¿Existe un control de las funciones que usted realiza por parte de la alta gerencia para obtener resultados favorables para la Asociación?**

No hay un control en las funciones como normativa o reglamento sin embargo el presidente supervisa y a la vez controla que las funciones se lleven a cabo, a más de que cada uno de las funciones presentan sus resultados y de ello se ven los alcances en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

5. **¿Recibe usted en el área en el que se desempeña capacitaciones concernientes al desempeño administrativo?**

Las capacitaciones se dan en base a las necesidades, sin embargo, no se dan de manera permanente, pero se desarrollan en cuanto se presentan las falencias en los procesos, pero específicamente en la temática administrativa no ha habido capacitación alguna.

6. **¿Poseen ustedes como Asociación, un diseño organizacional que permita el cumplimiento de las metas y políticas establecidas?**

No existe un diseño organizacional que defina las funciones, tareas o actividades operativas de la Asociación, se hace de manera que solo los asociados conocen sus funciones y por ello responden y cuando hay que hacer los correctivos se los realiza al término de cada proceso.

7. **¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organización basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficaces en la Asociación?**

El diseño organizacional tiene como principio básico y esencial fortalecer los procesos administrativos, en relación a esta interrogante se puede identificar la aceptación de la alta gerencia de aplicar una propuesta para que ayude a fortalecer los procesos operativos y administrativos de la Asociación de Chefs.

ENTREVISTA REALIZADA AL SECRETARIO DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS : Sr. Wilmer Flores Salavarría.

1. **¿Considera usted que los procesos administrativos de la Asociación son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos y metas?**

Los procesos administrativos de la Asociación son direccionados de acuerdo a las necesidades que se presentan, y por ende se busca que se cumplan con los

lineamientos de los objetivos y metas, pero no tienen un manual de procesos administrativos.

2. **¿Usted cree que la estructura organizativa de la Asociación es la adecuada para cumplir con los objetivos planteados?**

No hay una estructura organizativa en la Asociación, sin embargo, se busca la manera de direccionar a todos los asociados para que cumplan con las funciones que se les designa, pero no hay un manual de funciones específicas.

3. **¿En calidad de secretario, las gestiones administrativas que usted realiza están determinadas bajo normativas y reglas establecidas por la Asociación?**

Existen normativas que rigen como asociación a nivel nacional, pero como entidad local no hay estatutos o reglamentos a seguir, las gestiones se dan en base a las responsabilidades que se le asigna a cada uno.

4. **¿Existe un control de las funciones que usted realiza por parte de la alta gerencia para obtener resultados favorables para la Asociación?**

No hay un esquema o estructura de control, existe sí la supervisión por parte del presidente, y al final de las operaciones se procede a revisar el cumplimiento, pero durante los procesos operativos y administrativos no existe una supervisión técnica.

5. **¿Recibe usted en el área en el que se desempeña capacitaciones concernientes al desempeño administrativo?**

No hay capacitaciones en función del cargo que desempeña el secretario, sin embargo, las capacitaciones son temas generales como gremios y como entidad que aporta al turismo en el entorno provincial.

6. **¿Poseen ustedes como Asociación, un diseño organizacional que permita el cumplimiento de las metas y políticas establecidas?**

No existe un diseño organizacional, se rigen bajo direccionamiento del presidente y en base a las exigencias de la Asociación a nivel nacional.

7. **¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organización basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficaces en la Asociación?**

Es aceptable el criterio de relevancia de aplicar un diseño organizacional ya que con ello se obtendrían resultados favorables y mejoraría el posicionamiento de la Asociación en cuanto a turismo se refiere.

ENTREVISTA REALIZADA AL CONTADOR DE LA ASOCIACIÓN DE

CHEFS : Sr. Carlos Menéndez

1. **¿Considera usted que los procesos administrativos de la Asociación son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos y metas?**

No hay procesos administrativos debidamente registrados por la administración y controlados, existe son disposiciones y direccionamientos, pero no hay lineamientos estipulados bajo documentos de soportes.

2. **¿Usted cree que la estructura organizativa de la Asociación es la adecuada para cumplir con los objetivos planteados?**

La Asociación como tal, no tiene una estructura organizativa, se maneja bajo criterios de departamentos y las funciones asignadas, pero no hay un debido control de las funciones bajo criterio de segregación de funciones.

3. **¿Existe un control contable eficiente para llevar los procesos contables eficientes para obtener resultados favorables para la Asociación?**

Hay un proceso de control que se lleva a cabo en relación con las aportaciones y las gestiones en los procesos operativos, sin embargo, no hay un control específico.

4. **¿Poseen ustedes como Asociación, un diseño organizacional que permita el cumplimiento de las metas y políticas establecidas?**

No existe un diseño organizacional debidamente socializado, por ello es que no se puede direccionar el fiel cumplimiento de las metas y políticas establecidas.

5. **¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organización basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficaces en la Asociación?**

Esencialmente lo consideran el aplicar un diseño organizacional dado a que eso va a permitir que los procesos administrativos y operativos tengan resultados eficaces.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA

4.1.- Presentación

Como en toda organización el diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas a visión a la que pretendemos llegar como empresa; lo que manejamos, como se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran. El diseño se realiza para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar.

El servicio gastronómico es un servicio fundamental en nuestra sociedad y una de las actividades más directamente relacionadas con la calidad de vida de los ciudadanos. La asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, debe de proporcionar directrices a los miembros que conforman la organización para que asuman compromisos de calidad en la prestación de su servicio, con el fin de satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos.

Los compromisos de calidad deben asumirse en tiempo, información, calidad, seguridad, servicio ofertado y atención al cliente. Para que una oferta de servicio gastronómico sea competitiva frente a otras posibles alternativas, es ineludible responder con regularidad a esas demandas y transmitirlo con convicción. Así, la asociación de chefs, podrá además de mejorar su prestación del servicio, mejorar la percepción que del mismo tienen los clientes.

