



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE FÚTBOL NO AMATEUR DE SANTA ELENA,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE
SANTA ELENA, AÑO 2013-2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: ESTEFANÍA ELIZABETH GÓMEZ DE LA CRUZ

TUTORA: ING. JÉSSICA LINZÁN RODRÍGUEZ MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
FÚTBOL NO AMATEUR DE SANTA ELENA, CANTÓN
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013-2014”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: ESTEFANÍA ELIZABETH GÓMEZ DE LA CRUZ

TUTORA: ING. JÉSSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Agosto de 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AMATEUR DE SANTA ELENA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-214”**, elaborado por la Srta. Estefanía Elizabeth Gómez De la Cruz, egresada de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

ING. JÉSSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSC.

TUTOR

DEDICATORIA

A Dios

Por estar conmigo en cada paso que doy cuidándome; llenándome de fe y fortalezas para seguir adelante en cada meta que me proponga.

A mi familia.

A mi madre Martha por ser un ejemplo de persona, enseñándome que el éxito se construye poco a poco con dedicación y perseverancia, siendo el pilar de mi familia.

A mi padre Jimmy por su apoyo incondicional, consejos y motivación en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos Sofía y Jimmy por ser fuente de mi inspiración y estar siempre juntos a pesar de las adversidades.

A mis amigos

Andrea una de las personas más importantes en mi vida, que a pesar de ya no estar a mi lado siempre está presente en cada paso que doy.

Y a todos mis amigos; pero especial a los que estuvieron conmigo durante esta etapa de mi vida motivándome en los momentos de desesperación y compartiendo sus conocimientos.

Estefanía Gómez De La Cruz

AGRADECIMIENTO

A mis profesores

Por las enseñanzas impartidas en cada clase, en especial mi más sentido agradecimiento a: Ing. Linda Núñez, Ec. William Caiche, Ec. Shirley Huerta y Lcdo. Eduardo Pico por la guía y consejos durante el proceso de la realización de este trabajo.

A la asociación

A la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena por facilitar toda la información necesaria para la elaboración de este trabajo y en especial al tesorero Sr. Washington Gómez.

.

Estefanía Gómez De La Cruz

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA FACULTAD
CC. ADMINISTRATIVAS

Ec. Félix Tigrero González, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Ing. Jéssica Linzán Rodríguez, MSc. Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc
PROFESOR-TUTOR **PROFESOR DEL ÁREA**

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

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO
AMATEUR DE SANTA ELENA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2014”**

Autor: Estefanía Gómez De la Cruz
Tutor: Ing. Jéssica Linzán Rodríguez, MSc.

RESUMEN

En la provincia de Santa Elena existen diferentes actividades comerciales entre las que destacan: la pesa, el comercio y el turismo; a partir de estas actividades se forman varios tipos de organizaciones laborales tales como: negocios, asociaciones, empresas e industrias. Las asociaciones se utilizan como un mecanismo para impulsar el trabajo en equipo con la finalidad de alcanzar un fin u objetivos, también tiene personalidad jurídica y contribuyen al desarrollo económico de sus integrantes y dentro de la región. La administración de estas asociaciones en su mayoría es de forma empírica, lo que conlleva a que se presenten diferentes inconvenientes que afectan su rendimiento y al desarrollo socio-económico de quienes las integran. Bajo varias necesidades, el sector futbolista de la región se unen para conformar la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena fue fundada el 25 de septiembre del 2009 bajo las siglas AFNASE, es un organismo que impulsa el fútbol profesional en la provincia mediante la realización de campeonatos o torneos entre los clubes socios, también busca incentivar la práctica del fútbol en niños y jóvenes mediante los campeonatos de las categorías: cadete y junior. En el estudio, mediante la aplicación de las herramientas metodológicas, se pudo determinar que la asociación presenta inconvenientes de organización tales como: establecimiento de funciones, comunicación limitada, falta de planeación estratégica, integración de sus miembros, establecimiento de objetivos, entre otros problemas administrativos que al final se refleja en los escasos logros deportivos a nivel nacional que ha logrado esta institución; por ello es necesario un cambio integral y se propone la realización de un modelo de diseño organizacional que permita mejorar el rendimiento administrativo por parte del directorio y de las comisiones de trabajo logrando que al final repercutan en el buen rendimiento deportivo de cada club que conforma la asociación.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Diseño Organizacional	5
1.2.1. Concepto de Diseño Organizacional.....	5
1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional.....	6
1.2.3. Modelos del Diseño Organizacional	7
1. Ailed Labrada Sosa	7
2. Richard L. Daft.....	9
1.2.4. Elementos del Diseño Organizacional	11
1. Análisis Organizacional	11
2. Dirección Estratégica.....	12
3. Proyección del Diseño Estructural	17
4. Diseño de Procesos.....	25
5. Efectividad Organizacional	28
1.3 Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena	29
1.3.1 Aspectos Constitutivos	29
1.3.2 Integrantes.....	34
1.3.3 Recursos.....	35

1.3.4	Relación con otras Instituciones	36
1.4.	Marco Legal	37
CAPÍTULO II		42
METODOLOGÍA		42
2.1.	Diseño de la investigación.....	42
2.2.	Modalidad de la investigación.....	43
2.3.	Tipos de investigación.....	44
2.4.	Métodos de investigación.....	46
2.5.	Técnicas de investigación.....	47
2.6.	Instrumentos de investigación.....	48
2.7.	Población y muestra	49
2.7.1.	Población	49
2.7.2.	Muestra	50
2.8.	Procedimiento y procesamiento de los datos	51
2.8.1.	Procedimiento	51
2.8.2.	Procesamiento.....	51
CAPÍTULO III.....		52
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		52
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	53
3.2.	Análisis de encuestas al personal de la asociación.....	60
3.3.	Conclusiones	71
3.4.	Recomendaciones.....	72
CAPÍTULO IV.....		73
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACION DE FÚTBOL NO AMATEUR DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2014		73
4.1.	Presentación.....	73
4.2.	Datos de Identificación de la Afnase.....	74
4.3.	Justificación.....	75
4.4.	Modelo de Diseño Organizacional para la Afnase.....	76
4.5	Componentes del DO de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena.....	77

1.	Análisis Organizacional	77
1.1	Análisis Interno.....	77
1.2	Entorno Externo.....	79
1.3	Matriz FODA de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena..	80
2.	Dirección Estratégica	81
2.1	Misión de la organización.....	81
2.2	Visión de la organización	81
2.3	Metas.....	81
2.4	Estrategias	82
2.5	Plan de Acción	83
3.	Proyección del Diseño Organizacional	87
3.1	Forma Estructural	87
3.2	Orgánico Funcional.....	91
3.3	Políticas de Talento Humano e Incentivos	102
3.4	Vínculos interorganizacionales.....	106
3.5	Cuadro de Mando Integral	108
3.6	Cultura Organizacional	110
4.	Diseño de Proceso de Servicio	111
4.1	Sistema de Comunicación Interna	111
4.2	Clima Organizacional	113
4.3	Gestión de Procesos	114
5.	Efectividad Organizacional	117
5.1	Efectividad de los Recursos Externos.....	117
5.2	Efectividad de los Sistemas Internos	118
5.3	Efectividad Técnica	118
6.	Presupuesto del Do para la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena	120
6.1	Presupuesto General	120
6.2	Presupuesto de Capacitación	121
6.3	Presupuesto de las Categorías Formativas.....	121

6.4	Presupuesto de la Categoría Profesional Masculina.....	122
6.5	Presupuesto de la Categoría Profesional Femenina.....	123
6.6	Presupuesto de Publicidad y Pagina web.....	123
6.7	Presupuesto de Herramientas de Comunicación.....	124
6.8	Presupuesto de Incentivos.....	124
CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....		125
BIBLIOGRAFÍA		126
ANEXOS		128
GLOSARIO		138
ABREVIATURAS		140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico # 1: Relación entre visión e indicadores del cuadro de mando integral...	21
Grafico # 2 : Años de pertenencia y apoyo a Afnase.....	60
Grafico # 3: Desempeño de la directiva de Afnase.....	61
Grafico # 4: Adecuada comunicación entre los integrantes de Afnase.....	62
Grafico # 5: Ambiente de trabajo dentro de la Afnase.....	63
Grafico # 6: División de trabajo en la Afnase.....	64
Grafico # 7: Mejoramiento de las relaciones internas de la Afnase.....	65
Grafico # 8 : Empleo de estrategias dentro de la Afnase	66
Grafico # 9 : Cumplimiento de objetivos de Afnase.....	67
Grafico # 10: Toma de decisiones dentro de Afnase	68
Grafico # 11: Calificación del desempeñan las comisiones de las Afnase	69
Grafico # 12: Necesidad de un diseño organizacional dentro la Afnase.....	70

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1: Modelo de Diseño Organizacional según Ailed Labrada Sosa.....	7
Cuadro # 2: Modelo de Diseño Organizacional según Richard L. Daft	9
Cuadro # 3 : Niveles de Estrategias	16
Cuadro # 4: Organigrama Vertical.....	17
Cuadro # 5: Fortalezas y Debilidades de la Estructura Funcional	18
Cuadro # 6: Enfoque para medir la Efectividad Organizacional	28
Cuadro # 7: Clubes de la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena.....	29
Cuadro # 8: Directorio Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena.....	33
Cuadro # 9: Población.....	49
Cuadro # 10: Muestra.....	50
Cuadro # 11: Relación de la hipótesis con las preguntas de los instrumentos.....	52
Cuadro # 12: Modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena.....	76
Cuadro # 13 : Plan de acción.....	86
Cuadro # 14: Organigrama de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena.....	89
Cuadro # 15: Niveles jerárquicos del organigrama de la Asociación de Fútbol no amateur de Santa Elena	90
Cuadro # 16: Cuadro de mando integral de la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena.....	109
Cuadro # 17: Proceso de comunicación descendente en la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena.....	112
Cuadro # 18: Proceso de comunicación ascendente en la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena.....	112
Cuadro # 19: Proceso de la Categoría Formativa.....	114
Cuadro # 20: Proceso de la Categoría Profesional Masculina	115
Cuadro # 21: Proceso de la Categoría Profesional Femenina	116
Cuadro # 22: Cuadro de Efectividad de la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena.....	119

Cuadro # 23: Presupuesto General por Implementación del Diseño Organizacional	120
Cuadro # 24: Presupuesto de Capacitación de la Afnase	121
Cuadro # 25: Presupuesto para la Categoría Formativa de la Afnase.....	121
Cuadro # 26: Presupuesto para la Categoría Profesional Masculina de la Afnase	122
Cuadro # 27: Presupuesto para la Categoría Profesional Femenina	123
Cuadro # 28: Presupuesto de Publicidad y Pagina web de la Afnase	123
Cuadro # 29: Presupuesto de Herramientas de Comunicación de la Afnase	124
Cuadro # 30: Presupuesto de Incentivos de la Afnase	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo# 1:Formato de encuesta.....	128
Anexo# 2: Formato de entrevista	130
Anexo# 3: Pagina web de Afnase	132
Anexo# 6: Publicidad de la Visión y Misión de Afnase	132
Anexo# 5: Publicad de la Cultura Organizacional de Afnase.....	133
Anexo# 6: Ficha del Socio	134
Anexo# 7: Ficha de Evaluación de Desempeño para Directivos	135
Anexo# 8: Ficha de Evaluación de Desempeño para Colaboradores de las Comisiones.....	136
Anexo# 9: Club Deportivo “Amazonas”	137
Anexo# 10: Club Deportivo “Carlos Borbor”	137

INTRODUCCIÓN

En toda organización, entre los elementos importantes para el buen desempeño de sus actividades se encuentran: el establecimiento de una estructura organizacional, el establecimiento de líneas de comunicación y manuales de funciones; creando mecanismos de coordinación y facilitando la implementación de estrategias, como también la relación entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El deporte es considerado un entretenimiento para las diferentes edades, pero aparte de la distracción también ayuda a los seres humanos a llevar una vida activa y saludable. En los niños y jóvenes es importante realizar actividades deportivas, de esta manera, están ocupados evitando así que tengan tiempo de ocio destinados al consumo de alcohol y drogas, o el ingreso a denominados grupos como “pandillas juveniles”.

Entre la diversidad de deportes existentes, el que tiene mayor popularidad en el mundo es el fútbol, se juega entre dos conjuntos de once personas y el objetivo es realizar la mayor cantidad de goles para ganar el partido. Con el pasar de los años ha ido evolucionando, y en la actualidad ya dejó de ser un hecho deportivo solamente, sino que también se ha convertido en un fenómeno económico pues los clubes de fútbol prácticamente se han convertido y se manejan como organizaciones empresariales y el producto que manejan son los futbolistas.

Para estas organizaciones deportivas el mayor negocio es la oferta y demanda de los mejores futbolistas entre los diferentes clubes del mundo así como también, la venta de los derechos televisivos limitando el acceso del aficionado. Otra forma de obtener ingresos es mediante la venta de espacios en los uniformes o en parte de la infraestructura del estadio a las grandes empresas multinacionales con el fin de realizar algún tipo de publicidad; de esta manera obtienen grandes ganancias por cada una de estas transacciones.

Este tipo de eventos se da comúnmente en los grandes clubes deportivos donde existe una gran coordinación de trabajo; logrando que todos sus esfuerzos sean encaminados en beneficio del club y de sus miembros.

Entre la diversidad de asociaciones conformadas en la península está la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena (Afnase), acreditada por la Federación Ecuatoriana de Fútbol y conformada por 8 clubes de la provincia, esta organización ha tenido un crecimiento paulatino, pero hasta la actualidad carece de una estructura organizacional, líneas de comunicación, misión, visión y objetivos que son indispensables para el buen desempeño de la asociación.

Por las diferentes situaciones que se presentan en la organización se consideró como tema de investigación, elaborar un diseño organizacional para la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena que permitirá solucionar los problemas antes mencionados y mejorar su productividad en beneficio de sus integrantes.

El trabajo de tesis está comprendido por cuatro capítulos: El primer capítulo corresponde al marco teórico donde se exponen los conceptos del diseño organizacional y todo lo referente con el objeto de estudio.

El segundo capítulo comprende la metodología de investigación detallando la población y muestra, como también determinando los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información dentro de la asociación.

El tercer capítulo se refiere al análisis de la información recolectada mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas realizadas a las personas del directorio, socios y futbolistas respectivamente;

La cuarta unidad consiste en la propuesta del estudio que es el diseño organizacional, detallando las principales proyecciones formuladas para lograr cambios esenciales que debe tener la asociación en su funcionamiento eficaz.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

En la actualidad toda organización debe acoplarse rápidamente a los diferentes cambios que se dan continuamente en el mercado, este es uno de los principales requerimientos para poder mantenerse dentro del mercado competitivo; la mayoría de estas empresas utilizan estrategias que sirvan tanto para captar un mayor número de clientes y también para mejorar el proceso interno o cualquier actividad que realice.

Una de las diferentes soluciones por las que optan las empresas a utilizar es el diseño organizacional, hace pocos años existía una gran rigidez en la organización de una empresa ya que continuaban aplicando conceptos o técnicas obsoletas de la administración y también se debía a la mentalidad de algunos directivos. En muchas de muchos de los casos el cliente o el usuario debían adaptarse a la empresa y a sus cambios.

En el Ecuador el diseño organizacional es considerado como el tipo de proceso que normalmente lo utilizan las grandes empresas u organizaciones gubernamentales; pocos administradores de las empresas pequeñas o de negocios lo utilizan debido a que creen que no necesitan esta fase de la administración por tener poco personal y limitadas actividades.

Dentro de la provincia de Santa Elena ocurre una situación similar, existen una gran variedad de empresas y grandes negocios como: comerciales, turísticos y pesqueros que no se interesen en el diseño organizacional y en los diferentes beneficios que trae consigo.

El diseño organizacional ha evolucionado, en sus inicios las personas involucradas creían que todo este proceso consiste en establecer una estructura idónea y que se debería utilizar en las diferentes situaciones que se puedan dar dentro de una organización. A este primer progreso se lo llamo “Enfoque Clásico” que estaba comprendido por un gran número de reglas creando un ambiente de obligación y existe centralización de poder. Los principales contribuyentes para enfoque fueron: Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol.

Un nuevo cambio del concepto del diseño organizacional nació en los años sesenta; cuando aparte de lo establecido en el enfoque clásico también intervienen varias variables de los procesos internos de una empresa. Mediante estudios que realizo Joan Woodward y sus colegas se determinó que el nivel de tecnología disponible afecta en el éxito de una organización y en su estructura. Este progresó y se lo llamó “Enfoque Tecnológico de las Tareas”.

En los mismos años del desarrollo del “enfoque tecnológico de las tareas”, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un nuevo enfoque, que consistía en incorporar el ambiente de la empresa estableciéndolo como componente principal dentro del diseño organizacional; el cual tomó el nombre de: “Enfoque Ambiental”. Existen tres tipos de ambientes: estables cuando los cambios inesperados son pocos o nulos, cambiante cuando los cambios se presentan en algunos departamentos y son previsibles y el ambiente turbulento cuando los cambios se dan de forma inesperada y continua.

En la actualidad alguna de los administradores de las empresas están empezando a practicar un nuevo tipo de diseño organizacional que consiste en una reestructuración, este proceso trae consigo una reducción del tamaño de la organización, es decir, reducción de personal. Las empresas que trabajan con maquinarias o una tecnología de vanguardia no necesitan de grandes cantidades de colaboradores. A esta evolución del diseño organizacional se lo nombró: “Enfoque de Reducción de Tamaño”.

1.2. Diseño Organizacional

El diseño organizacional es una herramienta comúnmente utilizada en las organizaciones empresariales multinacionales en el mundo para una mejor distribución de funciones, aprovechamiento de recursos, de talento humano y de productividad. A continuación se detallan algunos conceptos relacionados al diseño organizacional.

1.2.1. Concepto de Diseño Organizacional

Los términos de diseño organizacional han ido cambiando con el transcurso de los años debido a la diversificación de las necesidades tanto de los clientes como las empresas; entre los conceptos más relevantes del diseño organizacional destacan los siguientes:

Para el autor (Gilli, 2007) el diseño organizacional: “permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias” (Pág. #38).

De la misma manera los autores (Hellriege & Slocum, 2009) definen al diseño organizacional: “es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización” (Pág. #424).

El diseño organizacional busca lograr organizar el trabajo de cualquier organización, mediante la creación de una estructura y mecanismos de coordinación flexibles que faciliten la implementación de estrategias, flujo de trabajo, toma de decisiones y mejorar las relaciones entre personas y empresas. También estos mecanismos se utilizarán para que la organización pueda cumplir con los objetivos planteados y logre incrementar la productividad y competitividad en el mercado.

1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional

Mediante el diseño organizacional se busca lograr el adecuado grado de eficiencia y eficacia dentro de la organización; uno de los principales retos es obtener una estructura, puestos de trabajos flexibles y una distribución apropiada de las cargas laborales alineadas al propósito y estrategias de la organización empresarial.

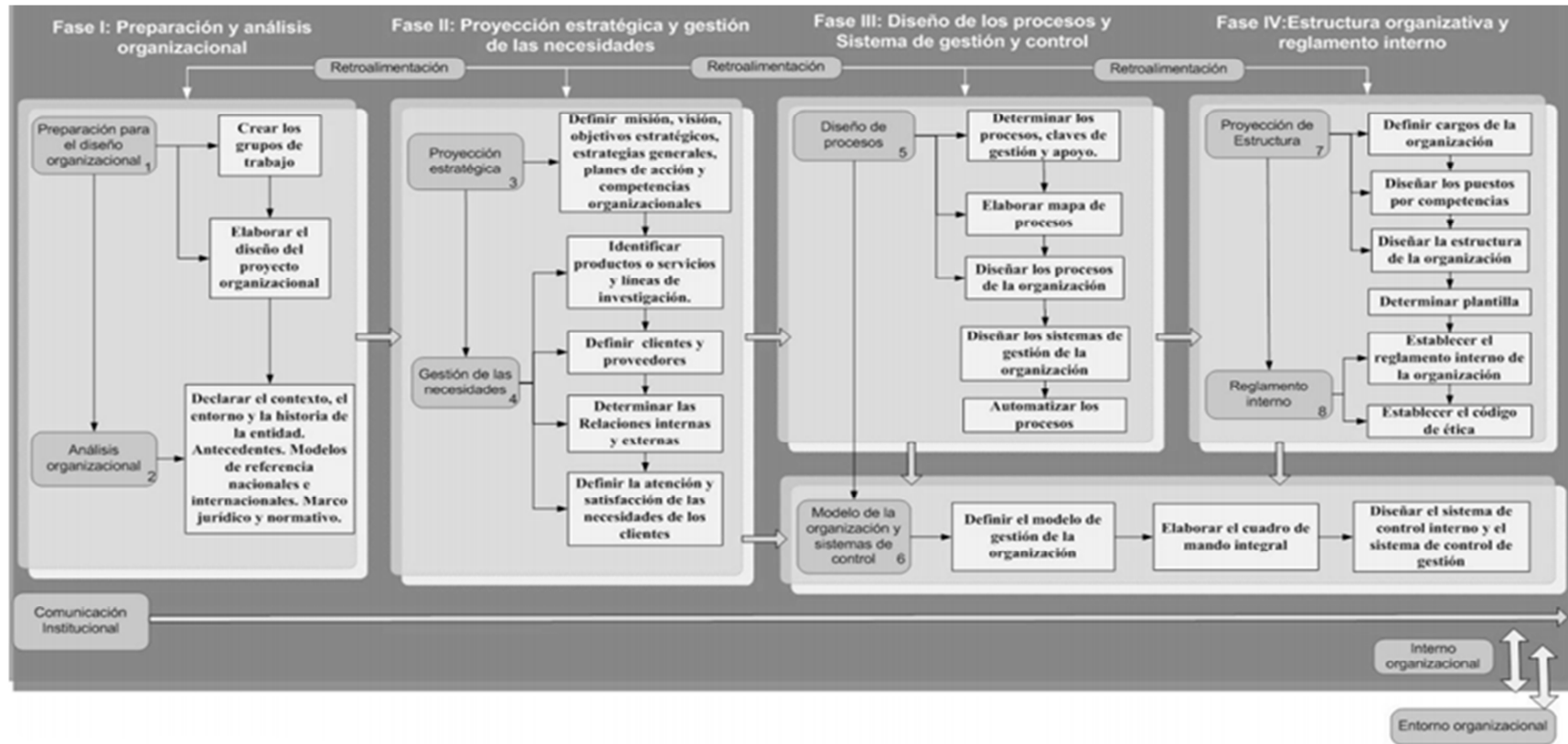
Debido a la presión competitiva y globalización, el diseño organizacional se ha convertido en una herramienta importante para las organizaciones, ayuda a tener una ventaja competitiva proporcionando un ambiente interno adecuado y que las actividades que desarrollen se orienten a las necesidades y logro de objetivos organizacionales. Debe tener las siguientes características:

1. **Diferenciación:** Dentro de una organización se utiliza para dividir las actividades en sub-actividades que son ejecutadas por personas con alguna especialización. Uno de los principales beneficios es que el personal debe tener un mayor grado de especialización y habilidades para poder realizar sus funciones dentro de la organización.
2. **Formalización:** Este término hace referencia a las reglas y procedimientos que se utilizan en el día a día de labores de una organización, no necesariamente para que sea formalización debe estar escrita. Es una manera de regular y organizar el comportamiento de los miembros en una entidad.
3. **Centralización:** Se refiere a la distribución de los niveles de autoridad para la toma de decisiones, en este caso la centralización hace referencia que la toma de decisiones se encuentra en la cima de organización.
4. **Integración:** Se utiliza para que los diferentes departamentos de una organización cooperen y se relacionen entre sí, de la misma manera es empleado para lograr unificar los esfuerzos individuales de cada miembro.

1.2.3. Modelos del Diseño Organizacional

1. Ailed Labrada Sosa

Cuadro # 1: Modelo de Diseño Organizacional según Ailed Labrada Sosa



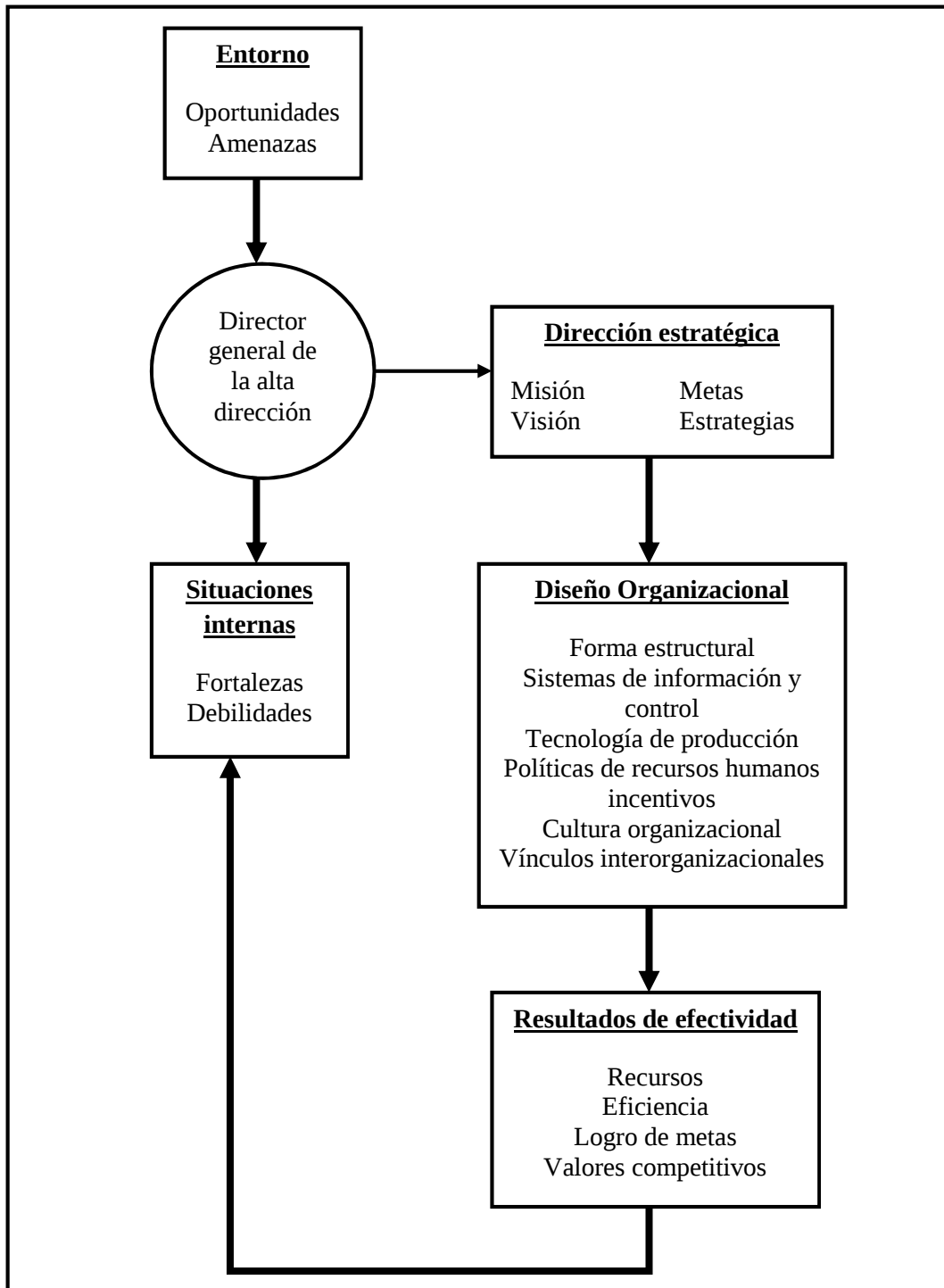
Fuente: Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (2008).
Elaborado: Ailed Labrada Sosa

Según la autora Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional para su elaboración debe comprender de cuatro fases tal como lo demuestra el cuadro #3.

- a) **Preparación y Análisis Organizacional:** Esta fase comprende la creación de los grupos de trabajo, los antecedentes de la organización; también el marco jurídico, referencial y normativo a la que se encuentre ligada y además la realización de análisis organizacional más conocido como la realización del FODA que comprende determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- b) **Proyección Estrategia y Gestión de las Necesidades:** Es la segunda fase del diseño organizacional se enfoca en la realización de la planeación estratégica que comprende principalmente: la misión, visión, valores, objetivos y planes de acción de la organización. También en esta fase se determinan las diferentes necesidades acordes a los servicios o productos que ofrece, establecer los clientes y proveedores que tiene la organización y determinar las diferentes relaciones internas y externas que tiene la empresa.
- c) **Diseño de los Procesos y Sistema de Gestión y Control:** Esta fase es utilizada principalmente en las empresas de producción, debido a que comprende determinar los procesos necesarios de la organización mediante la elaboración del mapa de procesos. También comprende diseñar los sistemas de gestión de la empresa y automatizar sus procesos.
- d) **Estructura Organizativa y Reglamento Interno:** La última fase del diseño organizacional según la autora Ailed Labrada Sosa está comprendida principalmente por: la definición de los cargos, diseñar los puestos de trabajo por competencia, elaborar la estructura organizacional, establecer el reglamento interno y por último crear un código de ética entre los trabajadores.

2. Richard L. Daft

Cuadro # 2: Modelo de Diseño Organizacional según Richard L. Daft



Fuente: Teoría Y Diseño Organizacional (2007).
Elaborado: Daft Richard L.

El modelo de diseño organizacional que establece Daft Richard está comprendido por cinco partes fundamentales tal como lo muestra el cuadro # 4, comprende los siguientes puntos:

- a) **Análisis del Entorno:** El primer paso de este modelo diseño organizacional consiste en detallar todo lo relacionado a la parte externa y que de alguna manera afectan o benefician a la empresa como: las oportunidades y las amenazas.
- b) **Situaciones Internas:** Del mismo modo que en el análisis del entorno en esta parte se detalla las situaciones internas de una organización tales como: fortalezas y debilidades.
- c) **Dirección Estratégica:** Este paso del diseño organizacional se establece la misión, visión, metas y estrategias que serán utilizadas para orientar en el trabajo a la organización y de todos los colaboradores. Tanto como la misión y las metas deben estar establecidas acorde a la capacidad económica, tecnológica y del talento humano que tiene la empresa.
- d) **Diseño Organizacional:** El cuarto pasó de este modelo de diseño organizacional comprende la elaboración de la estructura organizacional, el sistema de información y control acorde a la empresa, como también establecer la tecnología de producción, políticas de recursos humanos incentivos, cultura organizacional y por último establecer los vínculos interorganizacionales que tiene la empresa.
- e) **Resultado de Efectividad:** En la última parte del modelo de diseño organizacional consiste en la medición de los resultados de la empresa en aspectos como: recursos, eficiencia, logro de metas y los valores competitivos que obtuvo la empresa durante el proceso de la aplicación del diseño organizacional.

1.2.4. Elementos del Diseño Organizacional

1. Análisis Organizacional

Es un método que se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa detallando los elementos internos tales como: las fortalezas y debilidades; y también los elementos externos como: las oportunidades y amenazas. En función al diagnóstico realizado se puede determinar las acciones que se deben tomar, y que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas formulados.

Para los autores (Metzger & Donaire, 2007) el análisis FODA sirve para:

Identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades de la empresa) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de situación, y que obligan a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre su estrategia y tácticas (Pág. # 25-26).

- a) **Fortalezas:** Elementos que la empresa deben aprovechar, también son los aspectos positivos que deben mantenerse para que la organización pueda crecer y volverse competitivo.
- b) **Oportunidades:** Elementos externos o ajenos de la organización pero que de alguna manera son positivos o benefician en su funcionamiento tales como: competencia, tecnología, política, etc.
- c) **Debilidades:** Relacionado a todos los elementos en que la organización debe mejorar, es decir los aspectos negativos o desfavorables que perjudican a la empresa ante la competencia limitando su crecimiento.
- d) **Amenazas:** Aquellos elementos externos o ajenos de la organización pero que de alguna manera repercuten en la empresa de manera negativos y afectan en sus actividades.

2. Dirección Estratégica

La dirección estratégica es útil en una empresa ya que permite establecer un futuro de la organización; logrando que todo el potencial y las actividades que se realizan sean encaminadas para alcanzar el futuro deseado, y no solo trabajar por trabajar sin ninguna motivación. Entre los componentes de la dirección estratégica se encuentran:

a) Misión

Es el propósito o la razón de ser de una empresa; es utilizada para delimitar las actividades que realiza con la finalidad de unificar los esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos planteados. Entre las características que tiene que tener la misión esta:

- Función de la organización
- A quién beneficia
- Necesidad que satisface
- Los productos o servicio ofrece

Es importante que la misión de cualquier organización se encuentre bien formulada, debido a beneficia de la siguiente manera:

- Permite que la organización defina una identidad, de esta manera se logra que el talento humano también conozca cómo definir a la empresa y respetar todas sus políticas o decisiones.
- Permite que el talento humano se esfuerce en su trabajo, también que se sienta involucrado y comprometido con la empresa logrando una buena relación entre los clientes y la empresa. Proporciona información relacionada al área de trabajo que tiene o que abarca

b) Visión

Es una proyección de la empresa donde quiere estar a largo plazo; es decir un futuro deseable, también es utilizada para motivar al talento humano debido a que todos los esfuerzos de trabajo están encaminados hacia una misma dirección y en la continuidad de la empresa.

Según la autora (Matilla, 2009) la visión es: “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser” (Pág. #75).

La visión debe estar bien adecuada a las necesidades de la empresa, debido a que cambios constantes a esta proyección desmotivarían a todas las personas involucradas por la inestabilidad de la organización.

Entre las diferentes ventajas que tiene establecer una visión se encuentran:

- Se utiliza para fomentar el compromiso de todo el talento humano que integra la empresa.
- Incentiva a que toda actividad o decisión que se tome este encaminada a conseguir el futuro deseado de la empresa.
- En momentos críticos para la empresa sirve de motivación y de fuerza.

c) Objetivos

Los objetivos son las metas que una empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, es primordial que toda organización tenga establecido objetivos para alcanzar el éxito; estos se encuentran relacionados con la visión ya que todo lo planteado dentro de los objetivos permitirá que la empresa logre cumplir con la visión que tiene establecida.

Entre los principales aspectos importantes para utilizar objetivos dentro de una organización se encuentran:

- Lograr que los esfuerzos individuales de cada miembro sean encaminados hacia una misma dirección.
- Es utilizada para poder formular las estrategias necesarias que contribuyan al logro de los objetivos planteados.
- Sirve como motivación y compromiso, debido a que cada objetivo alcanzado es un gran logro tanto para el personal como para la empresa.
- Permite direccionar las tareas o actividades, es preciso que se encuentren relacionadas con los objetivos.

Todo objetivo para que sea idóneo debe tener las siguientes características:

- **Claros:** Deben ser entendibles y precisos para que todas las personas puedan entenderlo con facilidad.
- **Alcanzables:** Todo objetivo debe ser posible de alcanzar y encontrarse acorde a todos los recursos que tiene disponible.
- **Desafiantes:** Debe ser algo que no suceda con facilidad o tampoco que de alguna manera sucederá así no se trabaje en ese objetivo.
- **Coherente:** Todo objetivo debe estar relacionado con las misión, visión valores, etc.
- **Realista:** Todo objetivo debe ser sensato y acorde a los recursos de la empresa.

Existen tres diferentes tipos de objetivos que se encuentra clasificados acorde al nivel jerárquico de una empresa, son los siguientes:

- **Objetivos Estratégicos:** Son planteados con respecto a la organización se utilizan para establecer el rumbo de la empresa; el periodo de cumplimiento es hasta cinco años, es decir, a largo plazo.
- **Objetivos Tácticos:** Estos objetivos se los plantean a nivel de departamento o área; normalmente se debe poder cumplir en un periodo de uno hasta tres años.
- **Objetivos Operacionales:** Estos se plantean a nivel operativo y se encuentran en función a los objetivos tácticos; el plazo para poder cumplir es menor a un año.

d) Estrategias

Las estrategias son diferentes planes de acciones acordes a cada objetivo o meta planteada que tiene la empresa, dichas estrategias deben tener cierto grado de dificultad logrando que el personal se esfuerce para alcanzarlos.

Los autores (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007) describen como:

Conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera (Pág. #34).

Entre las diferentes características que debe tener una estrategia se encuentran:

- Deben ser un reto para las personas encargadas de ejecutarlas, para que sea utilizado como una motivación.

- Deben ser los medios que se utilicen para lograr cumplir con los objetivos.
- Deben estar relacionadas con los valores, principios y políticas de la organización.
- Tienen como finalidad disminuir la cantidad de utilización de recursos para el logro de los objetivos.

Existen cuatro niveles de estrategias que están acorde al nivel jerárquico tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro # 3 : Niveles de Estrategias

Nivel	Tipo de estrategia	Características
Primer nivel	Estrategia corporativa o global	Se ocupa de marcar las metas del proyecto a largo plazo. Se toman las grandes decisiones, como la de entrar en nuevos mercados, crecer, desinvertir, mantenerse o retirarse de negocios concretos.
Segundo nivel	Estrategia a nivel de negocio	Se toman decisión sobre qué productos concretos vender y que servicios prestar, a que precios, como vamos a lograr una ventaja frente a los demás competidores, etc.
Tercer nivel	Estrategia funcional	El proyecto también marca las líneas estratégicas para cada función concreta. Así, se habla de estrategias de marketing, de talento humano, financiera, etc.
Cuarto nivel	Estrategia operativa	Son estrategias referidas a las unidades operativas básicas (sucursal, región, explotación, etc.) dentro de cada área funcional. Como ejemplos mencionar: las campañas de publicidad, compras de material, control de inventario, etc.

Fuente: Cómo evaluar un proyecto empresarial, Urbano Medina Hernández (2008). Pág. # 54
Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

3. Proyección del Diseño Estructural

a) Forma Estructural

Para los autores (Hellriege & Slocum, 2009) un organigrama es: “una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones” (Pág. # 424).

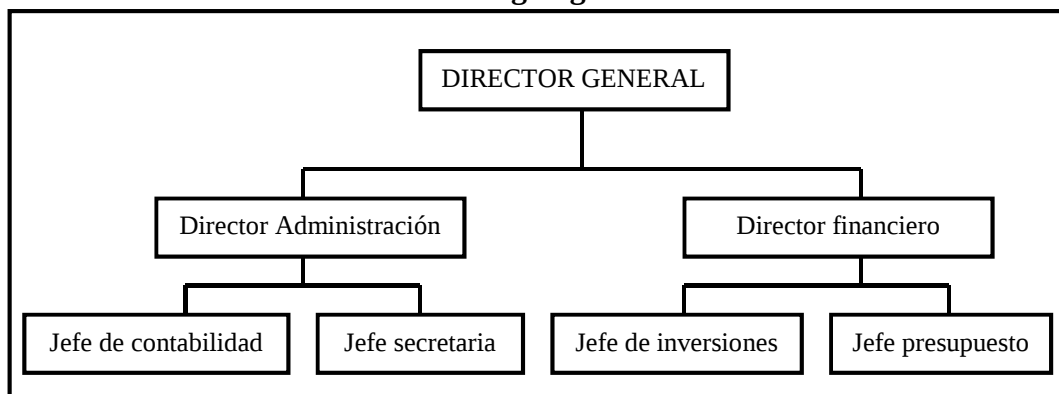
Es un instrumento que representa la forma en que se encuentra estructurada una empresa, estableciendo el vínculo o dependencia que tienen entre los departamentos. Un organigrama tiene algunos beneficios tales como:

- Se lo utiliza para establecer los niveles jerárquicos dentro de una organización.
- Permite delimitar las líneas de comunicación al momento de la toma de decisiones en los diferentes departamentos de la empresa.

Verticales

Representa a la máxima autoridad en la parte superior, a medida que se descende el nivel de autoridad va disminuyendo, tal como el ejemplo del siguiente cuadro:

Cuadro # 4: Organigrama Vertical



Fuente: Recursos humanos, Pino Mariño María de los Ángeles (2008). Pág. # 19
Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

b) Estructura Funcional

El autor (Barbero Navarro, 2007) establece que la estructura organizacional es: “La forma típica de organización y su estructura está compuesta de varios departamentos que representan las distintas actividades que la empresa tiene que desarrollar para cumplir su misión” (Pág. # 60).

Entre otras características los autores (Czinkota & Ronkainen, 2008) establecen a este tipo de estructura como:

La más sencilla desde el punto de vista administrativo, porque enfatiza las tareas básicas de la empresa, por ejemplo manufactura, ventas, investigación y desarrollo. Este enfoque funciona mejor cuando tanto los productos como los consumidores son hasta cierto punto pocos y similares en naturaleza (Pág. # 221).

Se caracteriza porque los diferentes departamentos de la organización empresarial están bajo la supervisión de un jefe en común, se utiliza normalmente en organizaciones pequeñas porque limita las líneas de comunicación y producción disminuyendo costos y aprovechando los recursos. El siguiente cuadro detalla los pros y contras de utilizar este tipo estructura funcional:

Cuadro # 5: Fortalezas y Debilidades de la Estructura Funcional

Fortalezas	Debilidades
1. Permite economías de alcance dentro de los departamentos funcionales	1. Lenta respuesta ante los cambios del entorno.
2. Posibilita el conocimiento especializado y el desarrollo de habilidades.	2. Puede provocar que las decisiones se acumulen en los altos niveles y que estos se sobrecarguen
3. Permite a la organización lograr sus metas funcionales.	3. Redunda en una coordinación horizontal deficiente entre los departamentos.
4. Es más adecuado con solo o algunos cuantos productos	4. Genera menos innovación.
	5. Implica una visión restringida de las metas organizacionales.

Fuente: Teoría Y Diseño Organizacional, Daft Richard (2007). Pág. # 103
Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

c) **Políticas Organizacionales**

El autor (Ongallo, 2007) establece que la política en las empresas es:

Conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y adonde se la quiere llevar (Pág. #94).

Desde otro punto de vista para el autor (Amorós, 2007) explica que una buena política debe relacionarse: “positivamente con el alto desempeño, en tanto cuando una organización es más política menor será su satisfacción aquellos que no acceden a beneficiarse de la política organizacional pueden sentirse frustrados” (Pág. # 166).

La política de una empresa u organización es un conjunto de normas que son establecidas con la finalidad de implementar los principios que se deben cumplir, estas normas ayudan a regular las actividades de cada colaborador.

Existen tres tipos de políticas acordes al nivel de alcance:

- **Políticas Generales:** Son las normas que deben seguir los colaboradores de la empresa; una política general está bien definida cuando se encuentra en relación con una de las estrategias.
- **Políticas Departamentales:** Son las normas de cada departamento o área de trabajo dentro de la empresa y que no aplica a toda la entidad. Este tipo de políticas normalmente tiene origen en los departamentos de ventas o de compras.
- **Políticas Específicas:** Estas políticas hacen relación a una norma fijada para una actividad en especial.

a) Cuadro de Mando Integral

Para el autor (Amo Baraybar, 2011) el cuadro de mando integral es:

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relaciones entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados (Pág. # 10).

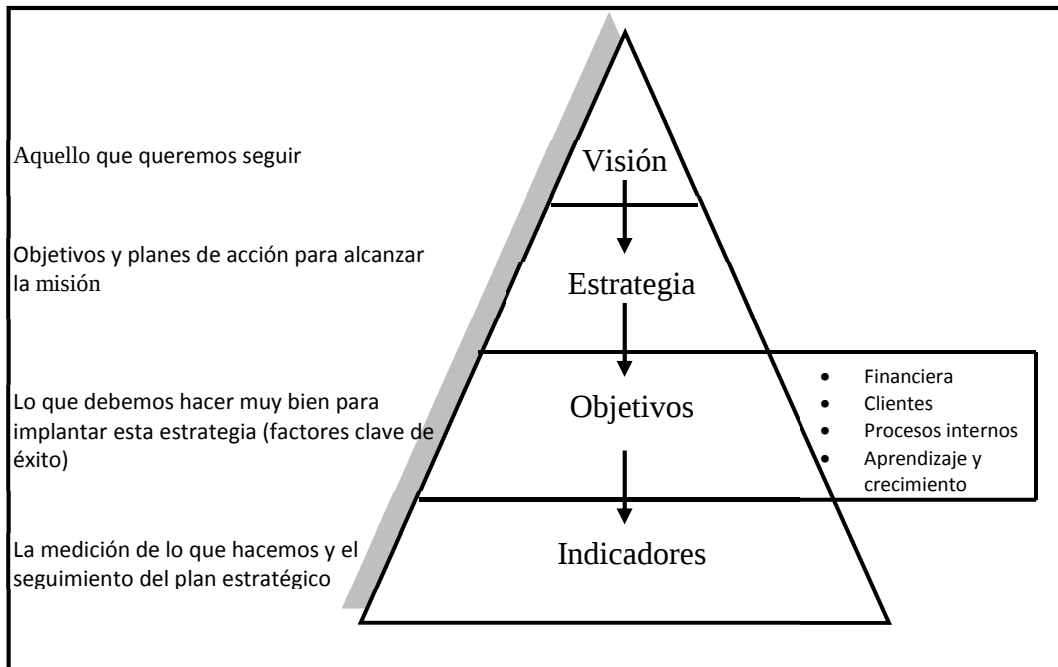
El Balance Scorecard o cuadro de mando integral es un sistema de gestión de estrategia que es utilizado por las empresas con la finalidad de lograr que las decisiones que se tomen se encuentren alineadas a las estrategias y la visión en relación con las tareas, necesidades de los clientes, estrategias, etc. Este cuadro fue creado principalmente para la medición de procesos, pero en la actualidad se ha convertido en una herramienta administrativa eficiente, está comprendido por cuatro perspectivas haciendo relación a las actividades de la empresa y a partir de este punto formular las estrategias.

Entre las diferentes dificultades en la implementación del cuadro de mando integral, los autores (Alabarta & Martínez, 2011) establecen algunos inconvenientes:

- La resistencia de directivos acostumbrados a un agestión departamental o no participativa
- La cantidad de tiempo empleado
- Las personas temen las consecuencias de las mediciones.
- Los resultados no son lo que parecen.
- No involucrar suficiente a las personas en el proceso.

El gráfico describe la relación entre el cuadro de mando integral y la visión de la empresa con los diferentes indicadores hasta lograr los objetivos de la empresa.

Grafico# 1: Relación entre visión e indicadores del cuadro de mando integral



Fuente: Comisión de Contabilidad de Gestión, Manual de control de gestión, 2010, Pág. # 176

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

- **Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva se centra en las necesidades o expectativas de los accionistas como el rendimiento o crecimiento de la empresa.
- **Perspectiva Clientes:** Para lograr que la empresa tenga un buen rendimiento es necesario también tener una buena relación con clientes y poder satisfacer todas sus necesidades para crear fidelidad en ellos.
- **Procesos Internos:** Esta perspectiva se centra en identificar los aspectos internos de la organización que se deben mejorar para conseguir el cumplimiento de los objetivos de los clientes y financieros.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva busca mejorar las capacidades del talento humano, crear motivación y los demás aspectos que sirvan como herramienta para alcanzar los objetivos.

b) Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un término que en los últimos años ha ido teniendo bastante aceptación por las organizaciones empresariales y utilizado por los departamentos de talento humano, una de las principales razones es porque se la utiliza como una estrategia diferenciadora mediante el establecimiento de un conjunto de sentimientos, valores, creencias y hábitos, con la finalidad de influir en el comportamiento de cada colaborador.

Entre otros conceptos para entender mejor la cultura organizacional se cita a los siguientes autores:

El autor (Gareth, 2008) establece que la cultura organizacional es: “el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma” (Pág. # 177).

Por otra parte el autor (Hellriege & Slocum, 2009) la cultura es:

Un conjunto de tradiciones y reglas tácticas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización (Pág. # 458).

Características Básicas de la Cultura Organizacional

Según el autor (Robbins, 2005) establece que existen siete características:

- Innovación y correr riesgo: grado de aliento a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

- Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos con la finalidad de conseguirlos.
- Orientación a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más individualmente.
- Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: grado en que en las actividades de la organización mantiene el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Elementos Culturales

- Valores: es la base moral de la organización empresarial, definiéndose a sí mismo y marcando patrones de conducta y toma de decisiones.
- Ritos, rituales y ceremonias: es la manera como la organización demuestra como socializa los valores de la organización empresarial, de la misma manera como los colaboradores interactúan con la cultura organizacional.
- Historias y mitos: hace referencia a los relatos que se transmiten dentro de una organización de generación en generación con la finalidad de dar a conocer a las personas antiguas como ejemplo.
- Tabúes: prohibiciones del comportamiento, limitando y contralando lo que no deben hacer los colaboradores dentro de la organización.

- Lenguaje: organizaciones empresariales que trabajan bajo códigos o claves, y que los diferencia del resto de organizaciones y coloca una barrera para personas ajenas a ella.
- Entorno físico: es la presencia física que tiene la organización que estimule el trabajo y el cumplimiento de la cultura organizacional.
- Símbolos y metáforas: es la manera rápida como el entorno identifica a la organización, puede ser mediante un logo o slogan

Tipos de Cultura Organizacional

Existen cuatro tipos de cultura que se relacionan con el tipo de estructura organizacional bajo el cual trabajaban.

- Cultura burocrática: este tipo de cultura sucede cuando la organización respeta todas las reglas, procedimientos y existe un gran nivel de formalidad en las diferentes actividades que realiza.
- Cultura de clan: existe un gran compañerismo entre el personal, también lealtad, compromiso trabajo y las obligaciones que tiene cada uno no solo las cumplen por obtener beneficio colectivo.
- Cultura emprendedora: las personas involucradas en la empresa tienen un gran compromiso con la innovación y la experimentación. Una de las características principales es que se crea el cambio de una cultura aunque la organización no necesite.
- Cultura de mercado: este tipo de cultura busca alcanzar los objetivos que benefician el aspecto financiero y de mercado de la empresa como: rentabilidad, ventas o participación en el mercado.