Se propone para la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, un diseño organizacional basado en el modelo de Richard Daff, por representar un proceso que

logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Se selecciona la estructura y el sistema de comunicación, división del trabajo, coordinación, control autoridad y las responsabilidades que deben asumir sus integrantes a lograr sus objetivos competitivas y aprovechar las oportunidades del mercado mejor que sus competidores.

Se plantea para el diseño organizacional una estructura simple formal, formada por pocos jefes departamentales de línea media, pues la coordinación la realiza el directorio ampliado de Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena. Además, porque se presenta como una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico y su control es altamente centralizado.

4.2.- Objetivos

4.2.1.- Objetivo General.

Fortalecer las tareas y actividades administrativas mediante la coordinación efectiva de acuerdo a las necesidades y requerimientos mediante procesos que fortalezcan los procesos administrativos de la Asociación de Chefs de la provincia de Santa Elena.

4.2.2.- Objetivos Específicos.

- Orientar el comportamiento de los miembros de la organización, aspectos que están alineados con los objetivos de la misma.
- Plantear la división del trabajo en sus distintas tareas.
- Identificar las capacidades y competencias que requieren los miembros de la asociación para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la asociación de chefs.
- Describir la operatividad del conductor, como complemento a un sistema de gestión de calidad.

4.3.- Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional tiene diferentes enfoques dado a que los escenarios no solo se deben en la parte interna de la Asociación de Chefs sino también en la parte externa, de esta manera se puede medir el grado de incidencia en cada uno de los aspectos para poder ver cuáles se establecen como debilidades y amenazas y a la vez se puedan convertir en fortalezas y oportunidades.

Análisis interno

- ❖ La asociación de chefs de la provincia de Santa Elena es considerada una de las mejores al hablar de servicios gastronómicos, y reconocida en toda la comunidad peninsular, por sus virtudes y competencias.
- ❖ Cuenta con sus propias instalaciones donde se encuentran la infraestructura, en la cual, llevan a cabo capacitaciones y actualmente se realizan las reuniones.
- ❖ Sin embargo, la asociación también tiene contenciones, que impiden el desarrollo de la misma y entorpecen el camino hacia su progreso, estas dificultades se encuentran denotadas por la falta de infraestructura organizacional, es decir que no existe una estructura de procedimientos y funciones que guíe a los miembros de la asociación y sobre todo a los directivos hacia un comportamiento ético profesional que ayude a enaltecer la imagen de la asociación y capte una mayor cantidad de clientes.
- ❖ Un problema patente dentro de la asociación, es la falta de colaboración entre los socios, que crean discrepancias internas y obstaculizan en gran medida la toma de decisiones importantes para la organización, asociado con una ineficaz comunicación que hace aun peor el desarrollo organizacional, conllevando a la

mala distribución de las actividades y labores, ya que estas no están ordenadas de acuerdo a su especialización.

Análisis Externo

- ❖ Santa Elena la provincia más joven del Ecuador, acoge una gran cantidad de turistas, tanto nacionales como internacionales en sus temporales altas, esto representa una gran oportunidad de ingresos para la asociación, ya que la afluencia de clientes se torna abundante en esos meses, na obstante la compañía no solo subsiste del turismo, de lo contrario, el índice de natalidad está en crecimiento, aumentando el nivel de población que reside en la provincia.
- ❖ Al mismo tiempo, el apoyo de la asociación de chefs nacional y la asociación de chefs del ecuador y la prefectura ha sido bastante ventajoso para la circulación más consecutiva de la información y servicio que brinda tan importante asociación.
- ❖ Por otra parte, es cierto que la competencia local es un obstáculo para el crecimiento de la asociación, debido a eso se tiene que estar en constante actualización, con modificaciones de procedimientos, mejoramiento de infraestructuras, y adquisiciones de nuevas tecnologías
- ❖ Es claro que Santa Elena está ubicado en la punta más sobresaliente del Ecuador, por lo tanto, está rodeada de mar lo cual la deja expuestas a los posibles desastres naturales, cada vez hay un descenso en el nivel de población, de esto resulta considerar como una amenaza potencial a los cataclismos que pudieren pronunciarse en la región.

Tabla 11 Matriz de Marco lógico-MML Meta fin seguimiento

MATRIZ DE MARCO LÓGICO - MML META FIN SEGUIMIENTO



Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia De Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

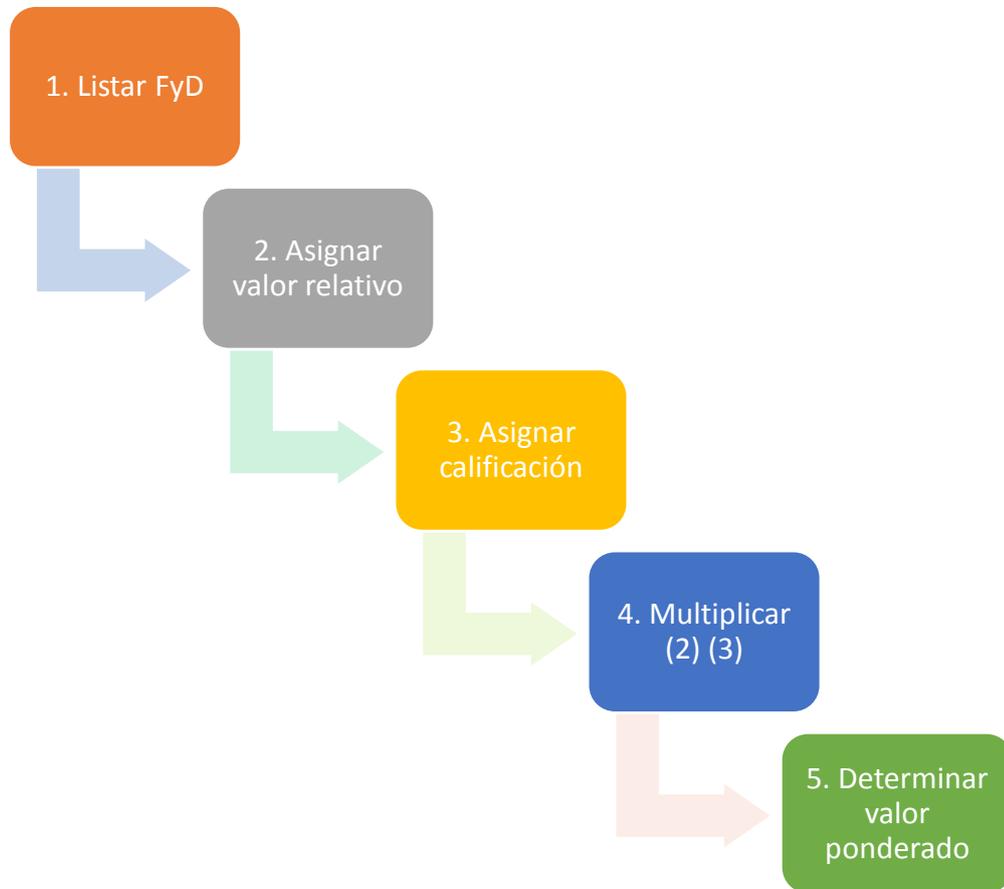
4.4.- Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)

Esta Matriz (MEFI) valora la situación interna de la asociación de chefs, y formula estrategias, se valora las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización.

El gráfico muestra la secuencia que tiene esta matriz para su valoración.

Gráfico 10 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

Construcción de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)



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

Elaborado por: María Tomalá

4.4.1.- Matriz de Evaluación de Factores Internos

Al valorar los factores internos que inciden en la Asociación de Chefs de la provincia de Santa Elena, se puede observar las mayores fortalezas con que cuenta la organización El contar con unidades e instalaciones propias y la ampliación de los servicios, otorga a la Compañía ventajas que pueden incurrir a que las debilidades se conviertan en fortalezas, ya que la misma presenta un peso ponderado mayor en una estructura organizacional que no permite tomar decisiones.

Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Legalmente constituida como asociación	0.10	3	0.15
Cuenta con respaldo de la prefectura y asociación de chefs internacional	0.45	4	1.4
Ampliación de los servicios	0.25	4	0.2
Reconocida por la comunidad peninsular	0.35	4	1.2
TOTAL	1		3.95
DEBILIDADES			
Deterioro de infraestructura	0.30	1	0.30
Falta de cooperación entre los socios	0.10	2	0.20
Comunicación ineficiente	0.10	2	0.20
Estructura organizacional no permite la toma de decisiones	0.30	1	0.30
Tareas laborales no se dividen de acuerdo a la especialización	0.20	1	0.20
TOTAL	1		1.20

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia De Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Se compara el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades. Se obtuvo resultado que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 3,95 contra 1,2 de las debilidades.

4.4.2.- Matriz de Evaluación de Factores Externas (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información relacionada a la organización, contrarrestar las amenazas que pudieran incidir negativamente en la Asociación de Chefs de la provincia de Santa Elena y aprovechar las oportunidades con el objeto de potencializar las debilidades.

Gráfico 11 Construcción de la Matriz de Factores Externos

Construcción de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)



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

Elaborado por: María Tomalá

4.4.3.- Matriz de Evaluación de Factores Externos

El crecimiento poblacional es el factor más importante y con mayor peso que se debe de aprovechar, esto indica mejorar el servicio para que la asociación de chefs de la provincia de santa Elena líderes en el servicio gastronómica y así reducir las amenazas, siendo la más significativa a la competencia local

Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Externas

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDAD			
Legalmente constituida como asociación	0.10	3	0.15
Cuenta con respaldo de la prefectura y asociación de chefs internacional	0.45	4	1.4
Ampliación de los servicios	0.25	4	0.2
Reconocida por la comunidad peninsular	0.35	4	1.2
TOTAL	1		3.95
AMENAZA			
Falta de infraestructura	0.30	1	0.30
Falta de cooperación entre los socios	0.10	2	0.20
Comunicación ineficiente	0.10	2	0.20
Estructura organizacional no permite la toma de decisiones	0.30	1	0.30
Tareas laborales no se dividen de acuerdo a la especialización	0.20	1	0.20
TOTAL	1		1.20

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia De Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

Tiene un total ponderado de oportunidades de 3,95 de oportunidades; esto significa que la asociación aprovecha las oportunidades y minimiza los posibles efectos negativos de las amenazas ponderados en 2,91.

4.5. FODA Estratégico

Después de realizar un diagnóstico interno y externo de la asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, se procede a desarrollar las estrategias, potencializando las fortalezas, eliminando las debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades externas.

Tabla 14 FODA Estratégico

FODA ESTRATÉGICO

FACTORES	FORTALEZA	DEBILIDADES
	1.-Legalmente constituida como asociación 2. -Cuenta con respaldo de la prefectura y asociación de chefs internacional 3.-Ampliación de los servicios Reconocida por la comunidad peninsular	1-Falta de infraestructura asociación 2.- Falta de cooperación entre los socios 3.-Comunicación ineficiente. 4.-Estructura organizacional no permite la toma de decisiones 5- Tareas laborales no se dividen de acuerdo a la especialización
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1) Crecimiento poblacional 2) Mejoramiento de calles 3) Apoyo del gobierno 4) Leyes en cuanto al mejoramiento del personal operativo. 5) Conductores desean capacitarse	F3-01. Capacitación orientada al servicio al cliente	D4-O2 Brindar un manual de funciones a los conductores
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1) Competencia local. 2) Cambio de ruta por parte de los gobiernos sectoriales. 3) Catástrofe natural, destrucción de vías.	F1-A1 Implantación de una cultura organizacional 2) F4-A1 Estructura organizacional de la Compañía	D4-A1 Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil

4) Sistema jurídico ecuatoriano		
---------------------------------	--	--

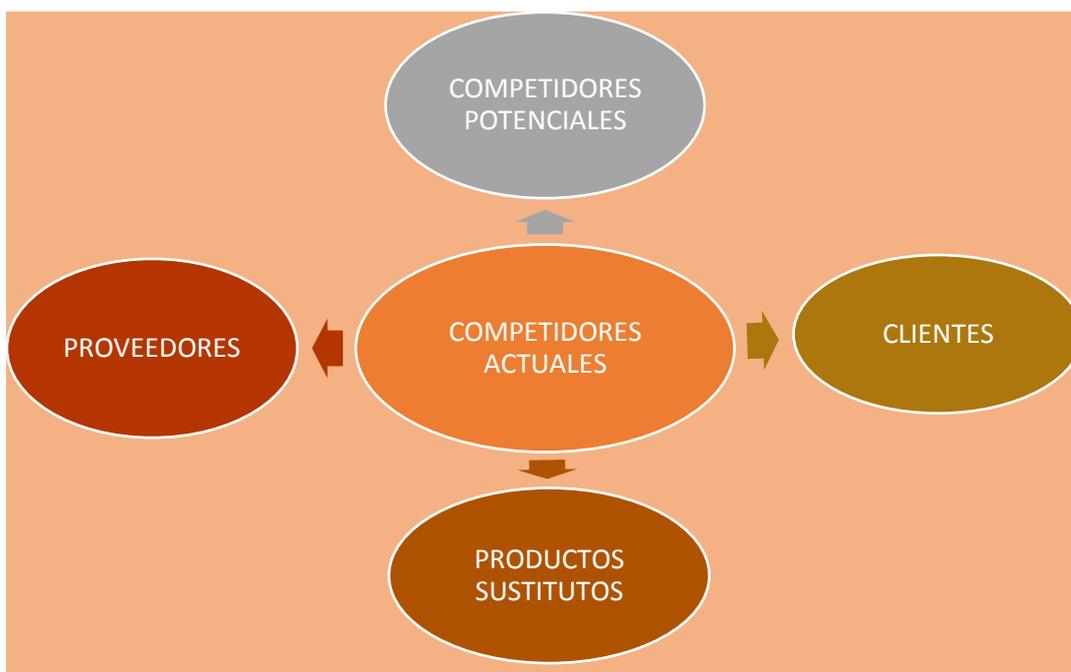
Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia De Santa Elena

Elaborado por: María Tomalá

4.5.1. Análisis de Porter

Gráfico 12 Análisis de Porter

Análisis de Porter



Fuentes: Porter M (2009) la competitividad.

Elaborado por: María Tomalá

Clientes: Serán considerados clientes toda la población de la Provincia de Santa Elena, diferentes clases sociales, usuarios cuyos salarios son iguales o superiores al salario mínimo vital.

Se ha escogido a este grupo de personas porque se quiere mejorar el estilo de vida de los usuarios, mejorar las condiciones de vida y por ende se aporta al desarrollo de nuestra provincia.

Proveedores: Los que tendrá la Asociación De Chefs de La Provincia De Santa Elena van hacer los supermercados y distribuidora Piedra o avícola Fernández, estos proveedores se encuentran en cualquier ciudad del Ecuador.

Competencia: La competencia para la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena, son muchas en el mercado de este servicio existen muchas recepciones que ofrecen el mismo servicio con la ventaja que esta les ofrece el lugar son aproximadamente 35 socios que están a la disposición de todos los clientes que deseen contratar sus servicios, además cuenta con un buen posicionamiento en el mercado.

Competencia Potencial: La principal competencia potencial serán todas aquellas recepciones que teniendo o no buen posicionamiento en el mercado de servicios gastronómico ofrecen el mismo servicio que todas, también tienen posicionamiento, pero no la misma cantidad y calidad de personal profesional y sumamente capacitado.

Productos sustitutos: El principal producto o servicio sustituto de la Asociación De Chefs de La Provincia De Santa Elena, serían los restaurants, que existen en la provincia y sus alrededores.

4.7.- Implantación de una Cultura Organizacional

Valores Corporativos.

4.7.1.- Misión

La Asociación de Chefs de la provincia de Santa Elena", brinda un servicio de atención al cliente en el sector gastronómico impulsando el desarrollo y fomentando el desarrollo de la provincia en forma continua y permanente con unidades que son herramientas y fuente de trabajo, además cuenta con personal capacitado y comprometido con la transportación de personas, cuyo único objetivo es de servicio.

4.7.2.- Visión

La Asociación de Chefs de la Provincia De Santa Elena", para un futuro logrará ser una entidad de servicios de buffet, , innovadora, que buscará la excelencia en el que hacer del sector gastronómico, a través del mejoramiento continuo de sus servicios, mediante la innovación, la capacidad de su personal, mejoramiento del desempeño laboral y que, como fruto de este desarrollo, obtendrá el reconocimiento cantonal y provincial.

4.7.3.-Objetivos Corporativos

- ✚ Brindar un servicio profesional, seguro y eficiente a nuestros clientes y amigos
- ✚ Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos y externos.
- ✚ Ofrecer servicios de alta calidad
- ✚ Atender con las peticiones de nuestros usuarios en forma permanente y Oportuna

4.7.4.-Valores y Compromisos para la Asociación de Chefs

COMPROMISO: Comprometerse es aquello que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de los propuesto al grado de sorprenderse; el compromiso de los miembros de la Asociación De Chefs, es llegar a cumplir los objetivos, la misión y visión de la compañía. La persona comprometida es feliz con lo que hace, hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionarse a través del servicio a los demás.

CORDIALIDAD: Estar presto a servir ya ayudar a todos los miembros de la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena.