4. Diseño de Procesos

a) Sistema de Comunicación

La comunicación es el proceso de transmitir o intercambiar información de una persona a otra. Dentro de las empresas la comunicación cumple con cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información.

Para que una empresa tenga una comunicación eficaz es necesario tener: cultura empresarial, filosofía y que el personal tenga sentido de pertenencia; también es necesario el uso de la tecnología y de los instrumentos de comunicación.

También la comunicación proporciona emoción, debido a que muchos de los miembros de una organización crean lazos de amistad o compañerismo. Por último, la comunicación facilita toda la información necesaria a la toma de las decisiones correctas

Tipos de Comunicación

- **Descendente:** Ocurre cuando la información que se desea transmitir inicia desde los niveles más altos de la organización hasta terminar en el nivel operativo.
- **Ascendente:** Comienza desde los niveles operativos hacia los niveles superiores dentro de una organización, y se utiliza para que los diferentes jefes de los departamentos se encuentren en contacto con los demás miembros.
- **Horizontal:** Origina cuando el intercambio de información tiene lugar en el mismo nivel jerárquico sin importar, es utilizada para coordinar actividades entre los diferentes departamentos.

b) Clima Organizacional

El clima organizacional también es conocido como el clima laboral; el autor (Baguer Alcalá, 2012) define como:

El ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta (Pág. #77).

El clima organizacional hace referencia al ambiente laboral dentro de una organización empresarial que influye en el comportamiento de los empleados y el rendimiento en el trabajo.

Clases de Clima Organizacional

- Clima de tipo autoritario-explotador: el nivel directivo de la organización empresarial no tiene confianza en los colaboradores, la mayoría de las decisiones son tomadas por este nivel, el entorno de trabajo se vuelve en un ambiente de castigo, amenazas, etc.
- Clima tipo autoritario-paternalista: el nivel directivo tiene una confianza tolerable con los colaboradores, pero la mayoría de las decisiones son tomadas en este nivel. El ambiente de trabajo es estructurado y estable.
- Clima tipo participativo-consultivo: generalmente las decisiones las toma en nivel directivo, pero se permite a los colaboradores tomar decisiones acordes a las funciones; los niveles altos tienen confianza en los niveles bajos de la organización.
- Clima tipo participativo- en grupo: el proceso de tomas de decisiones está acorde a las funciones que tiene cada persona. Existe plena confianza entre los diferentes niveles de mando y existe una buena comunicación.

c) Ingreso de Socios

Las diferentes asociaciones de futbol profesionales o no amateur a nivel del Ecuador son consideradas por la Federación Ecuatoriana de Futbol como intermediadoras entre la institución y los clubes deportivos de las diferentes regiones del país. En la provincia de Santa Elena se fundó la Asociación de Futbol no Amateur de Santa Elena que se encuentra legalmente constituida y forma parte de F.E.F.

Para poder ser socio de esta asociación es necesario que el club deportivo se encuentre legalmente constituido, disponer del acta de constitución, el reglamento interno del club y una nómina del directorio actual. También es necesario que el club deportivo entregue un listado con nombres y apellidos de sus socios.

Entre otros documentos que deben presentar los postulantes a socios de Afnase, también deben presentar el diseño del uniforme tanto el principal como el alterno, detallando los colores y el logo que utiliza el club deportivo; disponer de una copia del Registro Único del Contribuyente.

Todos estos documentos deben ser entregados en las oficinas de la asociación con original y copia. El secretario y el asesor jurídico revisaran la documentación y constatará que toda la documentación cumpla con los requisitos establecidos, después de esta verificación será considerado en primera instancia ante el directorio. Y después la Asamblea Ordinaria será el máximo organismo que en segunda instancia resolverá la aceptación o rechazo del club solicitante.

Aparte de la documentación que deben entregar, el club deportivo postulante debe cancelar al contado o con un cheque certificado a nombre de la institución el valor de los derechos de afiliación, que es de 75 salarios básicos. Este valor monetario será distribuido entre los clubes socios y la asociación.

5. Efectividad Organizacional

Cuadro # 6: Enfoque para medir la Efectividad Organizacional

ENFOQUE	PROCESO	METAS RELACIONADAS
Enfoque de los recursos externos	Control	• Bajos costos de insumos • Mejores costos de insumos • Aumento del precio de las acciones • Mayor participación en el mercado • Mayor participación de grupos de interés
Enfoque de los sistemas internos	Innovación	• Agilidad en toma de decisiones • Mayor innovación en los productos • Mayor coordinación interna de actividades • Reducción de conflictos
Enfoque técnico	Eficacia	• Reducir tiempo de llegada al mercado • Mejor calidad del producto • Mejor atención a los clientes • Reducción de costos • Reducir el número de defectos

Fuente: Jones Gareth, Teoría Organizacional y Cambios, 2008, Pág. # 15
Elaborado por: Estefanía Gómez De la Cruz

- **Enfoque de los recursos externos:** Este enfoque permite a los administradores poder evaluar el grado de eficiencia que tienen para controlar los factores del ambiente externo.
- **Enfoque de los sistemas internos:** Para el autor este enfoque permite evaluar la eficiencia con la que realiza las actividades la organización, se encarga de medir las operaciones internas como: la rapidez de la toma de decisiones, conflictos, innovación, coordinación de trabajo.
- **Enfoque técnico:** Este enfoque permite a la empresa evaluar el rendimiento que tiene para convertir los diferentes recursos que dispone en bienes terminados o servicios.

1.3 Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena

1.3.1 Aspectos Constitutivos

a) Antecedentes de la Asociación

La Asociación de Fútbol no amateur de Santa Elena fue fundada el 25 de septiembre del 2009 según el Acuerdo Ministerial N° 297. Esta organización se forma bajo varias necesidades como: lograr la mayor cooperación posible entre los clubes, incrementar la participación de cada club en el mercado deportivo, incrementar sus ingresos.

Según el acta de constitución se encuentra conformada por: cinco clubes del cantón Salinas, tres del cantón la Libertad y uno del cantón Santa Elena.

Cuadro # 7: Clubes de la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena

Club	Acuerdo Ministerial	Fecha de creación
Atlético Libertad	N° 297	3 de junio del 2009
Carlos Borbor Reyes	N° 202	7 de diciembre del 2007
Chanduy	N° 028	11 de diciembre del 2008
Daring	N° 029	13 de febrero del 2009
Independiente Salinas	N° 398	16 de octubre del 2008
Los gigantes del pacifico	N° 372	30 de septiembre del 2008
Once deportivo	N° 167	28 de mayo del 2008
Salinas Internacional	N° 057	20 de marzo del 2008
Sport Bilbao	N° 126	19 de marzo del 2009

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Entre los diferentes fines planteados por la entidad, en el acta de constitución de la asociación en el art. 4 establecen lo siguiente:

- a. Fomentar por todos los medios posibles, la práctica del deporte como mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus asociados y de la comunidad.
- b. Estimular el espíritu de cooperación y las buenas relaciones humanitarias entre los clubes.
- c. Organizar el campeonato provincial de fútbol en la provincia de Santa Elena y participar en todas las que se comprometiere la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena, por resolución de sus directivos o de las autoridades deportivas superiores;
- d. Mantener y fomentar las relaciones deportivas en la entidad en concordancia con otras similares; y,
- e. Las demás que permitan a la Asociación de Fútbol No Amateur, el cumplimiento de sus aspiraciones y de su misión tendiente al servicio de los socios y la colectividad donde se desenvuelve. (pág. # 2).

Esta asociación de la provincia forma parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, dicha entidad es la reguladora a nivel nacional de las diferentes actividades del futbol y apoya a cada asociación con los gastos administrativos.

Dentro de los reglamentos de la federación se establece que: “cada asociación provincial tiene el control económico y es responsable del desarrollo normal de las programaciones que se realizan en su respectiva jurisdicción”. El resto de gastos incurridos por la asociación como por ejemplo los campeonatos deportivos deben ser financiados por autogestión o la colaboración de los clubes.

El directorio de la asociación es renovado cada cuatro años; está integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, tres vocales principales y sus respectivos suplentes. Entre sus responsabilidades deben sesionar mínimo una vez al mes o cuando convoque el presidente, resolver acerca de la afiliación de nuevos clubes, hacer cumplir las normas y estatutos de la institución.

También dispone de comisiones permanentes para mejorar el desenvolviendo de la Asociación de Fútbol no Amateur Santa Elena, cada uno integrada por tres personas y seleccionadas por el directorio. Entre las diferentes obligaciones generales de cada comisión se encuentra: elaborar y presentar sugerencias acordes a las funciones que ejerce y sesionar por lo menos una vez al mes.

Las comisiones de trabajo son:

- Comisión disciplinaria
- Comisión jurídica
- Comisión económica
- Comisión de prensa y propaganda
- Comisión de fútbol

Los clubs deportivos socios tienen derecho a dos o tres representantes en las reuniones. Para que un club pueda pertenecer a la asociación deben cumplir ciertos requisitos:

- Cada club debe estar legalmente conformado, así como también la directiva.
- Acreditado por el Ministerio de Deporte.
- No pertenecer a otra asociación o mantener deudas con otras asociaciones.
- El directorio de cada club debe ser registrado en la secretaria nacional de cultura física, deportes y recreación Ecuador.
- Al formar parte de la asociación también integrara la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

b) Situación Actual

En la actualidad la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena ya no se encuentra conformada por el club “Once Deportivo” y “Gigantes del Pacífico” que por diferentes discrepancias fueron dados de baja, cediendo el paso para el ingreso del Club Duros de Matar y del Club Amazonas.

En muchos de los casos las decisiones son tomadas por el directorio, sin embargo, cuando se necesita tomar en cuenta la opinión y los votos de los representantes de los clubes no se puede contar con su apoyo, ya que existen altos índices de faltas a las reuniones que se convocan o no se llega a ningún acuerdo.

Una de las últimas resoluciones es que partir del año 2012 se estableció que cada club socio debe aportar con 30 dólares mensuales y el mismo valor monetario como inscripción para poder participar en el torneo anual, estos ingresos son utilizados para los diferentes gastos que se originen del campeonato.

Tanto los fines como las responsabilidades establecidas en los estatutos de la asociación no son cumplidos en su totalidad; una de las principales razones es la falta de organización y coordinación entre el talento humano, material y financiero para la ejecución de las diferentes actividades. Existen multas u otro tipo de sanciones no económicas pero que no son cumplidas por el directorio y los socios.

Cada año la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena organiza un campeonato que tiene una duración estimada de 4 meses. Este campeonato consta de dos categorías: sénior y categoría formativa como sub-12, sub-14, sub-16 y sub-18, esta última categoría es elegida por la Federación Ecuatoriana de Fútbol. En el tiempo que dura el campeonato las reuniones del directorio se dan una vez a la semana y la de los socios una vez al mes, después ya no se realiza reuniones hasta el siguiente año o campeonato.

c) Estructura Organizacional de la Asociación

La Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena no tiene establecido un organigrama, ni una estructura organizacional y tampoco las líneas de comunicación, tales herramientas son indispensables para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Directorio.

El directorio de la asociación es escogido cada cuatro años, es necesario que la persona electa para el cargo tenga mínimo dos años de experiencia en el ámbito deportivo, sea mayor de edad, asista de forma regular a todas las reuniones y que el club deportivo al que pertenece cumpla todas las obligaciones monetarias y no monetarias; si una de las personas del directorio no cumple con estas disposiciones será reemplazado por uno de los vocales electos.

Cuadro # 8: Directorio Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena

Cargo	Nombre
Presidente	Sr. Juan Gonzalo Borbor Mite
Vicepresidente	Prof. Mariana del Roció Jaime Bohórquez
Tesorero	Sr. Washington Octavio Gómez Cruz
Secretario	Sr. Félix Oswaldo Pillasagua Guerra
Primer vocal	Sr. Guido Omar Muñoz Oyala
Segundo vocal	Ing. Julio Matamoros Arias
Tercer vocal	Sr. Juan Gonzalo Borbor Reyes

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

1.3.2 Integrantes

a) Clubes Socios

Los clubes socios de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena son todos los organismos que encuentran legalmente constituidos y aceptados por esta institución. Cada club socio al formar parte de la asociación también pasa a formar parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Los clubes socios tienen la libertad de participar en el campeonato organizado por la institución y tiene una duración de 4 meses, el club participante que gana esta competencia puede ir a participar en los campeonatos nacionales de la segunda división, campeonato en el que se enfrenten los mejores equipos de cada provincia del país con la finalidad que el ganador escale categoría hasta la primera división, es decir, a la Serie A.

b) Representes de los Clubes Socios

Los clubes afiliados a la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena tienen el derecho de tener dos representantes, ellos integraran la asamblea de la institución. Los representantes de los clubes deportivos pueden aportar a la institución con ideas o en la toma de decisiones mediante votaciones; también podrán conformar parte del directorio o de las comisiones de trabajo.

c) Futbolistas

Los futbolistas profesionales de los clubes socios afiliados a la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena deben registrarse en las oficinas de la institución, la lista de todos los futbolistas se envían a la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Uno de los beneficios que tiene los futbolistas es el acceso a créditos otorgados por la institución.

1.3.3 Recursos

a) Talento Humano

Es la parte fundamental y valioso de cualquier organización. La Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena en lo relaciono al talento humano solo dispone de los representantes de cada club socio, ya que ellos mismos se distribuyen las áreas que desean trabajar. Las únicas contrataciones que ha realizado esta institución son el ayudante de secretaria y el conserje.

b) Materiales

Entre los materiales que dispone la Afnase para poder ofrecer sus servicios a los clubes afiliados destacan: la oficina (local que actualmente es alquilado por la institución) y los implementos deportivos (especialmente los balones adquiridos en cada campeonato).

c) Tecnológicos

Son aquellas herramientas que facilitan las actividades que realiza la asociación; esta institución dispone de una computadora utilizada para redactar y guardar los oficios relacionados al campeonato y a las reuniones de la asamblea. Para la realización de los campeonatos utilizan a partir del 2013 el Estadio Municipal “El Dorado” ubicado en Anconcito.

d) Económicos

Los elementos monetarios que dispone la asociación son limitados; los clubes afiliados aportan mensualmente con una cuota de \$30 que son destinados a la organización del campeonato. La F.E.F también contribuye con \$600 que establecen que deben ser distribuidos para la parte administrativa.

1.3.4 Relación con otras Instituciones

a) Federación Internacional de Fútbol Asociación

El cambio que ha tenido el fútbol tanto en popularidad y competencia desde principios del siglo XX conllevó a la necesidad de crear a la FIFA, que en el mundo es la entidad reguladora del fútbol profesional, se encarga principalmente en establecer los reglamentos del Fútbol y las sanciones respectivas a los futbolistas profesionales todo esto con la finalidad de mejorar constantemente este deporte.

Esta institución fue fundada en 1904 y su sede se encuentra en Zurich, en la actualidad se encuentra conformadas 208 asociaciones, estas asociaciones o federaciones son las encargadas de organizar el fútbol en su país. La FIFA está conformada por el directorio y varias comisiones, entre las cuales destacan: comisión de finanzas, comisión de asuntos legales, comisión de mercadotecnia y televisión y comité disciplinario.

b) Federación Ecuatoriana de Fútbol

La Federación Ecuatoriana de Fútbol inició sus actividades en 1925, esta entidad es la encargada de organizar, controlar y dirigir los eventos internacionales y los campeonatos tanto nacionales como provinciales o cualquier partido de Fútbol que sea de carácter profesional.

Al igual que la FIFA, la Federación trabaja bajo un directorio y con comisiones de trabajo de las que destacan las siguientes:

- Comisión del estatuto del jugador
- Comisión nacional de árbitros
- Comisión de Fútbol de playa
- Departamento de arbitraje
- Comisión de escenarios deportivos
- Comisión medica

1.4. Marco Legal

Constitución Política de la República del Ecuador

En la actual Constitución de la República del Ecuador del año 2008 dispone que todas las personas tienen la libertad de practicar cualquier deporte, respaldado en la Sección IV sobre la Cultura y Ciencia, artículo 24 que establece que: las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.

De la misma manera en el artículo 44 de la Sección V relacionada a las niñas, niños y adolescentes, establece que tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria.

En la sección sexta sobre la cultura física y tiempo libre, el artículo 381 establece: el estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas.

En el mismo artículo también establece que: impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportivos en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentar la participación de las personas con discapacidad.

En la misma sección el artículo 382 hace referencia al tipo de administración, estableciendo: se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley.

Plan Nacional del Buen Vivir

En el Buen Vivir es considerado como el patrón básico para lograr una equidad entre los pueblos, mismo que se encuentra comprendido de 12 objetivos alineados para el desarrollo humano.

Entre los objetivos que tiene el plan, se tomará como referencia al relacionado con las actividades deportivas que comprende: mejorar las capacidades y potencialidades de la población.

Entre una de las políticas del objetivo 2 del Plan del Buen Vivir se encuentra promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.

Para lograr alcanzar el objetivo 2 del Plan del Buen Vivir, se estableció varios lineamientos de trabajo que comprenden:

- a) Fomentar e impulsar de forma incluyente el deporte de alto rendimiento e incorporar sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados
- b) Desarrollar actividades extracurriculares en las instituciones educativas dirigidas por entrenadores y guías especializadas orientadas a complementar la enseñanza.
- c) Diseñar planes de entrenamiento para mantener una vida activa adaptada a la necesidad de desarrollar inteligencia holística, y a las características de la población.
- d) Diseñar y aplicar un modelo presupuestario de asignación de recursos financieros a los diferentes actores de la estructura nacional del deporte.

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación consta de reglamentos para fomentar, regular y proteger el sistema deportivo en el territorio nacional.

Entre las divisiones de la ley del deporte, el Capítulo I sobre las y los ciudadanos, el artículo 11 establece: De la práctica del deporte, educación física y recreación.- es derecho de las y los ciudadanos practicar deporte, realizar educación física y acceder a la recreación sin discrimen de alguno de acuerdo a la Constitución de la República y a la presente ley.

Mediante el artículo 60 Capítulo III, se delega la responsabilidad del deporte profesional a cada Federación Ecuatoriana, estipula: El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollaran las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte, regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos.

La clasificación de las organizaciones deportivas consta en el artículo 61 del capítulo III del deporte profesional: estará conformado por organizaciones deportivas que participen en ligas o torneos deportivos profesionales de carácter, cantonal, provincial, nacional e internacional.

Y el artículo 63 establece la entidad reguladora del fútbol profesional dentro del Ecuador: Organización del fútbol profesional.- el fútbol profesional se organizará a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, y se registrará de acuerdo con su estatuto legalmente aprobado y los reglamentos que esta dictare en el marco de la normativa internacional de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la Confederación Sudamericana de fútbol (CONMEBOL).

Federación Ecuatoriana de Fútbol

De acuerdo a los estatutos y reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol en el capítulo II hace referencia sobre los afiliados, detallando todas las organizaciones que se encuentran afiliadas a esta institución, el artículo 9:

Son afiliados a la federación:

- a) Las asociaciones provinciales de fútbol profesional.
- b) Los clubes que practican fútbol en primera y segunda categorías, por intermedio de sus respectivas asociaciones provinciales;
- c) Los clubes que practican fútbol aficionado, por intermedio de la Comisión Nacional de Fútbol Aficionado - CONFA

Tratándose de asociaciones provinciales de fútbol profesional, la Federación únicamente admitirá como afiliado a una asociación provincial.

En los estatutos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol el artículo 10 del capítulo II donde trata sobre los afiliados, se refiere a las asociaciones provinciales; el artículo establece que:

Las asociaciones provinciales de fútbol profesional, son organismos deportivos de derecho privado, autónomos, con personería jurídica otorgada por el estado, cuya actividad es la práctica del fútbol asociación, debiendo sujetar sus actuaciones a la norma Suprema, a las leyes de la república, al estatuto y reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, a los estatutos y reglamentos de las entidades deportivas internacionales a la que esta es afiliada, y a su propio estatuto y reglamentos. Están integradas, mínimo por tres clubes con personería jurídica.

Reglamento interno de la Afnase

La asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena se encuentra afiliada a la Federación Ecuatoriana de Fútbol, en el reglamento interno de la asociación capítulo I sobre la integración, artículo 1 establece que:

La Asociación de Fútbol no Amateur de SANTA ELENA (Afnase), forma parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (F.E.F). Y está integrada por nueve clubes jurídicos, debidamente registrado en la F.E.F. y Ministerio de Deporte y los que se afilien posteriormente, por lo tanto son titulares de los derechos y obligaciones establecidas en el Estatuto y Reglamento que la rigen, tendrá su sede en la capital de la provincia de Santa Elena.

Bajo este parámetro el directorio de la Afnase tiene la obligación de hacer cumplir a los clubes afiliados los estatutos y reglamentos de la FEF, el cual está establecido en los reglamentos internos de la asociación. Capítulo V sobre el directorio, artículo 18:

Podrá aplicar y exigir el estricto cumplimiento del Estatuto y Reglamentos de la Federación Ecuatoriana De Fútbol. Ejecutar y hacer cumplir los acuerdos de las asambleas y si un club se niega a respetarlos se sancionará conforme a la gravedad del asunto, pudiendo solicitar en su caso por conducto de la asamblea general de la Federación Ecuatoriana de Fútbol la desafiliación del equipo responsable.

También en el reglamento de la asociación establece que cualquier club de Fútbol que se encuentre dentro de la provincia de Santa Elena puede ser socio, tal como lo estipulo el artículo 2: Serán miembros de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena todos los clubes afiliados y los que soliciten su afiliación, una vez cumplidos los requisitos pertinentes.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa, para la autora (Balcázar, 2005), este tipo de investigación es importante poder aplicarla porque ofrece:

Al investigador métodos y herramientas viables y confiables para hacer de la investigación una fuente de información para la toma de decisiones y para aportar información relevante de un mercado específico (Pág. # 33).

La editorial Vertice en su publicación análisis de mercado, establece que la investigación cualitativa se asocia principalmente con las encuestas y las entrevistas convirtiéndose en parte fundamental para la recolección de datos en las investigaciones. También detalla que el principal objetivo de la investigación cualitativa es proporcionar la información necesaria para que las decisiones tomadas sirvan para conseguir las metas planteadas.

La investigación cualitativa también llamada interpretativa es una de las metodologías más utilizadas por los investigadores para en análisis del objeto de estudio, ya que permite dar a conocer los hechos o situaciones que se dan en relación con el tema.

Dentro de la presente investigación fue utilizada para explicar los diferentes comportamientos o problemas del objeto de estudio, en este caso sobre la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena permitiendo obtener toda la información necesaria para determinar los cambios necesarios que deben realizarse.

2.2. Modalidad de la investigación

La publicación de la (Vértice, 2008) establece que proyecto es:

Una operación que se acomete para realizar una obra de gran importancia y que posee una serie de características: la complejidad, el carácter no repetitivo, la necesidad de establecer plazos determinados y la importancia de la participación de toda la organización (Pág. #2).

Existen diferentes clasificaciones de los proyectos que se acoplan acorde a las necesidades de los investigadores; comúnmente para la realización de proyectos de grado se consideran dos tipos de modalidades: proyecto factible y proyecto especial, los cuales se diferencian principalmente porque el primero busca solucionar una necesidad mientras que para el segundo no requiere dar algún beneficio a una organización o a la sociedad.

Para los integrantes de la universidad (Carabobo, 2009) el proyecto factible es: “una propuesta o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social” (Pág. #620).

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de la propuesta, este tipo de modalidad también debe apoyarse en la investigación teórica y en la investigación de campo ya que todos los datos recolectados serán utilizados para realizar la propuesta del objeto de estudio donde se detalla los diferentes cambios que se deben realizar para beneficiar a un grupo determinado.

La modalidad del trabajo de grado que se empleó en esta investigación es de proyecto factible, debido a que el actual proyecto de diseño organizacional es una respuesta a los varios problemas administrativos que tiene la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena y ofreciendo diferentes soluciones para cada inconveniente que tiene la entidad.

2.3. Tipos de investigación

Existen diferentes modelos de clasificación de la investigación, para este trabajo se lo clasificó en tres segmentos a la investigación como:

a) Según el Propósito

La investigación según el propósito se divide en dos tipos: básica y aplicada. Para la presente investigación se utilizó el siguiente tipo de investigación:

Investigación Aplicada

Para la autora (Guerra López, 2007) la investigación aplicada consiste en: “el objetivo de estudio es resolver los problemas organizacionales reales en vez de lograr un puro avance de la teoría del conocimiento” (Pág. # 19).

La investigación aplicada busca resolver un problema en concreto mediante la utilización de conceptos o teorías. En esta investigación se buscó resolver los problemas actuales de organización que tiene la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena mediante la aplicación de un diseño organizacional.

b) Según el Nivel

Este tipo de clasificación se relaciona al nivel de conocimiento o grado de profundidad con el que se investiga el tema de estudio; esta clasificación se divide en: exploratorio, descriptiva o explicativa

Investigación Descriptiva

Para el autor (Mas Ruiz, 2012) la investigación descriptiva es utilizada cuando: “se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión, o las variables relevantes e hipótesis a considerar” (Pág. # 67).