RESPECTO: Se manifiesta en todo momento, hacia nuestros directivos, colaboradores de la asociación y usuarios de la misma, logrando así un ambiente agradable.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad garantiza participación de cada uno de los miembros para lograr el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

HONESTIDAD: Es ser sinceros en todo lo que decimos y hacemos, fieles a las promesas hechas con sinceridad hacia nuestros clientes, y nuestros compañeros socios con eficiencia en el manejo de los recursos de la asociación de chefs.

LEALTAD: Es una llave que nos permite tener auténtico éxito cuando nos relacionamos. Ser leales al comprometernos con nuestro trabajo e identificarnos con las metas y objetivos de la asociación y buscar la lealtad recíproca con cada uno de nuestros colaboradores.

TRABAJO EN EQUIPO: El trabajar unidos implica compromiso, lo cual permitirá conocer las funciones, obligaciones, e involucrarse y sentirse parte de la asociación de chefs; para así ofrecer un servicio de alta calidad.

CONFIABILIDAD: Ofrecer a los clientes, la certeza de ser una asociación que brinda un servicio confiable, de calidad.

SERVICIO: Son personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que esté en sus manos, a clientes y colaboradores de la asociación de chefs.

EFICIENCIA: Con la utilización correcta de los recursos se obtendrá el logro de las metas propuestas. Operando de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

COLABORACIÓN: dar como una actitud permanente de servicio hacia el Trabajo, Ayudando y sirviendo de manera espontánea a los clientes de la Asociación de chefs. Así como a cada miembro de la organización de manera recíproca.

4.7.5.-Principios Cooperativos

- ✚ Membresía abierta y voluntaria
- ✚ Control democrático de sus miembros
- ✚ Participación económica de los asociados
- ✚ Autonomía e independencia
- ✚ Compromiso social con la comunidad

4.8.- Políticas:

4.8.1.- Política de Calidad

La Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena, con la finalidad de brindar a nuestros usuarios un servicio de excelente calidad. Se compromete a trabajar bajo el principio de calidad, mejorando continuamente sus procesos, cumpliendo con los requisitos legales, internos y externos y fortaleciendo la competencia de su capital humano.

4.8.2.-Políticas Generales

- ✚ La atención a los clientes será basada en principios y valores corporativos.
- ✚ Contribuir con el desarrollo de la asociación manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con ella.
- ✚ Realizar y Obtener una información mensual de los ingresos y egresos de los socios que hayan sido realizados.

- ✚ Asistir con carácter de obligación a todas las reuniones que disponga la directiva de la asociación.

4.8.3. Políticas Institucionales

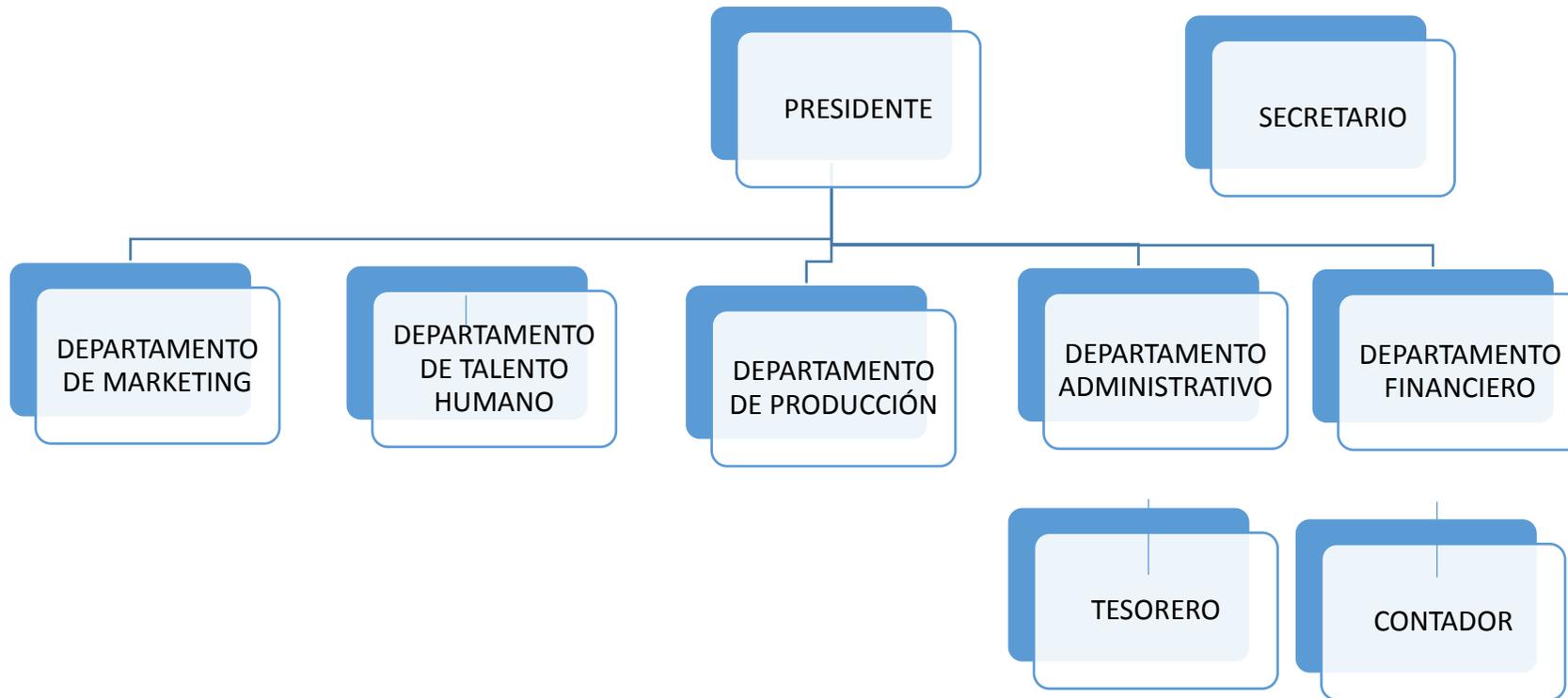
- La Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena procurará mantener chefs profesionales capaces de brindar confianza y seguridad a los clientes.
- Acatar y cumplir con todas las leyes y reglamento vigente.
- Todos los integrantes de la asociación deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano, mediante acciones sistemáticas de formación.
- Compensaciones; se utilizarán para designar todo aquello que las personas reciban a cambio de sus responsabilidades y funciones como colaboradores, lo que constituye el sueldo, beneficios, bonos e incentivos.
- Fomentar el trabajo en equipo, la articulación de ideas y esfuerzos entre jefes departamentales y subordinados.