Este tipo de investigación consiste en dar a conocer todo lo relacionado del tema del estudio; no solo es utilizada para la recolección de datos sino que ayuda a determinar todas las variables involucradas en la investigación, se utilizó para determinar los problemas que tiene la Afnase.

c) Según el Lugar

Este tipo de clasificación es acorde a lugar de donde se adquirió la información; se clasifica en documental o bibliografía, de campo y experimental.

Investigación Bibliográfica

La autora (Eyssautier De La Mora, 2006) establece que la investigación bibliografía es:

Aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, ósea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir fuente de referencia en cualquier momento (Pág. #159).

Se aplicó este tipo de investigación para la obtención de las fuentes secundarias; mediante la fundamentación teórica, para este tipo de investigación se consultó libros y documentos concernientes a la Afnase y sobre el diseño organizacional.

Investigación de Campo

Se utilizó para obtener información de fuentes primarias, este tipo de investigación permitió el análisis sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos, que es la sede la Afnase.

Según establece (Eyssautier De La Mora, 2006) la investigación de campo es: “aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductos observadas” (Pág. #96).

2.4. Métodos de investigación

a) Método Inductivo

Para el autor (Baena López, 2009) el método inductivo consiste en: “extraer una determinada conclusión o comportamiento general, luego de las investigaciones de casos particulares o individuales ya que todo efecto se deriva de una causa” (Pág. #46).

El método inductivo es uno de los métodos más utilizados para las investigaciones y consiste en empezar desde los aspectos particulares hasta llegar al aspecto general. Este tipo de método inicia con la observación, análisis y establecer una hipótesis que dé una solución para el objeto de estudio. En el siguiente trabajo investigativo se utilizó el método inductivo, por medio del cual se inició desde los problemas particulares que tiene la Afnase hasta llegar a un problema en general, en este caso el escaso uso de un diseño organizacional para esta organización.

b) Método Analítico

Para el autor (Gilli, 2007) el método analítico tradicional consiste en: “examinar una entidad desde el punto de vista de sus componentes constitutivos, es decir, descompone el todo en partes pequeñas para comprender mejor su funcionamiento” (Pág. #22).

El método análisis consiste en descomponer el objeto de estudio para entender cada parte de forma exhaustiva; de esta forma se logra explicar y comprender al mismo. También en la siguiente investigación se utilizó el método analítico que se empleó para conocer más acerca de la Asociación y profundamente sobre los problemas que tiene la Afnase logrando establecer el origen de cada uno de ellos.

2.5. Técnicas de investigación

Considerando los objetivos de la investigación, las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos son las siguientes:

a) Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias son todos los datos que se obtiene mediante testimonios; para este trabajo se empleó dos tipos de fuentes:

- **Encuesta:** Es la manera de obtener información del problema para el respectivo diagnóstico sobre las diferentes situaciones de la Afnase, mediante un cuestionario que se realizó a socios y deportistas que ayudo a establecer el diagnóstico externo y la participación que tiene la asociación.
- **Entrevista:** Permitió profundizar en datos que no se pudieron establecer mediante la utilización de la encuesta, se realizó a los miembros de la directiva de la Afnase para el establecimiento del diagnóstico interno.

b) Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias son escritos relacionados al tema que se investiga. Para esta investigación se utilizó la siguiente fuente secundaria:

- **Libros:** Este método permitió obtener información conceptual acerca del diseño organizacional y su elaboración, también acerca del fútbol y la influencia económica a nivel mundial y en Ecuador.
- **Documentos Escritos:** Mediante este método se recolecto toda la documentación relacionada a la Afnase como: el acta de constitución y los estatutos que fueron utilizados para la realización del marco legal.

2.6. Instrumentos de investigación

Se diseñó los instrumentos de investigación acorde a los objetivos propuestos en la investigación (anexo 1 y 2), los cuales facilitaron la obtención de la información veraz y confiable, que se utilizó como base para la realización del diseño organizacional.

a) Guía de Entrevista:

La guía de entrevista es una herramienta fundamental para la recolección de datos dentro de una investigación científica, es una forma de identificar las necesidades y poder realizar los planes para la mejora del objeto de estudio. Es un conjunto de preguntas que regularmente son abiertas y utilizadas cuando se realiza una entrevista.

Para la realización de la entrevista a los directivos de la Afnase se realizó una guía de entrevista comprendida por trece preguntas especialmente relacionadas al tipo de actividad que realizan y de la organización actual que tiene esta organización.

b) Cuestionario:

Para los autores (Grande Esteban & Abascal Fernandez, 2011) el cuestionario consiste en: “un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” (Pág. #191).

Para la realización de la encuesta a los futbolistas y demás socios de la Afnase se realizó un cuestionario comprendido por once preguntas principalmente relacionadas con las líneas de comunicación y el ambiente de trabajo que constó de preguntas cerradas y abiertas.

2.7. Población y muestra

2.7.1. Población

La población es el conjunto de individuos o personas que habitan en una división geográfica en específico con algunas características comunes, y que pueden ser observables o medibles.

Para la autora (Icart Isern, Fuentelsaz Gallego, & Pulpón Segura, 2006) la población es:

El conjunto de individuos que tiene ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita (Pág. #55).

En esta investigación para determinar la población se consideró el ambiente interno al presidente, directorio, los socios y deportistas que conforman la asociación:

Cuadro # 9: Población

Población	Ni
Presidente	1
directorio	6
socios (representantes)	21
deportistas	144
TOTAL	172

Fuente: AFNASE
Elaboración: Estefanía Gómez

2.7.2. Muestra

Según (Icart Isern, Fuentelsaz Gallego, & Pulpón Segura, 2006): “La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que puedan generalizar los resultados obtenidos” (Pág. # 55).

En la muestra existen dos tipos: el probabilístico y el no probabilístico. En el primer tipo de muestra todos los sujetos tienen la misma probabilidad de entrar a formar parte del estudio, mientras que el segundo no todos los sujetos tienen esta probabilidad. La muestra probabilística se divide en aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatoria estratificado y por conglomerado; mientras que la muestra no probabilística se divide en intencional, causal o criterio, cuotas y bola de nieve.

El muestreo intencional se utiliza para muestras representativas, permite seleccionar casos característicos limitando la población; en la muestra causal el investigador selecciona intencionalmente los individuos de la población; muestra por bola de nieve consiste en conseguir algunos individuos los cuales conducen a otros y así consecutivamente; y por último la muestra por cuotas se basa en el conocimiento de la población y de los individuos representativos con las características deseadas para la investigación.

Para la realización de la investigación se consideró el muestreo no probabilístico por criterio, donde el investigador seleccionó intencionalmente los elementos que formarán parte de la muestra.

Cuadro # 10: Muestra

MUESTRA	Ni
Socios (representantes)	10
Deportistas	45
Directiva	7
TOTAL	62

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

2.8. Procedimiento y procesamiento de los datos

2.8.1. Procedimiento

Para el procedimiento de la información se utilizaron dos tipos de instrumentos: un cuestionario y una guía de entrevista. En el desarrollo de esta investigación se tomó en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Búsqueda de la información
2. Planteamiento del problema
3. Revisión bibliográfica
4. Definición de la población, Selección de la muestra
5. Consecución del sistema de variables
6. Elaboración del instrumento
7. Estudio de campo
8. Recolección de la Información

2.8.2. Procesamiento

Para el procesamiento de la información obtenida de la encuesta, la tabulación se realizó mediante la utilización del programa Microsoft Excel por la diversidad de herramientas que lo componen. Se tomó en cuenta el siguiente procesamiento:

1. Ordenamiento de los datos
2. Elaboración de Cuadros estadísticos
3. Diseño de Gráficos estadísticos
4. Análisis de los datos
5. Conclusiones
6. Recomendaciones
7. Formulación de la Propuesta
8. Preparación y redacción del informa final

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el proceso de recopilación de la información se utilizaron dos tipos de instrumentos: entrevistas y encuestas con el objetivo de comprobar la hipótesis y conocer sobre las necesidades que tiene la asociación, fueron divididas de la siguiente manera: directivos (7entrevistas), socios (10 encuestas) y futbolistas (55 encuestas)

Las encuestas realizadas a socios y futbolistas se utilizaron para conocer de manera general de las situaciones que se dan en el entorno diario de las diferentes actividades de la Afnase; en cambio las entrevistas realizadas a los directivos de la asociación fueron utilizadas como complemento de las encuestas ya que ayudan a profundizar y conocer de manera detallada sobre los diversos problemas de comunicación, organización y corroborar la información de las encuestas.

Cuadro # 11: Relación de la hipótesis con las preguntas de los instrumentos

Hipótesis	Variable	Técnica	Preguntas
Con el diseño organizacional se mejorará la coordinación de trabajo, la estructura y líneas de comunicación encaminadas a un direccionamiento eficaz y eficiente para la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena, de la provincia de Santa Elena año 2013-2014	Independiente: Diseño Organizacional	Entrevista	1,10,11
		Encuesta	5,6,7,11
	Dependiente: Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena	Entrevista	2,3,4,5,6,7,8,9
		Encuesta	1,2,3,4,8,9,10

Fuente: Estefanía Gómez De la Cruz
Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Pregunta Nro. 1

¿Conoce las funciones y responsabilidades que tiene este cargo?

En la entrevista realizada a la directiva de la asociación se determinó que todos los integrantes del directorio conocen debidamente las funciones que tienen a cargo dentro de la asociación y que las mismas se encuentran establecidas en el reglamento interno de la asociación.

Pero también señalan que tanto las funciones como responsabilidades no han sido detalladas en ningún documento; las funciones que actualmente tiene en el reglamento interno establecidas se encuentran de manera general y es similar para cada cargo.

Pregunta Nro. 2

¿Cree usted que las funciones de cada directivo son cumplidas en su totalidad?

Cada uno de los entrevistados concuerda que el directorio no cumple en su totalidad con las funciones que tienen a cargo, aunque estas funciones sean pocas. Entre los diferentes motivos para el poco cumplimiento de estas actividades destacan entre: la falta de tiempo para ejercer las actividades y también porque no se encuentran capacitados para ejercer el puesto a cargo

El factor primordial para el limitado cumplimiento de las funciones dentro del sistema administrativo de Afnase se debe a que no disponen de socios capacitados en estas áreas o no se han actualizado. Recalcan la falta de apoyo de las instituciones públicas por el poco aporte económico con el que contribuyen.

Pregunta Nro. 3

¿Existe una buena comunicación y cooperación del presidente con el resto del directorio?

El actual directorio tiene una buena relación, la mayoría de las decisiones son analizadas entre todos los integrantes de la asamblea; en cada una de las reuniones cada socio puede dar su opinión y el respectivo voto por cada club. El único inconveniente es la puntualidad en las diferentes actividades que realizan sobre todo en las reuniones que en mucho de los casos empieza con una hora de retraso.

También confirmaron que como en cualquier organización existen altercados o discusiones cuando no se llega a concordar en las ideas o en la decisión que se debe tomar; cuando no obtiene un consenso de la resolución que deben de tomar sea relevante o de poca relevancia debe quedar postergada.

Pregunta Nro. 4

¿Conoce los objetivos o fines por los que fue creada la Afnase?

Entre los diferentes motivos que incentivó a los diferentes clubes de la provincia de Santa Elena para la creación de la asociación se encuentran el de mejorar las relaciones entre los clubes, fomentar la práctica del deporte y el poder participar de forma profesional en los campeonatos locales y nacionales.

En la actualidad algunos de los entrevistados reconocen que los esfuerzos de las comisiones de trabajo como del directorio son muy débiles; también es visible detectar que existe poca unidad y colaboración con el resto de socios y por último las pocas actividades que se realizan dentro de la asociación no están encaminadas para mejorar la efectividad y productividad, y así cumplir con uno de los objetivos por lo que fue creada la asociación.

Pregunta Nro. 5

¿Según su criterio cuál es el más importante?

En esta pregunta se citaron los fines de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena que son: estimular el espíritu de cooperación y las buenas relaciones humanitarias entre los clubes; el cumplimiento de sus aspiraciones y de su misión pendiente al servicio de los socios y la colectividad; fomentar por todos los medios posibles, la práctica del deporte como mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus asociados y de la comunidad.

Entre las diferentes respuestas que se obtuvieron de los entrevistados para algunos el objetivo más importante de la asociación es el de fomentar la práctica del deporte en los socios y la comunidad que poco a poco se está logrando a través de los campeonatos anuales; en cambio para otros es el cumplimiento de las aspiraciones y de la misión, de las cuales ninguna de las dos tienen establecidas.

Pregunta Nro. 6

¿La manera actual de trabajo y colaboración ayuda a lograr estos objetivos?

Todo el directorio concuerda que la actual forma de trabajo no es la adecuada para lograr los objetivos por los que fue creada la asociación, entre los principales motivos para no cumplirlos se encuentran: la falta de involucración de los integrantes en las diferentes actividades, además reconocen que no tiene el conocimiento necesario en el área en que se desenvuelven.

La falta de coordinación y organización tiene como consecuencia el retraso de las diferentes actividades como: las reuniones y los campeonatos, que frecuentemente no cumplen con el horario de inicio lo que denota el poco interés de alguno de los socios.

Pregunta Nro. 7

¿Cree usted que la Afnase tiene la suficiente capacidad económica y técnica para alcanzar mayores logros deportivos?

Los directivos reconocen que no tienen la capacidad económica necesaria, entre las principales razones destacan que la federación solo realiza aportes económicos que son utilizados para los gastos administrativos, y también las cuotas que se establecen a los clubes socios alcanzan para cubrir los gastos que genera la organización del campeonato.

En algunos de los casos las sanciones económicas que tiene clubes por incumpliendo de algunas de sus obligaciones no son cobrados, motivo por el cual no se puede contratar a un director técnico para cada club ni tampoco adquirir los implementos necesarios para el idóneo entrenamiento y el campeonato. En cuanto a la capacidad técnica, reconocen que no han recibido ninguna capacitación y que necesitan instruirse en cada uno de las áreas que tiene a cargo.

Pregunta Nro. 8

¿Cree que la Afnase cuenta con los equipos necesarios para las actividades administrativas?

En la entrevista el directorio concuerda que no tiene todos los equipos necesarios para realizar las actividades administrativas, ya que no cuenta con ningún sistema informático que ayude en la contabilidad o en el control de los pagos que realizan los socios. Solo dispone de un equipo de computación utilizado para los escritos.

A pesar de que la entidad tiene toda la documentación respectiva no puede acceder a créditos por la falta de garantías; hasta la actualidad no se ha realizado un inventario de todos los bienes que tiene la asociación.

Pregunta Nro. 9

¿Cree usted que la labor que desempeñan las comisiones de las Afnase mejora el rendimiento de la asociación?

En las entrevistas realizadas el directorio reconoció que las comisiones de trabajo de la entidad no aportan significativamente en el rendimiento de la agrupación, creen que se debe principalmente porque las funciones o responsabilidades encomendadas no son cumplidas en su totalidad o en ocasiones nulo cumplimiento, demostrando el poco interés que tienen estos socios hacia la asociación; por otro lado los entrevistados también destacan que así como el directorio no tiene bien determinada las funciones de cada cargo de la misma manera sucede con cada una de las comisiones de trabajo.

La falta del establecimiento de funciones a cada cargo que tiene la asociación repercute en el correcto funcionamiento de la misma; otro factor primordial es la falta de sentido de pertenencia limitando los esfuerzos y las capacidades de cada socio ya que como no sienten involucrados con la asociación no se esfuerzan al máximo en sus labores.

Pregunta Nro. 10

¿Cree que es necesario realizar cambios dentro de la estructura y de las funciones de cada cargo que tiene la Afnase?

Todo el directorio concuerda que es necesario cambiar la estructura organizacional y establecer funciones para cada cargo: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y los vocales, con la finalidad de mejorar la parte administración de la asociación. Actualmente no tiene establecido de forma detallada la función ni las responsabilidades de cada cargo y tampoco tiene un organigrama aunque conocen el rango que tiene cada uno dentro del directorio.

Pregunta Nro. 11

¿Cree que es necesario realizar cambios dentro de cada comisión que tiene la Afnase?

Mediante la aplicación de la encuesta se confirmó que es necesario realizar también cambios en las comisiones de trabajo tales como: disciplinaria, jurídica, económica, fútbol, prensa y propaganda; ya que al igual que el directorio estos cargos tampoco tienen establecido correctamente las funciones, obligaciones y responsabilidades que cada uno tiene a cargo.

El establecimiento de funciones para cada comisión es importante porque ayuda a optimizar los diferentes recursos económicos, humanos y tecnológicos que tiene la institución.

Pregunta Nro. 12

¿Cree que la Afnase necesita algunos cambios para mejorar su desempeño?

Todo el directorio en las entrevistas realizadas concuerda que la institución necesita algunos cambios en la forma que actualmente trabaja, debido a que esta forma actual no ayuda al logro de los objetivos de la asociación.

Algunos de los entrevistados también tomaron como referencia el tema de los logros deportivos a nivel nacional debido que ningún club socio ha tenido una participación destacada en estos eventos deportivos; entre los diferentes motivos destacan: el limitado apoyo económico y humano por parte de Afnase y de las instituciones públicas hacia los clubes socios; estos clubes ganadores del campeonato provincial no solo representan a la asociación como tal, sino también a la provincia de Santa Elena en los diferentes eventos deportivos de la FEF.

Pregunta Nro. 13

¿Cuáles de las siguientes alternativas cree que es necesario realizar cambios dentro de la Afnase?

Marketing e imagen	☐
Estructura organizacional	☐
Administración	☐
Designación de responsabilidades y funciones	☐

En esta pregunta de la guía de entrevista se establecieron diferentes alternativas a los integrantes del directorio haciendo referencia en los aspectos que consideren necesarios para cambiar dentro de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena, aspectos como: marketing e imagen, estructura organizacional, administración y designación de responsabilidades.

La mayoría de las personas que integran el directorio concuerdan que es necesario cambiar la estructura organizacional, este proceso consiste en establecer un organigrama detallando cada departamento que integra la empresa y dividiendo el trabajo, también especifica las líneas de comunicación. Mediante esta pregunta se determinó qué es la designación de responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.

En cambio, otros de los entrevistados creen que aparte del cambio de la estructura organizacional también es importantes cambios en el tema relacionado al marketing e imagen debido a que la asociación es poco conocida en el entorno local y en el nacional.

El diseño organizacional es el primer paso que debe dar cualquier organización que necesite cambios o mejoras administrativas, sobre todo en los aspectos relacionados al sistema interno.

3.2. Análisis de encuestas al personal de la asociación

1. Años de pertenencia y apoyo a Afnase.

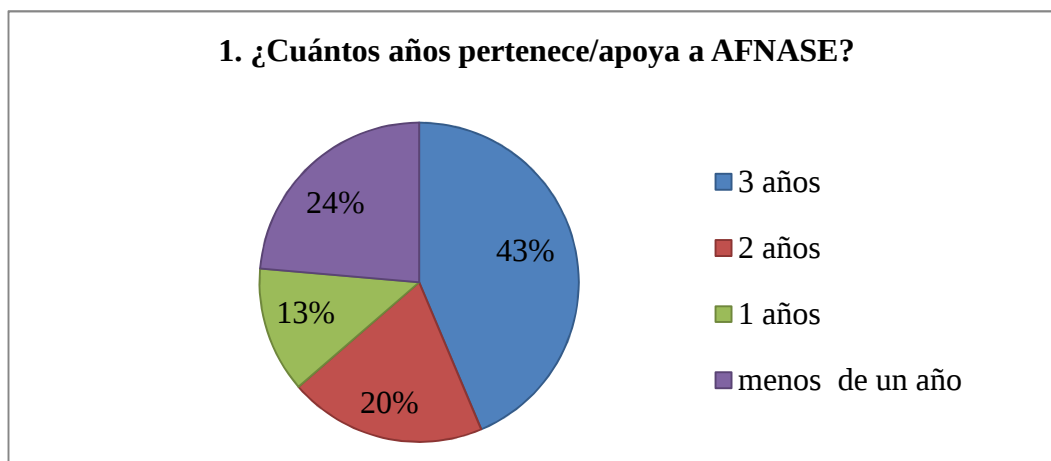
Tabla # 1: Años de pertenencia y apoyo a Afnase

Pregunta Nro. 1: ¿Cuántos años pertenece/apoya a Afnase?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
3 años	24	43%
2 años	11	20%
1 año	7	13%
Menos de un año	13	24%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 2 : Años de pertenencia y apoyo a Afnase



Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Con relación a esta pregunta un porcentaje de los encuestados de la asociación ha mantenido su afiliación a esta institución que ingresaron desde hace 3 años, por otro lado existen nuevos integrantes que desde hace menos un año se afiliaron demostrando que existe facilidad para poder ingresar a la asociación.

2. Desempeño de la directiva de Afnase

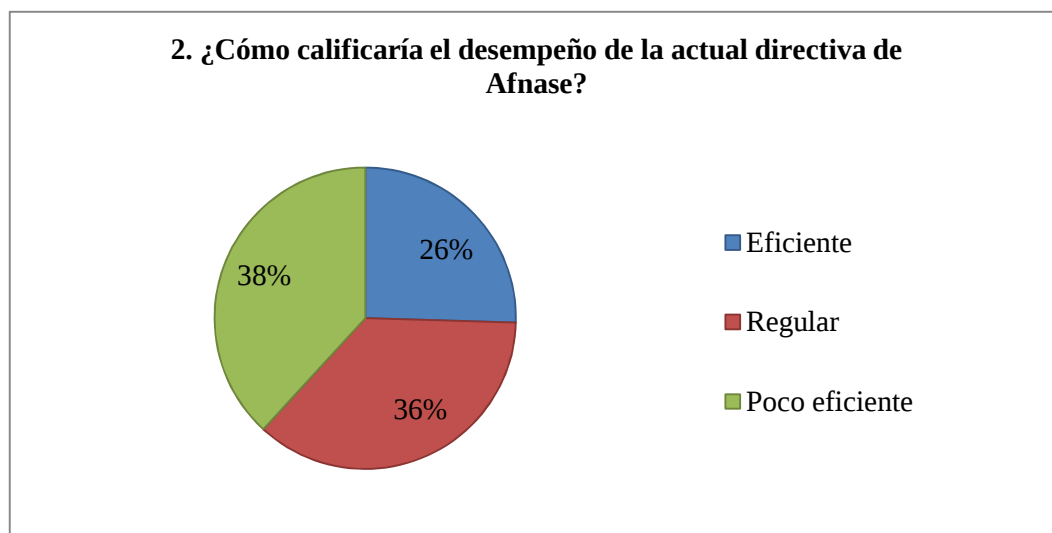
Tabla # 2 : Desempeño de la directiva de Afnase

Pregunta Nro. 2: ¿Cómo calificaría el desempeño de la actual directiva de Afnase?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Muy eficiente	0	0%
Eficiente	14	25%
Regular	20	36%
Poco eficiente	21	38%
Ineficiente	0	0%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 3: Desempeño de la directiva de Afnase



Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

En esta pregunta relacionada al desempeño de la directiva de la asociación del total de los encuestados un porcentaje lo califica como *regular*, con poca diferencia otro de los encuestados lo describen como *poco eficiente* por la falta de capacitación y poca coordinación de las actividades que realizan.

3. Adecuada comunicación entre directivos, socios y futbolistas de Afnase

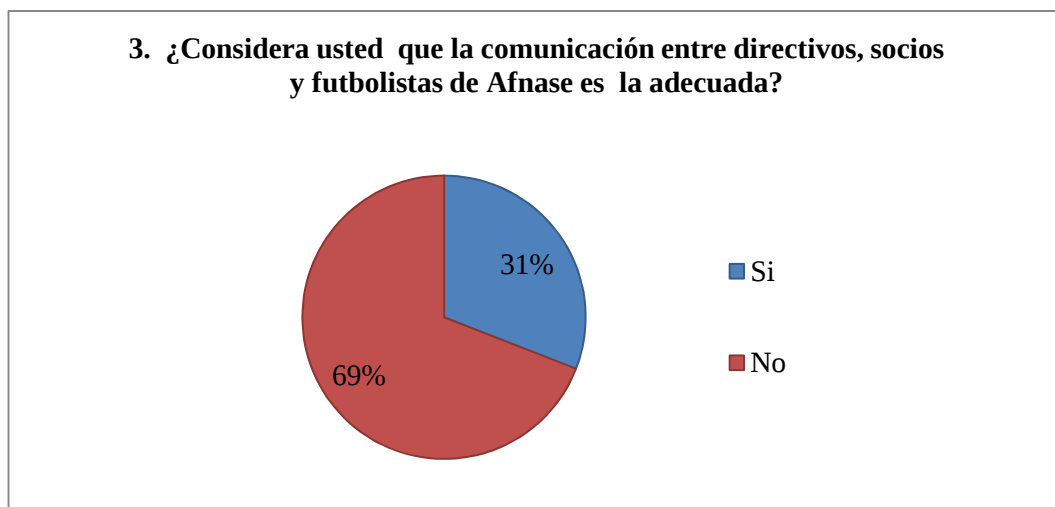
Tabla # 3: Adecuada comunicación entre los integrantes de Afnase

Pregunta Nro. 3: ¿Considera usted que la comunicación entre directivos, socios y futbolistas de la AFNASE es la adecuada?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	17	31%
No	38	69%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 4: Adecuada comunicación entre los integrantes de Afnase



Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

De las encuestas realizadas un gran porcentaje considera que es adecuada la comunicación entre los diferentes miembros de la asociación debido a que cada club socio participa con representantes activamente y con voto en la toma de decisiones; por otro lado el resto de los encuestados opinan que la comunicación no es la adecuada debido al poco involucramiento que tiene los futbolistas en las diferentes actividades de la asociación.