4.8.4.-Políticas de servicio al cliente.

- ✚ El servicio de atención por parte de los chefs hacia los clientes es cumplir con las expectativas.
- ✚ Asegurar que los servicios cumplan con los estándares exigidos por nuestros clientes.
- ✚ Mantener una línea de comunicación abierta con todos los clientes con el fin de atender oportunamente y eficientemente sus necesidades, consultas y reclamos brindando asistencia personalizada eficaz.

4.9 La estructura organizacional

Gráfico 13 Estructura Organizacional



4.10 Objetivo de la Estructura Organizacional

El objetivo de la estructura organizacional para la Asociación de chefs de la provincia de Santa Elena es delimitar los procedimientos indicados en lo que se refiere a la organización y delegación de las tareas, para tomar decisiones y lograr una coordinación eficiente y eficaz en la organización

La nueva estructura organizacional por funciones se divide en 4 niveles jerárquicos la Junta General de Accionistas que toma las decisiones sobre la institución; el directorio ampliado que desarrolla los planes de acción en la compañía; el directorio que se desempeña como presidentes de la Comisiones Especiales siendo responsables directos del cumplimiento de los trabajos específicos, cada Comisión buscará en todo momento agilidad y resultados positivos

El Gerente General que le corresponde la administración de la organización; y los cuatro departamentos que son: marketing, administrativo, financiero y administrativo.

La estructura general de la Asociación de Chefs de la provincia de santa Elena es vertical pues está formada de manera piramidal, con varios niveles jerárquicos por lo que generalmente el tramo de control no es grande en cada uno de ellos.

Se evidencia en este diseño organizacional el incremento de los diferentes departamentos con el fin de mejorar la gestión administrativa de la compañía, la descripción de funciones, perfiles y el debido procedimiento en dada una de las áreas. Los departamentos están sujetos a decisiones jerárquicos como es el presidente de la asociación

4.11 Departamentalización por funciones para la Asociación de Chefs de la provincia de Santa Elena

CARGO: PRESIDENTE
AREA O DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVA
OBJETIVO DEL PUESTO: Dirigir y controlar la Normativa y política de la administración de Recursos humanos, marketing, y comerciales que regulan el funcionamiento de la Asociación de Chefs de santa Elena con apegos a las Leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos v Manuales Vigentes
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">✚ Recibir las solicitudes de servicios por parte de los diferentes departamentos Administrativos y operativos de la Compañía.✚ Realizar una evaluación periódica de los departamentos para verificar el Cumplimiento.✚ Recibir e informar asuntos conflictivos que tenga que ver con los departamentos a la Junta de Directivas

Elaborado por: María Tomalá

CARGO: SECRETARIA
AREA O DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVA
OBJETIVO DEL PUESTO: Recibir, clasificar y Custodiar documentos referentes a la Asociación de chefs de la provincia de santa Elena Organizar, vigilar, emitir y actualizar información para que los procesos administrativos sean ágiles y claros.

RESPONSABILIDADES:

Es la persona encargada de redactar oficios, circulares y memorándum, lleva el debido control de las actas en cada reunión, mantiene todos los archivos ordenados, clasificados y ejecuta toda documentación ingresada dentro de la compañía.

Elaborado por: María Tomalá

CARGO: JEFE DE MARKETING

AREA O DEPARTAMENTO: MARKETING

OBJETIVO DEL PUESTO: Implementar procesos de oferta de la organización, elaborando un plan de marketing para el desarrollo de las actividades frente a la empresa.

RESPONSABILIDADES:

Es la persona encargada de elaborar el plan de marketing, planificar las actividades operativas del plan, establecer un seguimiento y evaluación en cada uno de los procesos.

Elaborado por: María Tomalá

CARGO: JEFE DE TALENTO HUMANO

AREA O DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVA

OBJETIVO DEL PUESTO: Dirigir y controlar la Normativa y política de la administración de Recursos humanos que regulan el funcionamiento de la Asociación de chefs de santa Elena con apegos a las Leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos v

Manuales Vigentes

RESPONSABILIDADES:

Desarrollar los procesos de reclutamiento, selección del personal, inducción. Además elabora los perfiles de cargos y las funciones específicas junto con el presidente y el director administrativo.

Elaborado por: María Tomalá

CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO

AREA O DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVA

OBJETIVO DEL PUESTO: Dirigir, controlar y supervisar la aplicación de las reglas y política de la compañía en el personal administrativo y operativo bajo un clima de armonía. El departamento administrativo está conformado por un coordinador de desarrollo humano.

RESPONSABILIDADES:

Desarrollar los procesos administrativos, además de controlar a cada uno de los departamentos en cuanto a los procesos que gestionan para el fortalecimiento de las metas y objetivos de la organización.

Elaborado por: María Tomalá

Presupuesto de la Propuesta

El presupuesto se lo realizó en base al nuevo diseño organizacional propuesto para la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena que cada departamento propuesto tiene sus gastos, se prevé una inversión total de \$7.300,00 distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 15 Presupuesto del año 2018

Presupuesto del año 2018

Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

PRESUPUESTO DEL AÑO 2018	
INGRESOS	
35 SOCIOS A RAZON DE \$ 20.,00 DIARIOS POR 365 DÍAS	\$ 1.825,00
TOTAL DE INGRESO	\$ 7.300,00
EGRESOS	
HONORARIOS PROFESIONALES (DERECHOS CONTABLES Y DECLARACIONES SRI)	\$ 2.400,00
ENERGIA ELÉCTRICA	\$ 300,00
TELEFONO	\$ 180,00
AGUA	\$ 250,00
VIÁTICOS	\$ 500,00
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 1.000,00
UTILES DE OFICINA	\$ 1.200,00
PAGO A LA ASOC. NACIONAL	\$ 800,00
GASTOS DE ANIVERSARIO	\$ 200,00
SECRETARIA	\$ 2.000,00
GASTOS IMPREVISTOS	\$ 300,00
TOTAL DE GASTOS	\$ 9.130,00
TOTAL DISPONIBLE	\$ 7.300,00

Fuente: Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena

Elaborado Por: María Tomala

4.13.1 CONCLUSIONES

- En relación con el análisis FODA realizado se pudo evidenciar que no existe un buen desempeño administrativo en las áreas departamentales debido a que no existe un organigrama organizacional definido por líneas jerárquicas, sino que se trabajó en base a lo que a cada uno se le asigna, además que las tareas laborales no se dividen en relación a la especialización.

- En cuanto a los procesos administrativos no existen lineamientos a seguir a más de que la departamentalización carece de principios básicos en cuanto a estructura organizativa se refiere, dado a ello es que hay una ausencia de funciones específicas y perfiles de cargos definidos.

- De acuerdo con el análisis del tema de investigación se pudo evidenciar que no hay un diseño organizacional debidamente estructurado, lo que repercute en el desempeño de los asociados porque no hay un enfoque de objetivos definidos, fue creada la Asociación de Chefs para brindar un servicio gastronómico, pero no han fortalecido el aspecto administrativo.

4.13.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una matriz FODA con la finalidad de identificar las falencias que presenta cada una de las áreas departamentales de la Asociación de Chefs, y de manera consecutiva, de estimarse un tiempo prudente, realizar una evaluación de la matriz para la toma de decisiones correctas en cuanto a los procesos que no se ajusten a los procesos administrativos correctos.

- Se recomienda que exista una estructura organizacional definida para establecer los lineamientos administrativos en cada departamento, definiendo funciones específicas y perfiles de cargo que permitan a su vez determinar un seguimiento y evaluación en los procesos y realizar los correctivos necesarios antes de obtener resultados que afecten el enfoque de cumplimiento de los objetivos.

- Al elaborar el manual de diseño organizacional describiendo la Operatividad como complemento a un sistema de gestión de calidad, así mismo, con el fin de brindar un servicio de calidad, se debe considerar que se analice el impacto que tenga en la Asociación de Chefs y que de acuerdo a ello la alta gerencia pueda hacer los correctivos necesarios.

BIBLIOGRAFIA

- ✚ Arteaga, A. (2013). Matriz de evaluación de factor externo MEFE. *Organización desde el punto de vista externa*, 45.
- ✚ Arturo Yépez Santiana. (2015). Sociología en las organizaciones. En A. Y. Santiana, *Sociología en las organizaciones* (págs. 19-20). Lima, Perú.
- ✚ Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución Política del Ecuador. *Gobierno del Ecuador*, 45.
- ✚ Carreño, S. (2014). Enfoque tecnológico de las tareas. En S. Carreño, *Enfoque administrativo de las organizaciones* (pág. 66). Cuenca, Ecuador.
- ✚ Cevallos, S. (2015). Tipos de Diseño Organizacional. En S. Cevallos, *Diseño Organizacional desde el enfoque del sector comercial* (pág. 34). Bogotá, Colombia.
- ✚ Drucker, C. (2014). Conceptualizaciones del diseño organizacional. En C. Drucker, *Aspectos estructurales administrativos* (pág. 22). Quioto, Ecuador: Olivares.
- ✚ Duarte, F. (2017). Principios de la Cultura Organizacional. En F. Duarte, *Diseño organizativo actual* (pág. 15). Quito, Ecuador.
- ✚ Fernández, G. (2016). Diseño Organizacional y Competitividad. En G. Fernández, *Importancia del diseño organizacional* (pág. 262). Barcelona, España.

- ✚ Gili, A. (2012). Enfoque administrativo de un diseño organizacional. En A. Gili, *Diseño organizacional* (pág. 25). Lima, Perú: Gili.
- ✚ Gutiérrez, S. (2014). *Incentivos en el Departamento de Talento Humano*. Quito, Ecuador.
- ✚ Hualpa, R. (2013). Matriz de evaluación de factor interno MEFI. *Enfoque organizativo de las Pymes*, 33.
- ✚ Huerta, E. (2015). *Estimulos en el personal de las organizaciones*. Bogotá, Colombia.
- ✚ López, F. S. (2011). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. En F. S. López, *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado* (págs. 25-26). Quito, Ecuador.
- ✚ Martínez, F. (2015). *Gestión Administrativa de las empresas comerciales*. Cuenca, Ecuador: Sparza.
- ✚ Méndez, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México.
- ✚ Naranjo, E. (2015). Reducción del tamaño de la organización. *Diseño Organizacional del siglo XX*, 21.
- ✚ Noriega, S. P. (2016). Enfoque psicológico de los servidores públicos. En S. P. Noriega, *Servidores Públicos del Ecuador* (pág. 45). Guayaquil, Ecuador.
- ✚ Olivares, R. (2016). Enfoque clásico del diseño organizacional. En R. Olivares, *Diseño Organizacional basado en los enfoques administrativos* (pág. 56). Santiago, Chile.
- ✚ Parra, C. (2015). *Costos en los procesos contables*. Quito, Ecuador: ContabIng.