4. Ambiente de trabajo dentro de la Afnase

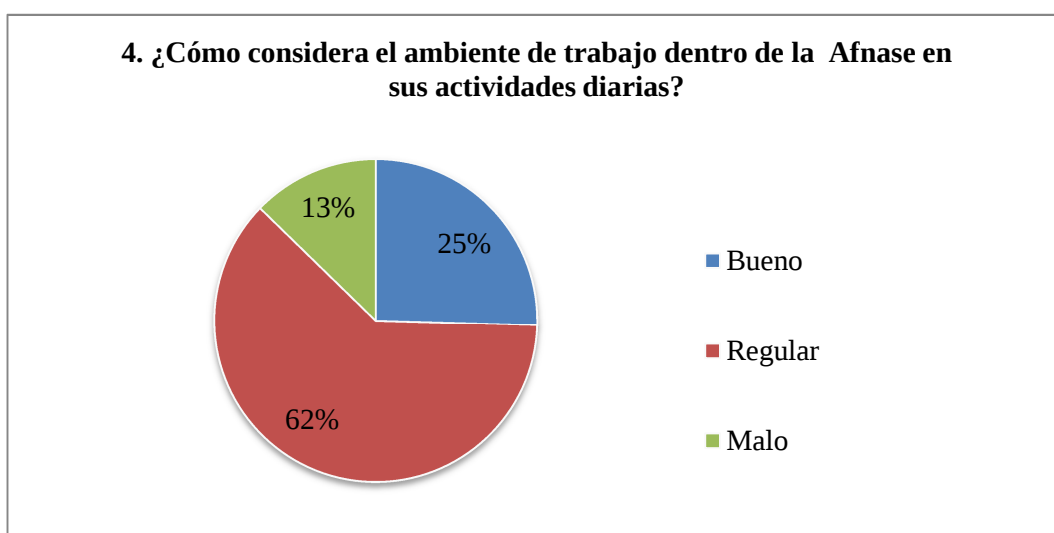
Tabla # 4 : Ambiente de trabajo dentro de la Afnase

Pregunta Nro. 4: ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la Afnase en sus actividades diarias?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Bueno	14	25%
Regular	34	62%
Malo	7	13%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 5: Ambiente de trabajo dentro de la Afnase



Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Con relación a esta pregunta la mayor parte de los encuestados califica como *regular* el ambiente de trabajo porque no existe compañerismo entre los futbolistas de los clubes socios, por otro lado ciertos encuestados califican como *malo* el ambiente de trabajo de la asociación en sus actividades diarias porque existe preferencia por parte del directorio hacia los clubes.

5. División de trabajo en la Afnase

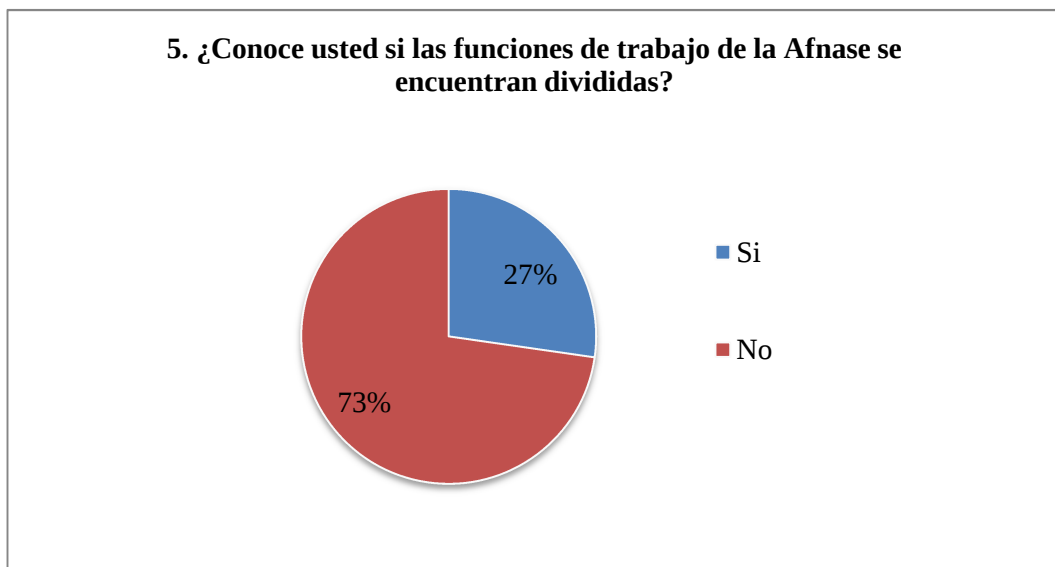
Tabla # 5: División de trabajo en la Afnase

Pregunta Nro. 5: ¿Conoce usted si las funciones de trabajo de la Afnase se encuentran divididas?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	15	27%
No	40	73%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 6: División de trabajo en la Afnase



Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

En relación a la pregunta sobre la división de trabajo la mayor parte de los encuestados concuerdan que no conocen que se encuentran establecidas y divididas en el reglamento interno; al contrario pocos encuestados conocen que se encuentran divididas estas funciones.

6. Mejoramiento de las relaciones internas de la Afnase

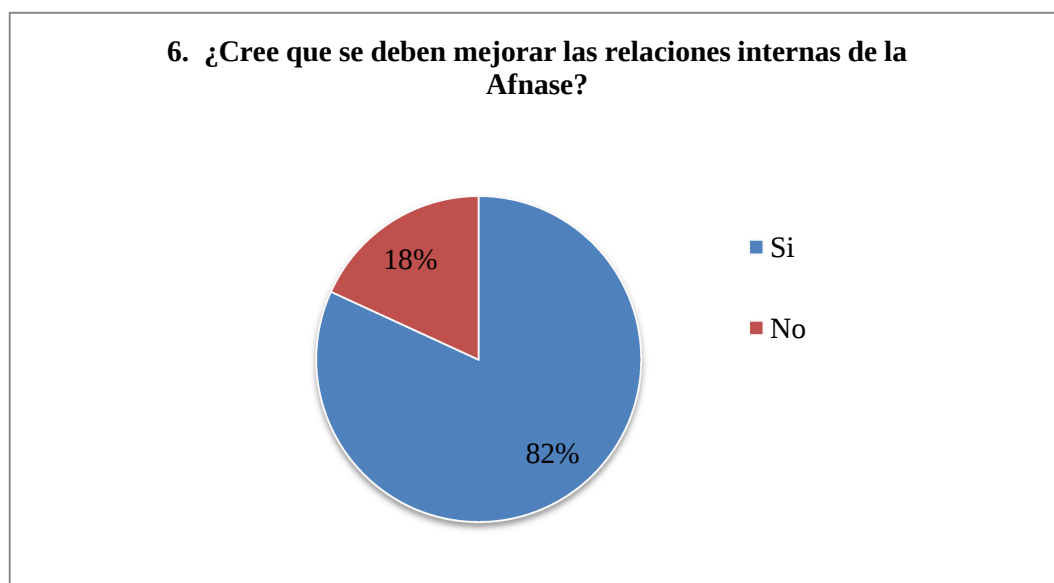
Tabla # 6: Mejoramiento de las relaciones internas de la Afnase

Pregunta Nro. 6: ¿Cree que se deben mejorar las relaciones internas de la Afnase?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	45	82%
No	10	18%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 7: Mejoramiento de las relaciones internas de la Afnase



Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Referente a la pregunta se demuestra que una gran parte de los encuestados cree que se debería mejorar las relaciones internas dentro de la asociación debido a que entre los socios representantes de los clubes y los futbolistas no existe una buena relación por la falta de integración entre ellos.

7. Empleo de estrategias para el logro de objetivos en Afnase

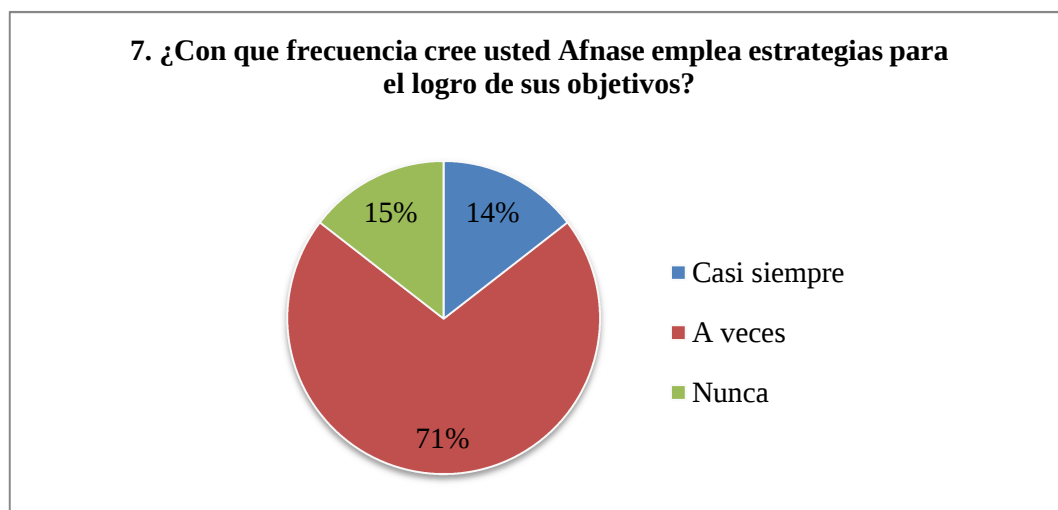
Tabla # 7: Empleo de estrategias dentro de la Afnase

Pregunta Nro. 7: ¿Con que frecuencia cree usted Afnase emplea estrategias para el logro de sus objetivos?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi siempre	8	15%
A veces	39	70%
Nunca	8	15%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 8 : Empleo de estrategias dentro de la Afnase



Fuente: AFNASE

Elaboración: Estefanía Gómez De la Cruz

De las encuestas realizadas, en esta pregunta se demuestra que la mayor parte los encuestados considera que la asociación emplea *a veces* estrategias, los socios hacen referencia a esta práctica a la gestión que realizan los directivos de la asociación para recaudar el dinero; por otro un porcentaje mínimo considera que se emplea *casi siempre* y *nunca*.

8. Cumplimiento de objetivos de Afnase

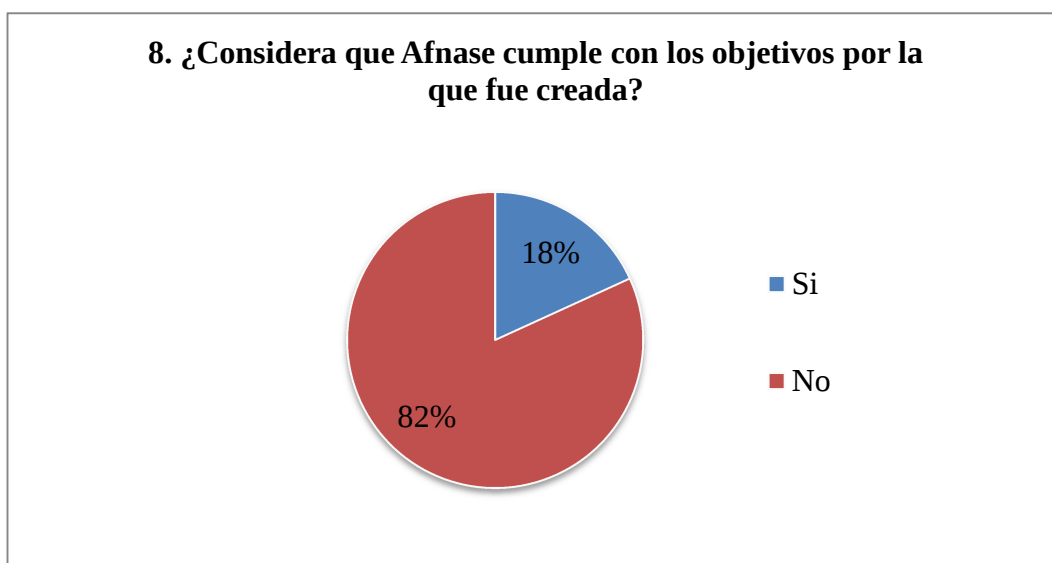
Tabla # 8: Cumplimiento de objetivos de Afnase

Pregunta Nro. 8: ¿Considera que Afnase cumple con los objetivos por la que fue creada?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	10	18%
No	45	82%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 9 : Cumplimiento de objetivos de Afnase



Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

En esta pregunta se refleja que un gran número de los encuestados considera que la asociación no cumple con los objetivos por lo que fue creada; entre los motivos se cree que falta mayor trabajo y también debido a que algunas de las personas no conoce cuales son estos objetivos para encaminar todos los esfuerzos para alcanzarlos.

9. Toma de decisiones dentro de Afnase

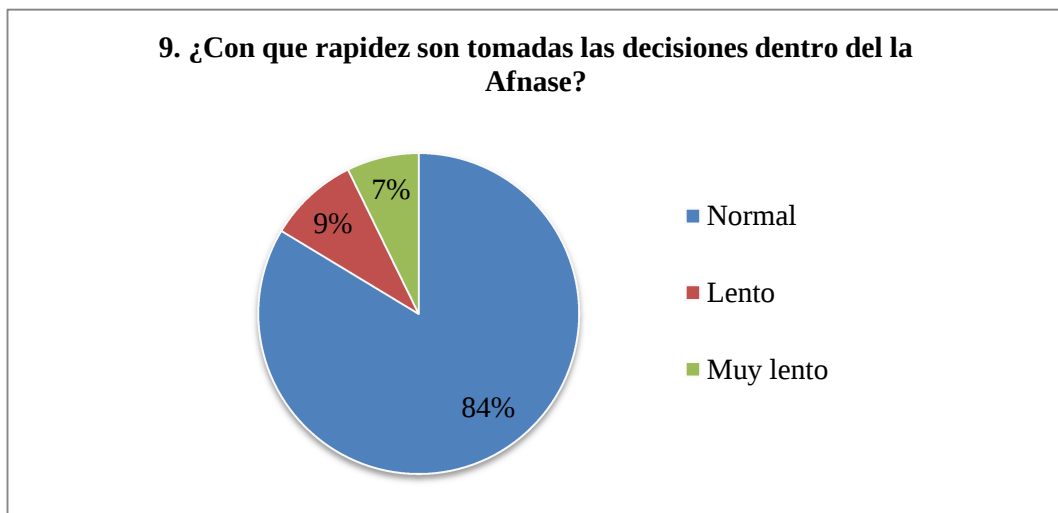
Tabla # 9 : Toma de decisiones dentro de Afnase

Pregunta Nro. 9: ¿Con que rapidez son tomadas las decisiones dentro del Afnase?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Muy rápido	0	0%
Rápido	0	0%
Normal	46	84%
Lento	5	9%
Muy lento	4	7%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

Grafico# 10: Toma de decisiones dentro de Afnase



Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

Esta pregunta relacionado a la rapidez en la toma de decisiones se demuestra que un gran porcentaje de los encuestados califica como *normal* a esta actividad principalmente porque se toma las decisiones en cada reunión que tiene la asociación mientras dure el campeonato y que en ocasiones son aplazadas para la siguiente reunión.

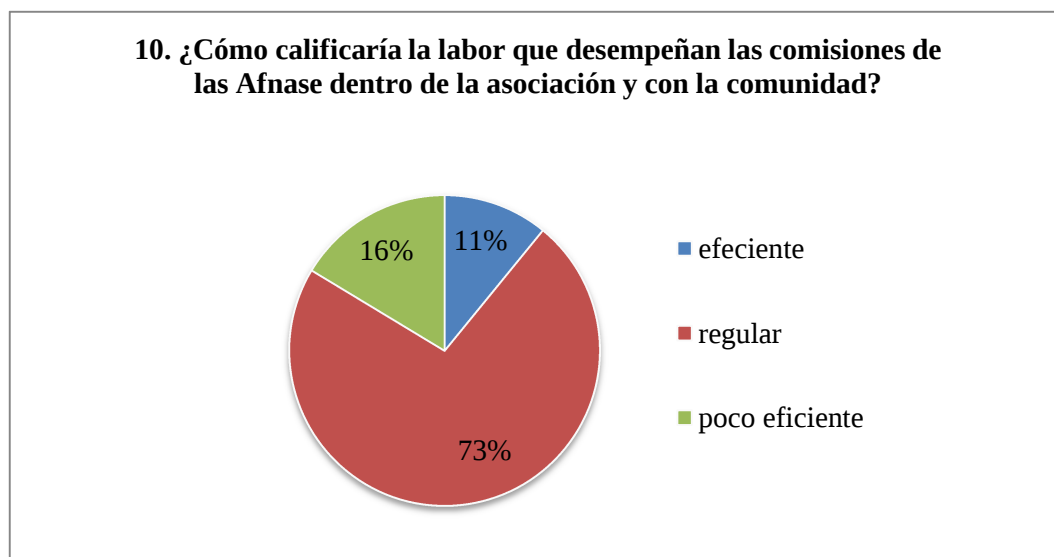
10. Calificación del desempeño las comisiones de las Afnase

Tabla # 10: Calificación del desempeño las comisiones de las Afnase

Pregunta Nro. 10: ¿Cómo calificaría la labor que desempeñan las comisiones de las Afnase dentro de la asociación y con la comunidad?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Muy eficiente	0	0%
Eficiente	6	11%
Regular	40	73%
Poco eficiente	9	16%
Ineficiente	0	0%
Total	55	100%

Elaborado: Estefanía Gómez
Fuente: AFNASE

Grafico# 11: Calificación del desempeño las comisiones de las Afnase



Fuente: AFNASE
Elaborado: Estefanía Gómez

En relación a esta pregunta, un gran número de encuestados califican como regular el trabajo de las actuales comisiones, debido a que en algunas ocasiones ayudan a la directiva en la gestión para conseguir contribuciones económicas como del mismo modo en ocasiones no realizan todas la actividades asignadas.

11. Necesidad de un diseño organizacional dentro la Afnase

Tabla # 11: Necesidad de un diseño organizacional dentro la Afnase

Pregunta Nro. 11: ¿Cree usted que es necesario realizar un diseño organizacional dentro la Afnase?		
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	43	78%
No	12	22%
Total	55	100%

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez

Grafico# 12: Necesidad de un diseño organizacional dentro la Afnase



Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez

En relación con esta pregunta gran parte de los encuestados concuerdan que es necesario realizar un diseño organizacional para la asociación, en cambio un bajo porcentaje se encuentran conformes con la actual forma de trabajo y creen que no es necesario.

3.3. Conclusiones

- 1) Las personas involucradas en la directiva admiten que la situación financiera que tiene la asociación es baja debido a la falta de apoyo por parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol y otras instituciones públicas, también por la poca aportación mensual de cada club socio y por último las multas que tienen los clubes deportivos no son recaudadas o pagadas con puntualidad.
- 2) Los entrevistados concuerdan que el funcionamiento de cada una de las comisiones no es el idóneo y así como también el funcionamiento de la actual directiva es regular, debido a que no cumplen con todas las funciones que tienen establecidas o también por la falta de conocimientos para la realización de ciertas actividades.
- 3) Las relaciones internas de la asociación entre el directorio, socios y futbolista no es la idónea, uno de los motivos es la poca participación que tienen los futbolistas en las actividades administrativas; de la misma manera los socios sienten que existe una limitada relación entre los clubes por el sentido de competencia que tienen los encuentros deportivos.
- 4) Dentro de la asociación no existe una correcta comunicación, esto se percibe ya que la mayoría de los miembros no conocen los fines por lo que fue creada y tampoco se comunican las resoluciones de cada reunión. El principal motivo es la falta de integración entre el directorio, los representantes de clubes y los futbolistas.
- 5) Mediante la recolección de datos en las encuestas y entrevistas aplicada a los diferentes miembros de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena se pudo determinar que existe la necesidad de formular e implantar un diseño organizacional lo más pronto posible.

3.4. Recomendaciones

- 1) Se debe considerar aumentar los ingresos económicos de la asociación modificando el valor monetario con el que aporta cada club socio. También es importante buscar el apoyo económico de otras instituciones interesadas en el desarrollo del fútbol dentro de la provincia de Santa Elena para que intervengan en calidad de auspiciantes.
- 2) Es necesario fortalecer cada una de las funciones y responsabilidades que tiene cada directivo y cada comisión de trabajo dentro de la organización; por consiguiente es importante que cada persona que ejerza un cargo dentro de organización debería ser capacitado para mejorar el rendimiento de cada uno de los directivos y de los integrantes de las comisiones.
- 3) Se debe mejorar las relaciones existentes entre los diferentes miembros de la organización fomentando una cultura organizacional mediante el establecimiento de valores institucionales con la finalidad de unificar los principios individuales de cada persona para mejorar el funcionamiento de toda la asociación.
- 4) Es necesario mejorar el actual nivel de comunicación que existe dentro de la organización mediante el cambio del actual método de transmisión optimizando el proceso de intercambio de información, de esta manera, todos los involucrados conocerían acerca de la dirección a la que está encaminada el trabajo de la asociación.
- 5) Para mejorar la gestión administrativa de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena se sugiere la realización inmediata de un diseño organizacional, como herramienta fundamental para solucionar varios de los asuntos relacionados con la gestión administrativa institucional que tiene hasta la actualidad.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACION DE FÚTBOL NO AMATEUR DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2014

4.1. Presentación

El capítulo IV comprende la elaboración de la propuesta del diseño organizacional para la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena debido a que es una herramienta primordial para el correcto funcionamiento de cualquier organización deportiva. Mediante su aplicación se busca mejorar la eficiencia y eficacia de la Afnase debido a que se establece un adecuado sistema de trabajo.

El modelo de diseño organizacional que comprende este capítulo inicia desde el diagnóstico de situación de la asociación donde se detalla las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; también con la dirección estratégica que comprende la misión, visión y valores; el diseño organizacional principalmente donde se establece el organigrama de la asociación y las líneas de comunicación; y por último los resultados de efectividad con el fin de lograr las metas y objetivos que tienen planteados la institución.

En la actualidad la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena tiene diferentes inconvenientes tales como: falta de integración entre los diferentes miembros, limitada comunicación, poco compromiso de trabajo por parte del directorio y las comisiones, entre otros.

Mediante este diseño organizacional para la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena se busca principalmente plantear las descripciones de puestos y la estructura de trabajo debido a que ayudan a establecerlas responsabilidades adquiridas por cada socio al formar parte de esta asociación y determinar de los niveles jerárquicos existentes.

4.2. Datos de Identificación de la Afnase

Razón Social.

Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena

R.U.C.

2490003153001

Logo.



Número de socios.

Nueve clubes afiliados

Dirección.

Cantón Salinas-Barrio “La Carolina” calle General Enrique Gallo, frente al colegio “John F. Kennedy”

Teléfono.

04-29301917

Correo electrónico.

afnasejb@hotmail.com

Facebook.

<https://www.facebook.com/afnase.santaelena>

4.3. Justificación

La Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena tiene funcionando tres años en el mercado deportivo y cuenta con nueve clubes afiliados, los cuales buscan incrementar los ingresos económicos y logros deportivos. La administración de la directiva no cumple con las expectativas de los clubes afiliados deben principalmente al limitado uso de herramientas administrativas e innovación que repercuten en la asociación.

El Diseño Organizacional para la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena es la solución a los diferentes problemas que tiene; este proceso inicia con el análisis situacional que es utilizada dentro de la institución para establecer las diferentes circunstancias tanto internas como externas que afectan el buen desenvolvimiento de la asociación.