- ✚ Pérez, F. (2014). Generalidades de los procesos de costos en los rubros contables. En F. Pérez, *Costos de Producción y de Servicios* (pág. 56). Cajamarca, Perú: TextLima.
- ✚ Samaniego, C. (2014). *Diseño organizacional en las empresas comerciales*. Madrid, España: Domik.
- ✚ Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Sexta Edición, Mc Graw Hill Educación.
- ✚ Tigrero, J. A. (2010). Ley Orgánica de los Servidores Públicos. En J. A. Tigrero, *Ley Orgánica de los Servidores Públicos* (pág. 52). Quito, Ecuador.
- ✚ Vivir, P. N. (2017). *Plan Nacional del buen vivir-Constitucion del Ecuador*.
- ✚ Zambrano, L. (2015). *Objetivos de la Gestión Administrativa*. México, DF.

ANEXOS 1: INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

Objetivo del instrumento: Recopilar información relevante sobre la estructura organizacional de la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena.

Interrogantes:

1. ¿Cómo considera usted que el servicio que ofrecen los Chefs de la Asociación?
2. ¿Usted cree que la estructura organizativa de la Asociación es la adecuada para cumplir con los objetivos planteados?
3. ¿Considera usted que los procesos administrativos deben estar debidamente identificados y socializados a todos los integrantes de la Asociación?
4. ¿Cada área administrativa y operativa tiene definido sus funciones específicas?
5. ¿El personal que se encuentra en la Asociación recibe de manera continua capacitaciones en cuanto al área en el que se desarrollan?
6. ¿Poseen ustedes como Asociación, un diseño organizacional que permita el cumplimiento de las metas y políticas establecidas?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



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

**ENTREVISTA AL CONTADOR DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA**

Objetivo del instrumento: Recopilar información relevante sobre la estructura organizacional de la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena.

Interrogantes:

1. ¿Considera usted que los procesos administrativos de la Asociación son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos y metas?
2. ¿Usted cree que la estructura organizativa de la Asociación es la adecuada para cumplir con los objetivos planteados?
3. ¿Existe un control contable eficiente para llevar los procesos contables eficientes para obtener resultados favorables para la Asociación?
4. ¿Poseen ustedes como Asociación, un diseño organizacional que permita el cumplimiento de las metas y políticas establecidas?
5. ¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organización basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficaces en la Asociación?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



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

**ENTREVISTA AL SECRETARIO DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA**

Objetivo del instrumento: Recopilar información relevante sobre la estructura organizacional de la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena.

Interrogantes:

1. ¿Considera usted que los procesos administrativos de la Asociación son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos y metas?
2. ¿Usted cree que la estructura organizativa de la Asociación es la adecuada para cumplir con los objetivos planteados?
3. ¿En calidad de secretario, las gestiones administrativas que usted realiza están determinadas bajo normativas y reglas establecidas por la Asociación?
4. ¿Existe un control de las funciones que usted realiza por parte de la alta gerencia para obtener resultados favorables para la Asociación?
5. ¿Recibe usted en el área en el que se desempeña capacitaciones concernientes al desempeño administrativo?
6. ¿Poseen ustedes como Asociación, un diseño organizacional que permita el cumplimiento de las metas y políticas establecidas?
7. ¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organización basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficaces en la Asociación?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



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

ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

Objetivo del instrumento: Recopilar información relevante sobre la estructura organizacional de la Asociación de Chefs de la Provincia de Santa Elena.

Estimado participante: la presente es una encuesta con fines de investigación.

Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una "X", en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima.

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUCHAS VECES	NUNCA

N°	PREGUNTAS					
		1	2	3	4	5
1	¿La Asociación de la que usted pertenece, tiene definido la misión y visión?					
2	¿Las actividades que realiza la Asociación en el enfoque administrativo conllevan al cumplimiento de metas?					
3	¿Existe departamentalización dentro de la estructura organizacional de la Asociación?					
4	¿Considera usted que las gestiones administrativas de la Asociación están basadas en un diseño organizacional?					
5	¿Reciben la capacitación adecuada a tiempo para desempeñar de mejor manera sus funciones?					
6	¿Existe un manual de funciones y lineamientos en los procesos operativos de la Asociación?					
7	¿El ambiente laboral es agradable dentro de la institución?					
8	¿Poseen un diseño organizacional basado en los principios administrativos para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación?					
9	¿Considera usted que la aplicación de un Diseño Organizacional basado en los principios de la administración permitirá obtener resultados eficientes?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 2: EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.



PERSONAL DE SERVICIO DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA



ACTIVIDADES CULINARIAS DEL PERSONAL DE SERVICIO DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA



APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DEL PERSONAL DE SERVICIO DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA



APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DEL PERSONAL DE SERVICIO DE LA ASOCIACIÓN DE CHEFS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

ANEXO 3: Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable independiente DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> <p>Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Rivera, (2014)</p>	Generalidades del Diseño Organizacional	Definición del Diseño Organizacional. Importancia del Diseño Organizacional.
	Principios del Diseño Organizacional	Del objetivo Especialización Jerarquía Unidad de mando Difusión
	Tipos de Diseño Organizacional	Organización Formal Organización Informal
	Enfoque del Diseño Organizacional	Enfoque clásico Enfoque tecnológico de las tareas Enfoque ambiental Reducción de tamaño
	Diagnóstico Organizacional	Matriz de Evaluación de factores internos MEFI Matriz de Evaluación de factores externos MEFE Cuadro de Mando Integral BSC
<p>Variable dependiente Gestión Administrativa Según (Saltos, 2018)</p> <p>Es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.</p>	Generalidades de la Gestión Administrativa	Definición de la Gestión Administrativa Objetivos de la Gestión Administrativa
	Recursos de la Gestión Administrativa	Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Financieros Recursos Metodológicos
	Principios generales de la Gestión Administrativa	División del trabajo Trabajo en equipo Conjunto de personas Autoridad y Disciplina Unidad de mando y dirección Jerarquía y Remuneración Subordinación y estabilidad del personal
	Desempeño administrativo de la Gestión Administrativa	Desempeño administrativo como factor evaluador de la Gestión Administrativa

Elaborado por: Tomalá Malavé María Fernanda