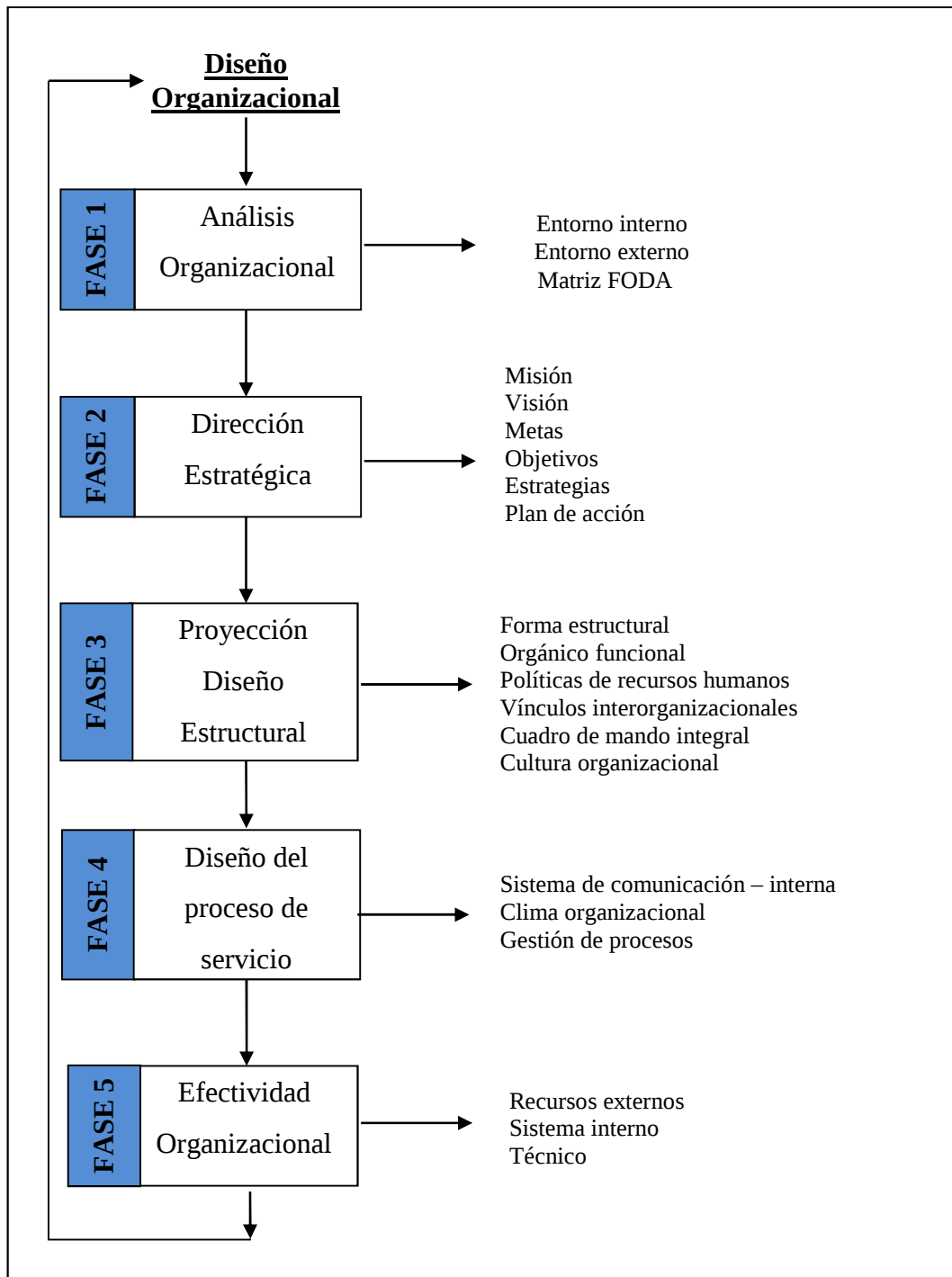
La segunda fase es el diseño estratégico comprende el establecimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias de Afnase; hasta la actualidad esta asociación no tiene establecido ninguno de los parámetros antes detallados que son indispensables para lograr encaminar los esfuerzos individuales de cada socio en beneficio de la institución.

La tercera y cuarta fase se detalla la proyección del diseño estructural y del proceso de servicio; comprende principalmente la estructura organizacional, políticas, cultura y sistema de comunicación que la asociación aún no tiene establecidos; estas fases son necesarias en toda organización para establecer la organización con la que trabajan.

La última fase es sobre la efectividad organizacional, este punto comprende el grado en que la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena logra cumplir con los resultados que esperan de esta institución sus diferentes integrantes como: los clubes socios y futbolistas.

4.4. Modelo de Diseño Organizacional para la Afnase

Cuadro # 12: Modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional
Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

4.5 Componentes del DO de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena

1. Análisis Organizacional

La Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena, presenta diferentes situaciones clasificadas en: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; las cuales se detallan a continuación.

1.1 Análisis Interno

a) Fortalezas

Las fortalezas destacan los aspectos internos positivos y que de alguna manera aportan al crecimiento de la asociación; estos factores son en referencia con las actividades y las relaciones entre sus diferentes integrantes, son los siguientes:

- Existe buena relación entre los representantes de los clubes afiliados y la directiva.
- La asociación tiene establecidos un reglamento interno.
- Buena comunicación entre los directivos.
- Tiene determinado los ingresos económicos y las cuotas a los clubes de fútbol.
- Única asociación deportiva de fútbol en la provincia acreditada por la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- Pluralismo en la toma de decisiones.
- Facilidad de ingreso para nuevos clubes interesados

De estos diferentes factores positivos internos de la asociación, destacan la buena relación que existe entre sus principales miembros, que se refleja en la forma que se toman las decisiones.

b) Debilidades

Las debilidades detallan aquellos aspectos internos negativos que tiene la asociación en referencia a las actividades y las relaciones entre el personal; factores que limitan el crecimiento de la asociación y denotan el bajo grado de eficiencia; estos elementos son los siguientes:

- El directorio tiene establecidas limitadas funciones y responsabilidades.
- Falta de personal capacitado para actividades en específico.
- Débil relación entre los miembros con los futbolistas.
- Pocos ingresos económicos.
- Escasos logros deportivos.
- Escasa cantidad de clubes socios.
- Personas desconocen los fines por los que fue creada la asociación.
- Pago impuntual de los valores por parte de los clubes.
- Las comisiones tienen establecidas limitadas funciones y responsabilidades.
- No cuenta con todos los instrumentos necesarios para realizar las actividades administrativas.
- No dispone del espacio necesario para la realización de las actividades deportivas.
- No dispone de una infraestructura.
- Poco apoyo técnico y económico por parte de la entidad reguladora de la asociación, en este caso la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- Reputación baja en relación con las demás asociaciones a nivel nacional.
- Poco conocimiento de la existencia de la asociación por parte de los clubes futbolísticos de la provincia.

Entre los aspectos negativos internos de la asociación destacan la falta de una comunicación idónea e integración, donde incluyan a los futbolistas en las actividades de la institución, como también el retraso en las decisiones.

1.2 Entorno Externo

c) Oportunidades

Las oportunidades destacan los aspectos externos positivos que influye de una u otra manera en las actividades de la asociación; y que facilitan el logro de los objetivos de la asociación; estos elementos son los siguientes:

- Mercado futbolista en la provincia poco explotado.
- Realización de mayores eventos deportivos para recaudación de fondos
- Alianzas de nuevas instituciones interesadas la práctica del fútbol profesional.
- Disminución de los precios de los implementos deportivos.
- Incremento de clubes deportivos constituidos legalmente dentro de la provincia de Santa Elena.
- Incremento del interés de la empresas privadas en el Fútbol profesional

d) Amenazas

Las amenazas detallan los aspectos externos que al efectuarse de una u otra manera afectan en las actividades de la asociación; y que complican o evitan el logro de los objetivos de esta institución; estos elementos son los siguientes:

- Cambios en los reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol
- Los auspiciantes modifiquen su contribución con la asociación.
- Variación de las aportaciones económicas de la Federación Ecuatoriana de fútbol a la asociación.
- Falta de apoyo de municipios locales, ministerios, etc.
- Leyes que afecten el interés de las organizaciones empresariales privadas en invertir en el área deportiva.

1.3 Matriz FODA de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena

Grafico # 1: Matriz FODA de la AFNASE

Factores Externos Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	✓ Buena relación entre directivos y la asamblea ✓ Dispone de un reglamento interno. ✓ Tiene establecidos cuotas mensuales y valores para el campeonato. ✓ Pluralismo en la toma de decisiones. ✓ Facilidad de ingreso para nuevos clubes.	✓ Poca relación entre los miembros de la asociación y los futbolistas. ✓ Baja reputación de logros deportivos a nivel nacional. ✓ No dispone de funciones y responsabilidades para cada cargo de la asociación. ✓ Pagos impuntuales en cuotas y otros valores que deben cancelar los clubes afiliados. ✓ Retraso en las tomas de decisiones.
Oportunidades	✓ Incremento del interés de la empresas privadas en el Fútbol profesional. ✓ Realización de mayores eventos deportivos para recaudación de fondos. ✓ Alianzas con instituciones interesadas en el Fútbol profesional. ✓ Incremento de clubes deportivos constituidos legalmente dentro de la provincia de Santa Elena.	✓ Buscar el ingreso de nuevos clubes de la península a la asociación ✓ Crear sentido pertenencia a los clubes socios mediante la cultura y clima organizacional. ✓ Establecer un sistema de información para lograr una comunicación efectiva
Amenazas	✓ Leyes que afecten el interés de las organizaciones privadas en invertir en el área deportiva. ✓ Variación de las aportaciones económicas de Federación Ecuatoriana de Fútbol. a la asociación. ✓ Los auspiciantes modifiquen su contribución con la asociación. ✓ Cambios en los reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol para afiliar un club.	✓ Diversificación de los eventos deportivos como partidos amistosos y mini-campeonatos. ✓ Crear una nueva categoría formativo para encontrar nuevos deportistas en la provincia. ✓ Crear la categoría profesional femenina como apertura de un nuevo mercado deportivo.

Fuente: AFNASE.

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

2. Dirección Estratégica

2.1 Misión de la organización

Somos una organización deportiva que contribuye al mejoramiento del Fútbol profesional, a través del desarrollo de actividades que permitan la formación mental, técnica y física de sus integrantes dentro de la provincia de Santa Elena.

2.2 Visión de la organización

La Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena lidera ser una organización efectiva reconocida entre las asociaciones nacionales por ser formadores de líderes deportivos y futbolistas con un alto rendimiento.

2.3 Metas

Las metas que aspira lograr la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena se encuentran enfocadas con la visión y podrán ser cumplidas en un periodo de corto plazo; son las siguientes:

- Lograr en un 30% que las funciones y responsabilidades sean cumplidas por los directivos y comisiones de la asociación.
- Lograr que mejoren las relaciones interpersonales entre los socios y futbolistas en un 30%.
- Mejorar un 20% el sentido de pertenencia en los miembros de la asociación y colaboradores.
- Mejorar el rendimiento deportivo de los clubes en un 15%.

- Incrementar el ingreso de nuevos clubes deportivos de la provincia de Santa Elena a la Afnase en un 20%.
- Incrementar los ingresos económicos de la asociación a través de los eventos deportivos en un 15%.
- El directorio y comisiones cumplan con las expectativas de la asamblea en relación a las actividades en un 30%

2.4 Estrategias

Las estrategias son el plan de acción que tendrá la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena y que se utilizará con la finalidad de cumplir con las metas planteadas y el logro de la misión antes establecida, estos planes de acción son los siguientes:

1. Implementación de capacitación a los socios
2. Distribución de trabajo
3. Desarrollar una comunicación efectiva
4. Fomentar el trabajo en equipo
5. Incentivar el pago puntual de la cuotas por parte de los clubes afiliados
6. Incrementar el número de socios de la asociación
7. Desarrollar el sentido pertenencia a los socios
8. Diversificación de los eventos deportivos

2.5 Plan de Acción

Primera Estrategia: “Capacitación de socios”:

- Evaluar la capacidad de cada miembro para establecer las habilidades, conocimientos y actitudes.
- Adquirir conocimientos relacionas a las falencias y el cargo que desempeña cada directorio o integrante de las comisiones.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones mejorando el desempeño de la asociación aumentado la productividad y la eficacia del trabajo.
- Establecer horarios de las capacitaciones que faciliten a los diferentes miembros para su asistencia
- Definir los recursos económicos que serán destinados para la capacitación de los miembros del directorio y comisiones de trabajo.

Segunda Estrategia: “Distribución de trabajo”

- Establecer adecuadamente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Controlar que las funciones de cada miembro sean ejecutadas en su totalidad.
- Delegar funciones a las comisiones cuando sea necesario, y que se encuentren en relación a la actividad que realiza dicha comisión dentro de la institución.

Tercera Estrategia: “Comunicación efectiva”

- Realizar actividades de integración entre los miembros para mejorando la relación entre el directorio, socios y futbolistas.
- Capacitaciones relacionadas con las habilidades lingüísticas, importantes para una comunicación efectiva.
- Controlar que las líneas de comunicación establecidas sean las idóneas y tratar de respetarlas

Cuarta Estrategia: “Trabajo en equipo”

- Fomentar la cooperación y compañerismo entre los miembros ayudando en las diversas situaciones que se originan en la asociación.
- Crear compromiso en los quipos de trabajo
- Delegar y controlar las funciones de cada integrante.
- Establecer un líder en cada equipo de trabajo.

Quinta Estrategia: “Incentivar el pago puntual de la cuotas”

- Sanciones económicas y deportivas a los clubes por adeudar
- Establecer un cronograma de pagos
- Incentivar el pago puntual mediante un descuento del 5% en el valor a cancelar

Sexta Estrategia: “Ingreso de nuevos clubes a la asociación”

- Establecer la publicidad necesaria con la finalidad de incrementar el número de clubes socios.
- Crear una página web como medio para dar a conocer a la asociación en el mercado local, tanto a los aficionados al fútbol como los clubes de la provincia. (anexo 3)
- Facilitar información necesaria para el ingreso de los clubes a la asociación.

Séptima Estrategia: “Sentido de pertenencia de los socios”

- Fomentar el compañerismo mediante integraciones.
- Colocar en la institución publicaciones con la misión, visión y valores de la asociación para el conocimiento de los socios y del público en general. (anexo 4 y 5)
- Mantener informados a todos los miembros de lo que sucede en la asociación.

Octava Estrategia: “Diversificación de los eventos deportivos”

- Realizar partidos amistosos con equipos reconocidos en la localidad y a nivel nacional.
- Formar una escuela deportiva para motivar a los niños y jóvenes en la práctica del Fútbol.
- Realizar mini-campeonatos, considerando también a los clubes no afiliados.

Cuadro # 13 : Plan de acción

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cómo incide la carencia de un diseño organizacional en el funcionamiento de la Asociación de Fútbol No Amateur Santa Elena de la Provincia de Santa Elena?			
FIN DEL PROYECTO: Elaborar un modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena		INDICADORES: - Entrevista - Encuesta	
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Mejora el desempeño administrativo de la asociación y fortalecer el rendimiento del Talento Humano considerando la implementación de una comunicación efectiva, distribución de trabajo y sentido de pertenencia		INDICADOR: - Directivos - Socios	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COORDINADOR	ACTIVIDADES
Identificar las necesidades de capacitación de los miembros, mediante un diagnóstico, mejorando el rendimiento de cada socio.	Implementación de capacitaciones a los socios de la directiva y comisiones	- Secretaria - Comisión de Talento Humano	Adquirir conocimientos relacionados a las falencias determinadas Establecer horarios flexibles Aplicar los conocimientos adquiridos
Determinar las funciones idóneas para cada miembro mediante el análisis y diseño del puesto de trabajo mejorando la distribución del trabajo de la asociación	Distribución del trabajo de la asociación.	- Presidente - Comisión de Talento Humano.	Controlar las funciones de cada miembro Delegar funciones a las comisiones para facilitar el trabajo de la directiva
Mejorar la comunicación entre los miembros de la asociación mediante el establecimiento de un sistema de información permitiendo una comunicación efectiva	Desarrollar una comunicación efectiva en la asociación	- Presidente - Comisión de Talento Humano	Realizar actividades de integración entre los de la asociación Capacitaciones relacionadas con las habilidades lingüísticas. Controlar las líneas de comunicación
Fomentar la cooperación entre los miembros de la asociación mediante la creación de compromiso laboral de manera que se logre el trabajo en equipo.	Fomentar el trabajo en equipo	- Presidente - Comisión de Talento Humano	Crear compromiso en los equipos de trabajo Delegar y controlar las funciones de cada integrante. Establecer un líder en cada equipo de trabajo.
Orientar a los miembros hacia el sentido de pertenencia, mediante la socialización de la dirección estratégica logrando unificar esfuerzos individuales	Desarrollar el sentido de pertenencia a los socios	Comisión de talento humano	Fomentar el compañerismo mediante integraciones. Publicación de la dirección estratégica Mantener informados a todos los socios de la actividades
Incrementar los ingresos económicos de la asociación mediante la diversificación de eventos deportivos logrando acaparar nuevos mercados.	Diversificación de los eventos deportivos de la institución	- Comisión de futbol - Comisión de relaciones públicas y publicidad	Realizar partidos amistosos Formar una escuela deportiva Realizar mini-campeonatos,
Mejorar la rapidez de cancelación de las cuotas de los afiliados mediante el establecimiento de políticas de cancelación mejorando los ingresos económicos.	Incentivar el pago puntual de las cuotas	- Tesorería - Comisión económica	Sanciones económicas y deportivas a los clubes por adeudar. Descuentos de 5% por pago puntual Establecer un cronograma de pagos
Proporcionar la información de afiliación a los clubes de futbol mediante publicaciones en los medios de comunicación incrementado el número de socios.	Incrementar el número de socios de la asociación	Comisión de relaciones públicas y publicidad	Publicidad para incentivar a los demás clubes de la localidad Crear una página web Facilitar información necesaria para el ingreso de nuevos socios.

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

3. Proyección del Diseño Organizacional

3.1 Forma Estructural

La Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena interesada en aumentar su productividad está encaminada en trabajar bajo una estructura funcional, que mediante su utilización permita el aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de cada miembro de la organización. El principal propósito es lograr cumplir con su principal objetivo que es impulsar el fútbol profesional dentro de la provincia de Santa Elena, entre las principales ventajas tenemos:

a) Conocimientos compartidos

Consiste en aprender uno del otro, los integrantes de cada comisión o directiva de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena comparten información o se apoyan mutuamente para cumplir con una tarea o solucionar un problema que afecte a la institución.

b) Comunicación directa

Cada una de las comisiones de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena está directamente conectadas con el superior inmediato, es decir que no existen intermediarios agilizando el proceso de comunicación.

c) Toma de decisiones descentralizadas

Cada comisión o puesto del directorio dentro de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena tiene la libertad de tomar las decisiones acordes a las funciones que realiza, de esta manera, se transfiere poder a cada nivel jerárquico. En ciertas ocasiones la decisión debe ser expuestas y consensuada por la máxima autoridad de la asociación.

d) Trabajo compartido

Cada comisión de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena puede delegar las diferentes funciones que tiene a cargo entre sus diferentes miembros; de la misma manera el directorio tiene trabajo compartido con las comisiones que en su conjunto benefician a la institución.

e) Equipo de trabajo

Dentro de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena cada comisión representa a un equipo de trabajo especializado con la finalidad de trabajar en conjunto para lograr eficiencia en las actividades.

f) Aprovechamiento de recursos especializados

Los miembros de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena se encuentran divididos en comisiones acordes a la especialización o estudio de cada uno; aprovechando el conocimiento de individual para el beneficio de la institución.

g) Capacitación

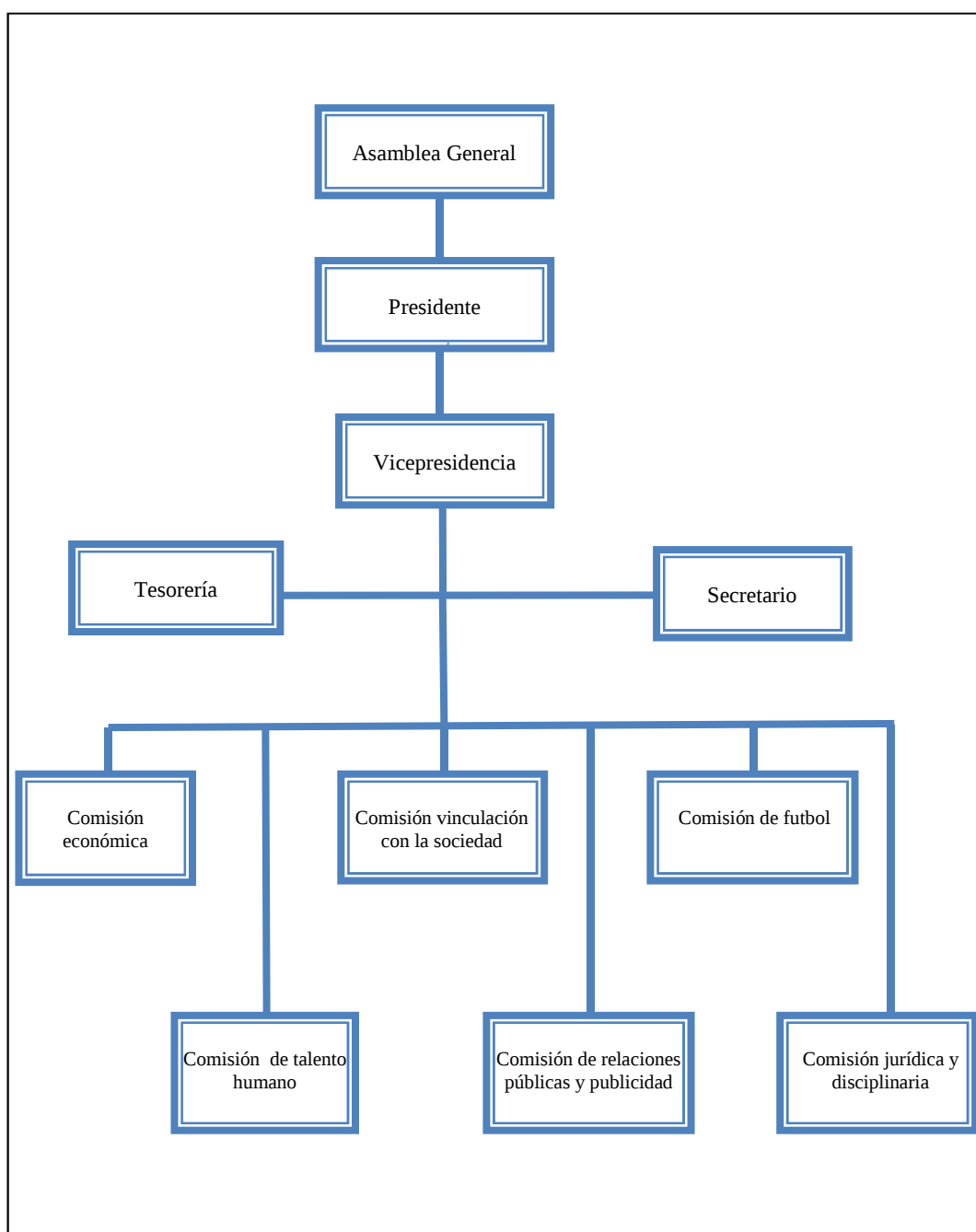
El proceso de capacitación a los miembros de las comisiones se vuelve sencillo debido a que se encuentran divididas por especialidades que a su vez ayuda a estandarizar los conocimientos que tiene cada miembro.

h) Facilita la supervisión

Cada comisión de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena tiene al frente un jefe inmediato encargado de coordinar las diferentes actividades que tiene cada comisión para el cumplimiento de sus funciones.

El siguiente grafico demuestra la organización estructural de la asociación formalmente; detallando los niveles jerárquicos acorde a los cargos y las líneas de comunicación dentro de la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena:

Cuadro # 14: Organigrama de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena



Fuente: AFNASE.
Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

Cuadro # 15: Niveles jerárquicos del organigrama de la Asociación de Fútbol no amateur de Santa Elena

NIVEL JERÁRQUICO	CARGO	TIPO DE DECISIÓN	DESCRIPCIÓN
Directivo	Asamblea General	Estratégica	Máxima autoridad dentro de la asociación conformada por 3 representantes de cada club deportivos socio, las personas de la directiva y los colaboradores de las comisiones.
Ejecutivo	Presidente Vicepresidente Tesorero Secretario	Táctico	Integrada por el directorio, encargados de la parte administrativa de asociación y de supervisar el correcto funcionamiento de las comisiones para cumplimientos de los planes y objetivos establecidos.
Operativo	Comisión: Económica Fútbol Jurídica y disciplinaria Talento humano Relaciones publicas y publicidad Vinculación con la sociedad	Operativo	Integrada por las comisiones de trabajo, realizan actividades en específico y que en su conjunto ayudan para el logro

Fuente: AFNASE.

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

3.2 Orgánico Funcional

Identificación del cargo
Nombre del cargo: Asamblea General Integrado por: presidentes de cada y/o club socios delegados
Periodo del cargo
4 años
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: máxima autoridad en la asociación
Función general
Dirigir y controlar las actividades de la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena
Funciones específicas
• Conocer y aprobar el informe anual de labores presentado por el directorio a través del Presidente. • Resolver los asuntos fijados en la convocatoria. • Puede conceder amnistía a clubes, dirigentes, deportistas, entrenadores, directores técnicos, preparadores físicos y más auxiliares. siempre y cuando hayan cumplido el 50% de la sanción impuesta. • Seleccionar a las personas encargadas del directorio y de las comisiones • Aprobar nuevos reglamentos que sean necesarios para la asociación. • Transferir precisas facultades extraordinarias a la Junta Directiva. • Adoptar las normas generales establecidas por la F.E.F

Identificación del cargo
Nombre del cargo: presidencia Integrado por: socio elegido por la asamblea
Periodo del cargo
4 años
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: vicepresidencia, tesorería, secretariado y comisiones.
Función general
Dirigir, controlar, organizar y planificar las actividades de las funciones administrativas y deportivas de la asociación.
Funciones específicas
• Dirigir y participar activamente en las asambleas ordinarias y extraordinarias de la asociación. • Ejercer la representación legal y extrajudicial de la asociación. • Responsabilidad compartida con la tesorería de los fondos de la asociación. • Legalizar las actas de las asambleas ordinarias y extraordinarias junto con el secretario. • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas en las asambleas. • Convocar dentro de los reglamentos y estatutos a las asambleas extraordinarias y junta de directorio. • Sugerir a la asamblea las acciones necesarias para el buen funcionamiento de la asociación.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: vicepresidencia Integrado por: socio elegido por la asamblea
Periodo del cargo
4 años
Relación de autoridad
Jefe inmediato: presidente Cargos bajo su dependencia: ninguno
Función general
Apoyo para el presidente en las diferentes funciones o actividades que tiene dentro de la asociación.
Funciones específicas
• En caso de ausencia del presidente por renuncia o licencia, el vicepresidente asume las mismas funciones del presidente. • Apoyar a la máxima autoridad de la asociación en las resoluciones de la directiva. • Asistir al presidente en sus funciones. • Realizar actividades delegadas por el presidente. • Actuará en los actos realizados por la asociación como las asambleas ordinarias, extraordinarias y del directorio. • Participar en las asambleas voz y voto. • Asesorar al presidente en los elementos que determine. • Asistir a los eventos que la asociación sea invitado en caso que el presidente no puede acudir.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: secretario Integrado por: socio elegido por la asamblea
Periodo del cargo
4 años
Relación de autoridad
Jefe inmediato: presidente Cargos bajo su dependencia: ninguno
Función general
Administrar los documentos concernientes a las actividades administrativas y deportivas de la asociación.
Funciones específicas
• Redactar los acuerdos o resoluciones dentro de las asambleas o junta del directorio. • Legalizar junto con el presidente las actas de la asamblea ordinaria y extraordinaria. • Actuará en los actos realizados por la asociación como las asambleas ordinarias, extraordinarias y del directorio. • Remitir certificados a los miembros de la asociación con autorización del presidente. • Concurrir con el Presidente a todos los actos de la F.E.F. y de las demás instituciones involucradas con la asociación. • Coordinar las acciones necesarias para el buen funcionamiento de las comisiones a cargo.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: tesorería Integrado por: un miembro elegido por la asamblea, de preferencia con conocimientos contables o financieros.
Periodo del cargo
4 años
Relación de autoridad
Jefe inmediato: presidente Cargos bajo su dependencia: comisión económica
Función general
Supervisar y custodiar los fondos y bienes de la asociación.
Funciones específicas
• Gestionar y comprobar que los clubes cubran oportunamente las cuotas y adeudos por la participación con la asociación. • El tesorero firmará conjuntamente con el presidente los cheques de la institución. • El tesorero y el presidente son mutuamente responsables de los fondos de la asociación. • Vigilar el respectivo pago de sueldo de los empleados. • Custodiar los libros de contabilidad de la asociación • Actuará en los actos realizados por la asociación como las asambleas ordinarias, extraordinarias y del directorio. • Coordinar las acciones necesarias para el buen funcionamiento de las comisiones a cargo.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: comisión económica Integrado por: tres miembros de la asociación, de preferencia personas con conocimientos o estudios en economía.
Periodo del cargo
1 año
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: ninguno. Jefe inmediato: tesorería.
Función general
Administrar los fondos y bienes de la asociación.
Funciones específicas
• Elaborar en conjunto con el tesorero el presupuesto anual de la comisión económica. • Cobro de los valores adeudados por los clubes deportivos. • Realizar el pago de los sueldos del personal de la asociación. • Archivar los documentos que respalden los registros contables tanto los egresos e ingresos económicos de la asociación. • Realizar las declaraciones de todas las obligaciones tributarias al Servicio de Rentas Internas • Asesorar al resto de comisiones en aspectos relacionados a finanzas. • Asesoramiento financiero a los clubes deportivos socios. • Realizar periódicamente inventario de los activos de la asociación. • Mantener actualizado los datos del Registro Único del Contribuyente.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: comisión jurídica y disciplinaria Integrado por: tres miembros de la asociación, de preferencia personas con título de abogados o licenciados en derecho.
Periodo del cargo
1 año
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: ninguno. Jefe inmediato: presidente.
Función general
Asesorar en aspectos legales a la asociación.
Funciones específicas
• Proporcionar al directorio leyes y reglamentos actualizados. • Elaborar y revisar contratos, autorizaciones, etc. en las que la asociación forme parte o se encuentre involucrada. • Defender el interés de la asociación por medio de las leyes establecidas. • Supervisa el cumplimiento de los reglamentos establecidos por la Federación Ecuatoriana de Fútbol. • Sancionar a clubes, dirigentes, directores técnicos y jugadores por incumplimiento de reglamentos tanto de la asociación como de la Federación Ecuatoriana de Fútbol • Asesorar a los clubes socios cuando sea necesario. • Asesorar a las comisiones de trabajo en aspectos relacionado a leyes

Identificación del cargo
Nombre del cargo: comisión de fútbol. Integrado por: dos miembros de la asociación.
Periodo del cargo
1 año
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: ninguno. Jefe inmediato: presidente.
Función general
Controlar y supervisar todo lo relacionado al fútbol dentro de la organización.
Funciones específicas
• Realizar el control de los inspectores de árbitros, vocales de cancha; en su evaluación, preparación y actualización de conocimientos acorde a lo dispuesto por la Federación Ecuatoriana de Fútbol. • Coordinará con los clubes la realización de los campeonatos o partidos amistosos. • Suspender el campeonato debido a inconvenientes justificados y apoyado por los principales directivos de la asociación. • Remitir a la Federación Ecuatoriana de Fútbol el informe de resultado de cada partido del campeonato. • Trabajar en conjunto con la comisión jurídica y disciplinaria con el fin de velar por el cumplimiento de los reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: comisión de talento humano. Integrado por: dos miembros de la asociación, de preferencia personas con conocimientos en la materia de recursos humanos y capacidad para relacionarse con los demás.
Periodo del cargo
1 año
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: ninguno. Jefe inmediato: presidente.
Función general
Administrar el talento humano dentro de la asociación.
Funciones específicas
• Mantener la documentación actualizada relacionan con el personal y socios de la asociación. • Controla la asistencia y horario al personal. • Controlar la asistencia de los miembros a las asambleas y reuniones. • Sugerir actividades que ayuden a la recreación y mejorar las relaciones entre los clubes integrantes. • Realizar los trámites relacionados con licencias, accidentes de trabajo, vacaciones, etc. que requieran los socios. • Regular la conducta y las relaciones interpersonales entre los miembros de los cargos dentro de la organización. • Organizar inducciones y capacitaciones a los miembros.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: comisión de relaciones públicas y publicidad. Integrado por: tres miembros de la asociación, de preferencia personas con conocimiento de publicidad o diseño gráfico.
Periodo del cargo
1 año
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: ninguno. Jefe inmediato: presidente.
Función general
Dirección y coordinación de la comunicación y publicidad de la asociación con el entorno.
Funciones específicas
• Mantenerse en contacto con los principales medios de comunicación para la difusión de los acontecimientos internos y externos. • Proponer al directorio el material publicitario de cada campeonato organizado por la asociación. • Crear campañas publicitarias para dar a conocer la asociación en la provincia de Santa Elena. • Presentar un presupuesto anual de los valores de publicidad que se incurrirán. • Asesorar a las comisiones de la asociación en temas relacionados a publicidad y medios de comunicación. • Establecer los posibles patrocinadores de los eventos deportivos.

Identificación del cargo
Nombre del cargo: comisión vinculación con la sociedad. Integrado por: tres miembros de la asociación.
Periodo del cargo
1 año
Relación de autoridad
Cargos bajo su dependencia: ninguno. Jefe inmediato: presidente.
Función general
Coordinar y ejecutar actividades en que la asociación se vincule con la comunidad.
Funciones específicas
• Difundir la responsabilidad social entre los peninsulares. • Proponer actividades que incentiven la práctica del fútbol en la provincia, especialmente en niños y jóvenes. • Crear curso vacacionales • Participar en campañas sobre bienestar personal, niños, jóvenes y adultos saludables de contribución a la sociedad. • Participación en ferias, eventos deportivos, congresos y charlas con intervención magistrales de la importancia de los deportes en las actividades diarias de niños y jóvenes. • Incentivar a los miembros de la asociación en relacionarse con la población peninsular. • Relacionarse con actividades para la protección del medio ambiente.

3.3 Políticas de Talento Humano e Incentivos

Las políticas de talento humano son guías que orientan las relaciones laborales entre los colaboradores y la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena, estas pautas se encuentran alineadas con la dirección estratégica de la institución, ayudan a facilitar el proceso de comunicación y en la toma de decisiones.

a) Selección

Objetivo: Asegurar que las personas que colaboren con las actividades de la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena cumplan con los diferentes requisitos de conocimientos y/o habilidades estipuladas.

Políticas de selección:

- Todos los miembros de la asociación pueden postularse a los diferentes cargos; los requisitos: haber asistido de forma regular a las asambleas ordinarias y el club socio se encuentre al día en el pago de sus obligaciones.
- Las personas a cargo de los puestos del directorio serán elegidas por la asamblea de la asociación.
- Las vacantes del directorio y de las comisiones de trabajo serán únicamente ocupados por miembros de la asociación.
- Los puestos de las comisiones de trabajo son elegidos por el directorio, acorde a los conocimientos y habilidades de cada socio; información que se encuentra detallada en la ficha del socio (anexo 6).
- Todas las personas seleccionadas para los cargos adquieren un compromiso de trabajo con la asociación, establecida en las descripciones de puestos.

b) Inducción, entrenamiento y retroalimentación

Objetivo: dar a conocer a cada colaborador la dirección estratégica, los aspectos relevantes de la asociación y las actividades que realizara en su puesto de trabajo creando en el personal el sentido de pertenencia.

Políticas de inducción, entrenamiento y retroalimentación

- Todo colaborador que ingrese a la asociación debe ser sometido al proceso de inducción con el fin que se sienta involucrado con la entidad.
- El nuevo colaborador debe recibir la inducción dentro de los primeros quince días contados desde que inició sus actividades en la asociación.
- Todos los colaboradores de la asociación deben conocer la misión, visión, valores, organigrama, estatutos y políticas.
- Proporcionar al colaborador toda la información acorde al puesto del trabajo como: las funciones, responsabilidades, líneas de comunicación, jefe inmediato, etc.
- El presidente o vicepresidente de la institución es el encargado de realizar el proceso de inducción del colaborador con los demás miembros y la asociación.
- Explicar la organización estructural actual de la asociación y la relación de trabajo que tiene su puesto con las demás comisiones de trabajo y el directorio.
- Mantener informado al colaborador de los cambios que se pueden dar en la asociación.

c) Capacitación y desarrollo

Objetivo: facilitar el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los colaboradores de la asociación a través de capacitaciones que se encuentren acorde a las necesidades personales y de la institución, mejorando el rendimiento individual con la finalidad que repercuta en el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Políticas de capacitación y desarrollo:

- Establecer el perfil de cada colaborador para tener como punto de partida para las capacitaciones.
- Participar en cursos o talleres externos que sirvan como fortalecimiento de las habilidades y conocimientos de cada colaborador mejorando el desempeño colectivo.
- Mantener informado al colaborador de los diferentes cambios que se pueden dar en la asociación como estatutos, políticas, estructura.

d) Evaluación de desempeño

Objetivo: evaluar continuamente el desempeño que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo dentro de la asociación, mediante encuestas o pruebas con la finalidad de mejorar el rendimiento colectivo.

Políticas de evaluación de desempeño:

- La comisión de talento humano será responsable de la evaluación de desempeño de los colaboradores de cada cargo utilizando las fichas de evaluación; los resultados serán socializados en las reuniones. (Anexo 7 y 8)

- Evaluar la calidad y cantidad de trabajo que realiza cada colaborador de las comisiones y del directorio dentro de la asociación.
- Verificar el cumplimiento de las funciones de cada cargo.
- Reajustar a los colaboradores acorde a desempeño que tiene en la asociación y sus conocimientos.

e) Estímulos e incentivos

Objetivo: establecer los beneficios económicos y no económicos que recibirán los colaboradores de la asociación como motivación por el buen desempeño de sus funciones y que influyan positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la institución

Política de estímulos e incentivos:

- Informar al colaborador en las asambleas ordinarias acerca de los incentivos no económicos o económicos.
- Reconocimiento público a los colaboradores que se destaquen en sus funciones ante todos los miembros de la asociación, será reconocido como: “el mejor socio del mes”.
- Disminuir la rotación de colaboradores en las comisiones ya que se disponen de estímulos para que realice las funciones a su cargo y convirtiéndose en una persona productiva.
- El departamento de Talento Humano es el encargado de los incentivos y deberá utilizar como herramientas: invitaciones de cena, placas de reconocimiento o bonos monetarios.

3.4 Vínculos interorganizacionales

La Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena tiene algunos vínculos interorganizacionales con varias organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (empresas y negocios) que se relacionan con las actividades de la institución, entre las cuales destacan:

a) Federación Internacional de Fútbol Asociación.

En el mundo es el organismo encargado establecer las reglas dentro del fútbol profesional y que tiene que ser acatadas por todas las asociaciones que pertenecen a la institución. La asociación debe respetar todas las reglas y los cambios que hace la FIFA para seguir en el mercado del fútbol profesional.

b) Confederación Sudamericana de Fútbol

Es la confederación de asociaciones de fútbol nacionales de Sudamérica y se encuentra afiliada a la FIFA, cuenta con diez miembros entre los cuales se encuentra Ecuador, su sede se encuentra en Paraguay ciudad de Luque. Entre las facultades más importantes de la Confederación se hallan la posibilidad de dictar, modificar e interpretar el Estatuto y resolver cuestiones que se susciten entre las instituciones afiliadas.

c) Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Dentro del país es la máxima autoridad en el deporte futbolístico encargada de organizar, controlar y dirigir eventos internacionales, campeonatos nacionales, provinciales o partidos de fútbol de carácter profesional; también que todas las asociaciones y clubes deportivos cumplan debidamente con los estatutos de la federación y los reglamentos. A las asociaciones provinciales entrega un valor monetario mensual para los gastos administrativos.

d) Trofeos e implementos deportivos “Artesanías Unidas”

Vinculada con la asociación por proveer de los implementos deportivos que son utilizados en los campeonatos como balones, guantes de arquero, rodilleras, silbatos, etc. de la misma manera de los trofeos y medallas que son entregados al finalizar cada campeonato al campeón y vice campeón como reconocimiento por el esfuerzo y trabajo en equipo.

e) Periódico “Súper”

Medio de comunicación popular en la provincia de Santa Elena y en el cual se realizan las publicaciones de las tablas de posición, resultados de partidos, la publicidad de los campeonatos y los cursos de fútbol manteniendo a la asociación vinculada con la colectividad.

f) Publicidad y diseños “Menoscal y Asociados”

Asesoramiento en los diseños de publicidad, también realizaran las impresiones de banners y letreros que se utilizan en los campeonatos o en el local de la asociación.

g) Equipos de computación: “Casa del computador”

Encargado del mantenimiento de los equipos informáticos de la asociación y en la asesoría de adquisiciones de nuevos equipos.

h) Confecciones “Maritex”

Asesora a los clubes socios en la combinación de colores, tipos de tela, etc.; y también confecciona los trajes deportivos que se utilizan en los campeonatos cuando el club es de visitante o de local.

3.5 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral aplicado a la Asociación de fútbol No Amateur de Santa Elena permite tener estrategias claras, ejecutar las estrategias y el establecimiento de indicadores para evaluar la efectividad de las estrategias, permitiendo a la asociación estar alerta ante las diferentes situaciones y poder realizar los cambios.

Los componentes son los siguientes:

- **Perspectiva financiera:** La asociación es una organización sin fines de lucro, pero es necesario incrementar los ingresos para poder solventar los gastos que incurre en la organización de eventos deportivos y de las actividades administrativas, así como también mejorar la situación económica de los socios para que cada club tenga una infraestructura.
- **Perspectiva clientes:** La asociación de Fútbol considera como clientes a sus socios, es decir, los clubes deportivos afiliados; mediante esta perspectiva se busca mejorar el rendimiento deportivo y administrativo de cada club socio con la formación de futbolistas profesionales y líderes deportivos mediante la implementación de capacitaciones de especialización.
- **Perspectivas de procesos operativos:** Para mejorar el proceso operativo de la asociación es necesario controlar las actividades de cada colaborador, fortalecer la comunicación y crear sentido de pertenencia con la finalidad de incentivar el compañerismo y equipo de trabajo.
- **Perspectiva de la innovación y aprendizaje:** Consiste en la implementación de capacitaciones a los colaboradores y la socialización de los valores que tiene la asociación a cada miembro, con la finalidad de mejorar el rendimiento administrativo de la institución.

Cuadro # 16: Cuadro de mando integral de la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena

PERSPECTIVA	MAPA DE ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
financiero	Mejorar la competitividad deportiva de los clubes socios. Mejorar el rendimiento económico de la asociación y de los clubes socios	Incrementar la participación de la asociación en el mercado deportivo	Mayor número de los clubes socios Afluencia de los aficionados a los eventos deportivos de la Afnase	Incrementar ingreso de nuevos miembros Incrementar los ingresos económicos por medio de los eventos deportivos	Socializar los beneficios de la Afnase por formar parte de ella. Creación y realización de campeonatos
clientes	Formación de futbolistas profesionales formación de líderes deportivos	Mejorar el rendimiento deportivo de la asociación	Reconocimientos o logros de deportivos de los clubes socios	Mejorar el rendimiento deportivo de los clubes	Diversificación de eventos deportivos.
Procesos internos	Control sobre las funciones y responsabilidades de los colaboradores Fortalecer la comunicación entre los miembros Establecer de cultura y clima organizacional	Mejorar el proceso organizacional y de comunicación de la asociación	Productividad de los colaboradores en la asociación Compañerismo entre los miembros de la aso Involucración de los miembros en las diferentes actividades de la aso	Lograr que las funciones y responsabilidades se cumplan en un Mejorar las relaciones interpersonales Incrementar el sentido de pertenencia de los miembros de la asociación	Trabajo en quipo Distribución de las funciones y responsabilidades Realización de integraciones entre los miembros de la asociación
Innovación y aprendizaje	Capacitación a los colabores de las comisiones y del directorio Aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de cada miembro de la asociación	Capacitar a los colabores acorde al puesto de trabajo y las funciones que cumple	Rendimientos administrativo de la asociación	Incrementar los conocimientos de los colaboradores de la asociación	Implantación de capacitaciones o cursos

Fuente:AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez

3.6 Cultura Organizacional

a) Valores

Los valores de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena se encuentran alineados con la misión y visión; los miembros de instituciones se identifican del resto de asociaciones porque comparten las siguientes características:

b) Respeto

Promover entre los clubes socios encuentros deportivos sin ningún tipo de agresiones tanto verbal como física.

c) Honestidad

Actuar con transparencia en cada encuentro deportivo, evitando trampas; siendo más importantes los intereses colectivos que individuales de cada club.

d) Solidaridad.

Apoyo entre los socios cuando sea necesario para lograr con los objetivos de la asociación. Se valorar por igual a todos los clubes socios.

e) Tolerancia.

Se valora a cada socio por lo que es, aceptando las diferencias de cada uno.

f) Trabajo en equipo.

Unir talento y esfuerzo entre los diferentes miembros de la asociación en las actividades obteniendo mejores resultados.

4. Diseño de Proceso de Servicio

4.1 Sistema de Comunicación Interna

El sistema de comunicación interna podrá permitir a la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena establecer los lineamientos necesarios para tener una comunicación efectiva, ya que es importante estar bien informados disminuyendo la distorsión o mentiras que es típico en cualquier organización. Este tipo de sistema beneficia a la asociación como a los miembros. Dentro de la asociación, ayuda en el rendimiento de trabajo y a los miembros por la integración entre los socios; y la posibilidad de expresar sus ideas o dudas.

Tipos de Comunicación Interna

El proceso de comunicación de la asociación de fútbol No Amateur de Santa Elena puede presentarse bajo diferentes sentidos.

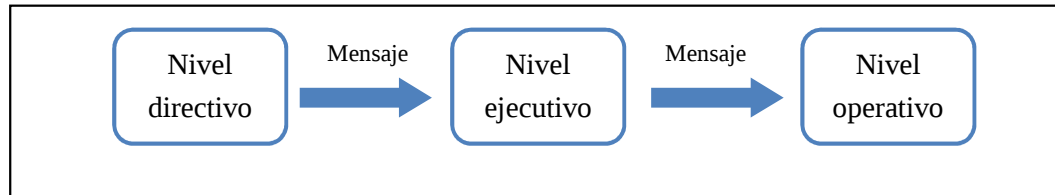
a) Descendente

Se efectúa cuando el tipo de comunicación empieza desde la asamblea hacia los subordinados también conocido como cascada debido a que la información pasa por diferentes niveles jerárquicos de la asociación.

Los medios de comunicación que se utilizara son:

- **Reuniones de trabajo:** Contacto directo por parte de la asamblea o el directorio con los colaboradores de las comisiones.
- **Panel informativo:** Publicarán los mensajes que contendrá normalmente órdenes, formas de comportamiento, información de actividades o reuniones.

Cuadro # 17: Proceso de comunicación descendente en la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena



Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

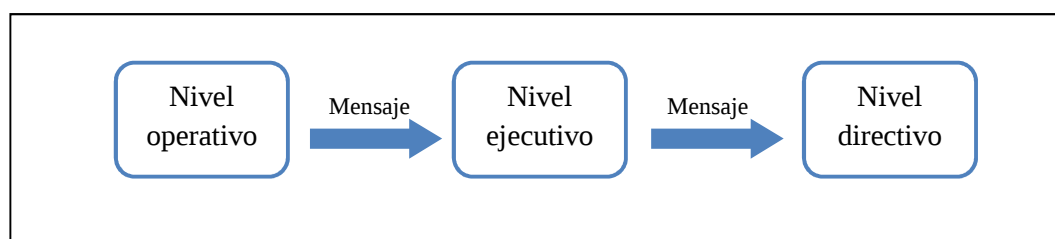
b) Ascendente

Se efectúa cuando el tipo de comunicación que se quiere transmitir en la asociación empieza desde los niveles operativos hacia los niveles superiores, dando a conocer puntos de vistas o problemas en las actividades que tienen a cargo.

Los medios de comunicación que se utilizarán son:

- **Buzón de sugerencias:** Es una manera de transferir los conocimientos, observación o dudas que tienen los colaboradores en relación a las actividades individuales o de la asociación.
- **Reuniones de trabajo:** Contacto directo por parte de los colaboradores de las comisiones con el directorio o la asamblea de la asociación.

Cuadro # 18: Proceso de comunicación ascendente en la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena



Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

4.2 Clima Organizacional

El clima organizacional que se propone a la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena es el tipo participativo-consultivo permitirá que existe un ambiente dinámico mejorando la percepción que tiene los colaboradores del ambiente laboral actual., debe tener las siguientes características:

a) Confianza

Tanto el nivel ejecutivo como directivo tiene plena confianza con los colaboradores de las comisiones.

b) Toma de Decisiones

Los diferentes niveles jerárquicos de la asociación pueden tomar decisiones, siempre y cuando se encuentren acorde a la función que desempeñan.

c) Equipos de Trabajo

Crea un ambiente de trabajo entre los jefes de comisión y los colaboradores formando equipos de trabajo mejorando las relaciones interpersonales.

d) Motivación

Los colaboradores se sienten estimados y valorados por sus capacidades por el nivel participativo que tiene dentro de la asociación.

e) Recompensa

La asociación no trabaja con sueldos, pero si dará incentivos monetarios o no monetarios a los mejores colaboradores de la entidad.

4.3 Gestión de Procesos

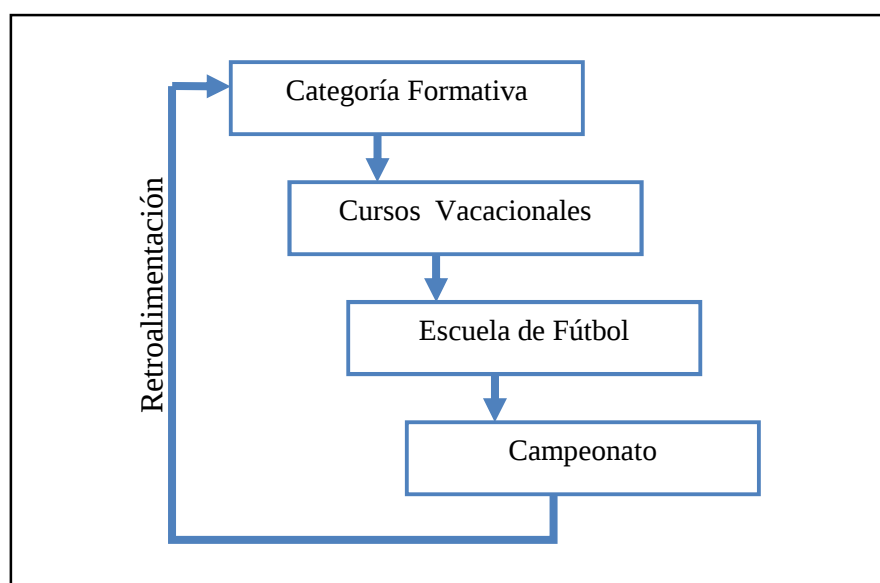
La asociación debería incrementar las actividades deportivas, con la finalidad de generar valor agregada a la institución. Las actividades que se deberían considerar son las siguientes:

a) Categoría Formativa

La categoría formativa o llamado fútbol juvenil busca promover la práctica del Fútbol dentro provincia de Santa Elena; los jóvenes y niños recibirán las primeras clases sobre técnicas y tácticas, como también los primeros campeonatos que servirán para formarlos como futbolistas.

El siguiente cuadro demuestra el proceso que tendrá esta actividad dentro de la asociación, y consiste principalmente en: la búsqueda de niños y jóvenes con talento futbolistas mediante los cursos vacacionales, después en la selección de las personas idóneas para que asistan a la escuela de Fútbol.

Cuadro # 19: Proceso de la Categoría Formativa



Fuente: AFNASE

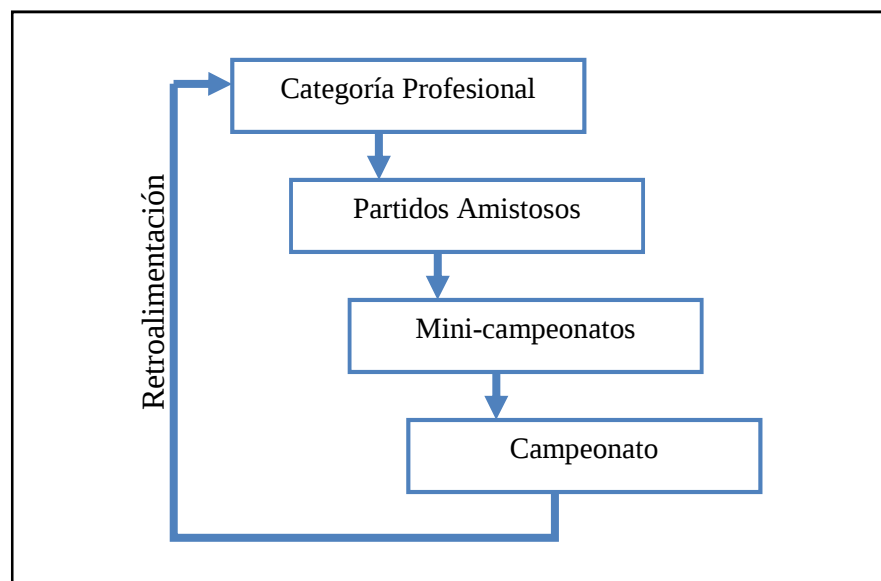
Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

b) Categoría Profesional Masculina

La Categoría Profesional dentro de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena consiste en la práctica del Fútbol de manera profesional, en esta categoría se demuestra lo aprendido en la categoría formativa y en cuando los futbolistas poseen mayores beneficios económicos.

Con esta categoría profesional la asociación busca que los clubes afiliados logren avanzar de posición mediante la participación de los campeonatos. En el país existen tres categorías futbolísticas como: la Segunda División, Primera B y Primera A.

Cuadro # 20: Proceso de la Categoría Profesional Masculina



Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

El gráfico anterior demuestra el proceso que tiene la categoría profesional masculina, principalmente consiste en los partidos amistosos y mini-campeonatos que serán utilizadas como forma de preparación y/o entrenamiento de los clubes afiliados para el campeonato anual. Estos nuevos eventos ayudaran a mejorar en rendimiento deportivo de cada club.

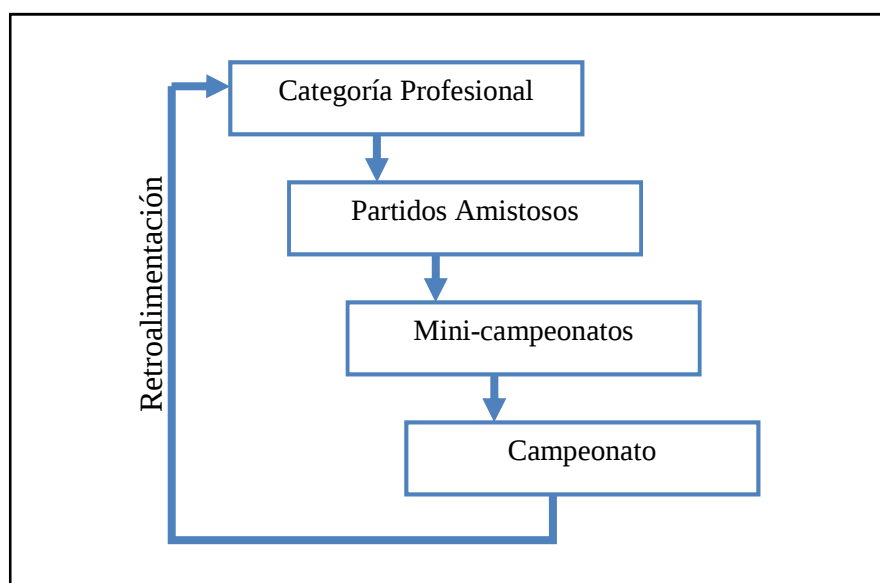
c) Categoría Profesional Femenina

La diversificación de actividades deportivas es importante para la asociación, por esta razón aparte de la categoría profesional masculina también es necesaria la creación de una nueva categoría en la institución, en esta categoría interviene el fútbol femenino, en el país la F.E.F. la consideró a partir del año 2013y también cuenta con un campeonato profesional.

La Categoría Profesional Femenina dentro de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena apertura un nuevo mercado y una nueva oportunidad para los clubes afiliados al tener la opción de formar equipo de Fútbol femenino, para luego poder participar en los campeonatos organizados por la institución.

El siguiente gráfico demuestra el proceso que tiene la categoría profesional femenina, principalmente consiste en los partidos amistosos y mini-campeonatos que serán utilizadas como forma de preparación de los clubes afiliados para el campeonato anual.

Cuadro # 21: Proceso de la Categoría Profesional Femenina



Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De la Cruz

5 Efectividad Organizacional

Con la aplicación del diseño organizacional se espera tener un impacto positivo sobre la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena determinado que las actividades se encuentren vinculada a las metas y con los valores de la asociación, y que en conjunto ayuden en los resultados y aspiraciones de la institución tal como lo expresa la misión y visión. Dentro de la efectividad organizacional de la Afnase se establecen los siguientes puntos:

- Recursos externos
- Sistema interno
- Técnica

5.1 Efectividad de los Recursos Externos

La Efectividad de los Recursos externos hace referencia a la capacidad que se pretende que tenga la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena al controlar y administrar todo lo relacionado al ambiente externo y, que de alguna manera afecte el rendimiento tanto administrativo como deportivo de la institución. Entre los aspectos externos se consideran:

- La práctica de fútbol
- Los clubes de la provincia
- Las instituciones públicas o privadas que apoyen al deporte.
- La competencia con las demás asociaciones del país

Por esta razón es necesaria la diversificación de los eventos deportivos que realiza anualmente la institución ayudara a mejorar el nivel participativo que tiene actualmente ante las demás asociaciones provinciales mejorando el rendimiento deportivo, de la misma manera también mejoraría los ingresos económicos de la institución.

5.2 Efectividad de los Sistemas Internos

La efectividad de sistemas internos hace referencia al rendimiento que se pretende que tenga la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena con respecto a las actividades internas que se realiza dentro de esta institución, en el que abarca tanto el área administrativa como el área deportiva. En el área administrativa destaca los esfuerzos de la directiva y de las comisiones de trabajo; y en el área deportiva destaca el esfuerzo físico de los futbolistas.

Entre uno de los requisitos para ser eficientes es tener una estructura que permita tener flexibilidad cuando lo necesite la asociación y tener la rapidez precisa al momento de la toma de decisiones; otra forma para mejorar el rendimiento de la institución es cambiar la comunicación actual entre las comisiones, los directivos y futbolistas mediante el establecimiento del proceso de comunicación y las líneas de comunicación que se encuentran detalladas en esta propuesta.

5.3 Efectividad Técnica

En la efectividad técnica se relaciona la capacidad que tiene una organización empresarial a través de las habilidades y recursos que dispone para la transformación de un producto. En el caso de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena no elabora productos, pero en cambio en la propuesta se establece como misión la formación de futbolistas profesionales y de líderes deportivos.

Para poder cumplir con lo antes establecido es necesaria la creación de una escuela de fútbol para la formación de nuevos futbolistas que ayuden a mejorar el rendimiento deportivo actual de los clubes afiliados, como también es preciso realizar las capacitaciones a los colaboradores tanto del directorio y de las comisiones con la finalidad de mejorar sus conocimientos y habilidades que contribuyan en el rendimiento administrativo.

Cuadro # 22: Cuadro de Efectividad de la Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena

Enfoque	Descripción	Metas	valores	Dirección estrategia
Enfoque externo	Controlar y administrar todo lo relacionado al ambiente externo	Incrementar los ingresos económicos de la asociación mediante eventos deportivos	Solidaridad Esfuerzo	Misión : Somos una organización deportiva dedicada a desarrollar y promover el fútbol profesional dentro de la provincia de Santa Elena, a través de actividades recreativas y competitivas. Visión : La Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena será una organización reconocida a nivel nacional por ser efectiva, con metas precisas y objetivos claros; y como principal propósito formar líderes deportivos y futbolistas con valores, principios y disciplina.
Enfoque de sistemas internos	Rendimiento de la asociación en a través de la innovación en funciones y operaciones.	Lograr que las funciones y responsabilidades se cumplan. Mejorar las relaciones interpersonales Incrementar el sentido de pertenencia entre los miembros	Lealtad Respeto Tolerancia Compañerismo	
Enfoque técnico	Mejorar las capacidades de cada colaborador y futbolistas convirtiéndolos en especialistas	Mejorar el rendimiento deportivo de los clubes socios Cumplir con las expectativas de los socios en las actividades que realiza el directorio y comisiones	Trabajo en equipo Perseverancia	

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

6. Presupuesto del Do para la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena

6.1 Presupuesto General

Para la implementación de la propuesta del diseño organizacional es necesario que la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena incurra en costos que ayudaran a mejorar el rendimiento de la entidad. Estos rubros se encuentran detallados de forma general en el cuadro #21.

Los valores del cuadro se encuentran detallados en los costos anuales que tendrá que incurrir la Afnase para mantener el diseño organizacional. Aunque en la actualidad la institución no dispone de grandes ingresos estos montos podrían ser repartidos entre el número de clubes afiliados actuales o también atreves de la autogestión

Cuadro # 23: Presupuesto General por Implementación del Diseño Organizacional

PRESUPUESTO GENERAL	
Descripción	Valor
Presupuesto de Capacitación	\$4.400,00
Presupuesto de la Categoría Formativa	\$ 3.600,00
Presupuesto de la Categoría Profesional Masculina	\$1.200,00
Presupuesto de la Categoría Profesional Femenina	\$900,00
Presupuesto de Publicidad y Pagina web	\$825,00
Presupuesto de herramientas de comunicación	\$260,00
Presupuestos de incentivos	\$320,00
Total	\$11.505,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

6.2 Presupuesto de Capacitación

Cuadro # 24: Presupuesto de Capacitación de la Afnase

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Administración	3	\$800,00	\$2.400,00
Deportiva	2	\$1.000,00	\$2.000,00
TOTAL			\$4.400,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

El cuadro anterior detalla el presupuesto de capacitación que se realizara tanto en el área administrativa y deportiva; se sugiere que la asociación realiza estas capacitaciones anualmente por el valor monetario que requiere esta actividad, de la misma manera también es importante que los directivos puedan auto-gestionar sus propias capacitaciones.

6.3 Presupuesto de las Categorías Formativas

Cuadro # 25: Presupuesto para la Categoría Formativa de la Afnase

PRESUPUESTO DE CATEGORÍA FORMATIVA			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Cursos vacacionales	1	\$800,00	\$800,00
Escuela de Fútbol	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Campeonato	1	\$300,00	\$300,00
TOTAL			\$3.600,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

El cuadro anterior demuestra el presupuesto de la categoría formativa de la asociación donde se detallan los diferentes eventos que se sugiere que realicen; es necesario que los directivos y las comisiones de trabajo se encarguen de gestionar estos eventos a través del financiamiento de las empresas públicas.

6.4 Presupuesto de la Categoría Profesional Masculina

La Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena tiene como principal categoría el Fútbol profesional masculino, es importante que esta categoría disponga de una diversidad de los eventos deportivos que mejore los ingresos económicos de la institución y a la vez dar una variedad de opciones a los aficionados.

En el siguiente cuadro se detalla los diferentes eventos que deben realizar y la cantidad necesaria: tales como: partidos amistosos que serán utilizados por los clubes afiliados como entrenamientos; también necesario la realización de mini-campeonatos, en dicha competencia se invitaran a los clubes ajenos a la asociación pero que sean reconocidos a nivel provincial.

Como último eventos para esta categoría la asociación debe realizar el campeonato provincial, la Federación Ecuatoriana de Fútbol obliga a la institución a realizar dicha competencia para poder participar en el campeonato nacional. Los clubes deportivos ganadores: campeón y vice-campeón tendrán la oportunidad de asistir al campeonato nacional y avanzar de categoría.

Cuadro # 26: Presupuesto para la Categoría Profesional Masculina de la Afnase

PRESUPUESTO DE CATEGORÍA PROFESIONAL MASCULINA			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Partidos Amistosos	4	\$50,00	\$200,00
Mini-campeonatos	2	\$200,00	\$400,00
Campeonato	1	\$600,00	\$600,00
TOTAL			\$1.200,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

6.5 Presupuesto de la Categoría Profesional Femenina

Cuadro # 27: Presupuesto para la Categoría Profesional Femenina

PRESUPUESTO DE CATEGORÍA PROFESIONAL FEMENINA			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Partidos Amistosos	2	\$50,00	\$100,00
Mini-campeonatos	1	\$200,00	\$200,00
Campeonato	1	\$600,00	\$600,00
TOTAL			\$900,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

El cuadro anterior demuestra el presupuesto de la categoría profesional femenina de la asociación, donde se detallan los diferentes eventos que se sugiere que realicen; es necesario que los directivos y las comisiones de trabajo se encarguen de gestionar estos eventos a través del financiamiento de las empresas privadas de la provincia de Santa Elena involucrándolas como auspiciantes.

6.6 Presupuesto de Publicidad y Pagina web

Cuadro # 28: Presupuesto de Publicidad y Pagina web de la Afnase

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PAGINA WEB			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Creación de página web	1	\$150,00	\$150,00
Mantenimiento de página web	12	\$50,00	\$600,00
Diseños e impresiones de banners	3	\$25,00	\$75,00
TOTAL			\$825,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

El cuadro anterior demuestra el presupuesto de publicidad y pagina web de la asociación, estos diferentes gastos tendrán que ser financiados a través de las aportaciones de los clubes afiliados.

6.7 Presupuesto de Herramientas de Comunicación

Cuadro # 29: Presupuesto de Herramientas de Comunicación de la Afnase

PRESUPUESTO DE CATEGORÍA PROFESIONAL			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Panel informativo	1	\$80,00	\$80,00
Buzón de sugerencia	1	\$30,00	\$30,00
Papelería		\$150,00	\$150,00
TOTAL			\$260,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

El cuadro anterior demuestra las herramientas de comunicación que utilizara la asociación en las actividades que realice día a día como: el panel informativo, buzón de sugerencia y papelería. Todos los gastos detallados deberán ser financiados a través de las aportaciones de los clubes afiliados.

6.8 Presupuesto de Incentivos

Cuadro # 30: Presupuesto de Incentivos de la Afnase

PRESUPUESTO DE INCENTIVOS			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Reconocimiento simbólico	12	\$15,00	\$180,00
Bonos de trabajo	3	\$30,00	\$90,00
Almuerzos o cenas	5	\$10,00	\$50,00
TOTAL			\$320,00

Fuente: AFNASE

Elaborado: Estefanía Gómez De La Cruz

El cuadro anterior demuestra el presupuesto de incentivos a los directivos e integrantes de las comisiones de trabajo de la asociación, estos incentivos consisten en: reconociendo simbólicos como placas, bonos de trabajo o el pago de almuerzos o cenas de los socios seleccionados.

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

- La diversidad de entidades que existen en la Provincia de Santa Elena todavía no tienen establecido un régimen organizativo en las actividades que realizan, una de las principales razones es la falta de personal capacitado impidiendo que estas entidades crezcan y puedan competir de manera regional o nacional.
- La cultura organizacional es el pilar de una organización, ya que permite la integración entre sus miembros y el establecimiento de valores, de esta manera lograr diferenciarse de la competencia como también mejorar el rendimiento individual de cada colaborador.
- La comunicación interna es muy importante para el desarrollo de las actividades dentro de una organización, ya que permite que los diferentes colaboradores se encuentren bien informados con todo lo relacionado a la institución en la que trabajan, del mismo modo ayuda a mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- El clima organizacional se encuentra entrelazado con la cultura organizacional de cualquier organización, este clima fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores y mejora el rendimiento individual, ya que los empleados se encuentran satisfechos y orgullosos por el ambiente laboral donde se desenvuelven.
- La estructura organizacional de la Asociación de Fútbol No Amateur de Santa Elena se encuentra alineada a las diferentes necesidades que tiene actualmente esta institución, también se utilizó para establecer las líneas de comunicación y el nivel jerárquico que tiene cada miembro de la asamblea dentro de la asociación y que ayuden a mejorar la coordinación de las actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- ALABARTA, E., & Martínez, R. (2011). *Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando*. Madrid: Editorial ESIC.
- AMO Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Editorial ESIC.
- AMORÓS, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Chiclayo : USAT-Escuela de Economía.
- BAENA López, G. A. (2009). *I+E Investigacion Estrategica*. Colombia: Editorial Artes Gráficas Industriales Ltda.
- BAGUER Alcalá, A. (2012). *Alerta!* España: Ediciones Diaz de Santos.
- BALCÁZAR, P. (2005). *Investigación cualitativa*. México.
- BARBERO Navarro, J. L. (2007). *Factores de crecimiento de las pymes españolas*. España: Fundación EOI.
- CARABOBO, C. d. (2009). Venezuela: Ediciones del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo.
- CZINKOTA, M. R., & Ronkainen, . A. (2008). *Marketing internacional/ International Marketing*. México: Editores Cengage Learning .
- EYSSAUTIER De La Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Editorial Thomson.
- GARETH, J. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Editorial Pearson.
- GILLI, J. J. (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- GRANDE Esteban, I., & Abascal Fernandez, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: Editorial ESIC.
- GUERRA López, I. (2007). *Evaluacion y Mejora Continua*. Estados Unidos.
- HELLRIEGE, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editores Cengage Learning .

- HENRÍQUEZ, A. M. (2007). Biointec: una metodología integradora. En A. M.
- HENRÍQUEZ, *Biointec: una metodología integradora* (pág. 190). Republica Dominicana: Editorial Buho.
- ICART Isern, M. T., Fuentelsaz Gallego, C., & Pulpón Segura, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- MAS Ruiz, F. J. (2012). *Temas de investigación comercial*. España: Editorial Club Universitario.
- MATILLA, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- METZGER, M., & Donaire, V. (2007). *Gerencia estratégica de mercadeo*. Mexico: Editorial Thomson.
- MUNUERA Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, . I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Editorial ESIC.
- ONGALLO, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Editorial Dykinson.
- ROBBINS, S. P. (2005). *Administración*. Editorial Pearson.
- VÉRTICE, E. (2008). *Análisis de mercados*. España: Editorial Vértice.

ANEXOS

Anexo# 1: Formato de encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS Y FUTBOLISTAS
DE LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AMATEUR DE
SANTA ELENA

Obtener información relevante sobre el funcionamiento de la actual de la Asociación de Fútbol no amateur de la Península de Santa, aplicando la encuesta a socios y futbolistas que permita el desarrollo de un diseño organizacional adecuado.

EDAD: _____ SEXO: M ☐ F ☐

SOCIO: ☐ FUTBOLISTA: ☐

1. ¿Cuántos años pertenece/apoya a la Afnase?

2. ¿Cómo calificaría el desempeño de la actual directiva de la Afnase?

Muy eficiente ☐

Eficiente ☐

Regular ☐

Poco eficiente ☐

Ineficiente ☐

3. ¿Considera usted que la comunicación entre directivos, socios y futbolistas de la Afnase es la adecuada?

Si ☐

No ☐

Porque:

4. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la Afnase en sus actividades diarias?

Bueno ☐
Regular ☐
Malo ☐

5. ¿Conoce usted si las funciones de trabajo de la Afnase se encuentran divididas?

Si ☐ No ☐

6. ¿Cree que se deben mejorar las relaciones internas de la Afnase?

Si ☐ No ☐

7. ¿Con que frecuencia cree usted Afnase emplea estrategias para el logro de sus objetivos?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

8. ¿Considera que la Afnase cumple con los objetivos por la que fue creada?

☐ Si ☐ No

Porque:

9. ¿Con que rapidez son tomadas las decisiones dentro del la Afnase?

Muy rápido ☐
Rápido ☐
Normal ☐
Lento ☐
Muy lento ☐

10. ¿Cómo calificaría la labor que desempeñan las comisiones de las Afnase dentro de la asociación y con la comunidad?

Muy eficiente ☐
Eficiente ☐
Regular ☐
Poco eficiente ☐
Ineficiente ☐

11. ¿Cree usted que es necesario realizar un diseño organizacional dentro la Afnase?

Si ☐ No ☐

Anexo# 2: Formato de entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ENCUESTA DIRIGIDA DIRECTIVOS
DE LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AMATEUR DE
SANTA ELENA

La siguiente encuesta es para obtener información relevante acerca de la Asociación de Fútbol no Amateur Santa Elena para la realización del proyecto de tesis.

Nombre: _____

Edad: _____

Profesión: _____

Sexo: F ☐ M ☐

Cargo: _____

1. ¿conoce las funciones y responsabilidades que tiene este cargo?

2. ¿Cree usted que las funciones de cada directivo son cumplidas en su totalidad?

3. ¿Existe una buena comunicación y cooperación del presidente con el resto del directorio?

4. ¿Conoce los objetivos o fines por los que fue creada la Afnase?

5. ¿según su criterio cuál es el más importante?
 - f. Estimular el espíritu de cooperación y las buenas relaciones humanitarias entre los clubes.
 - g. El cumplimiento de sus aspiraciones y de su misión tendiente al servicio de los socios y la colectividad
 - h. Fomentar por todos los medios posibles, la práctica del deporte como mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus asociados y de la comunidad.

6. ¿La manera actual de trabajo y colaboración ayuda a lograr estos objetivos?

7. ¿Cree usted que la Afnase tiene la suficiente capacidad económica y técnica para alcanzar mayores logros deportivos?

8. ¿Cree que la Afnase cuenta con los equipos necesarios para las actividades administrativas?

9. ¿Cree usted que la labor que desempeñan las comisiones de la Afnase mejora el rendimiento de la asociación?

10. ¿cree que es necesario realizar cambios dentro de la estructura y de las funciones de cada cargo que tiene la Afnase?

Sí ☐ No ☐

¿Por qué?

11. ¿cree que es necesario realizar cambios dentro de cada comisión que tiene la Afnase?

Sí ☐ No ☐

¿Por qué?

12. ¿Cree que la Afnase necesita algunos cambios para mejorar su desempeño?

☐ Sí ☐ No

13. ¿Cuáles de las siguientes alternativas cree que es necesario realizar cambios dentro de la Afnase?

Marketing e imagen	☐
Estructura organizacional	☐
Administración	☐
Designación de responsabilidades y funciones	☐

Anexo# 3: Pagina web de Afnase

ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AMATEUR DE SANTA ELENA

[FÚTBOL AMATEUR](#)
[OTRAS ACTIVIDADES](#)
[NUESTRAS OBRAS](#)
[RINCÓN DEL HINCHA](#)
[CONTACTO](#)

Twitter 60 Me gusta

ÚLTIMOS RESULTADOS

CLUB TONALÁ F.C. 0 SUB 16 CLUB AMAZONAS S.V. 1
 CLUB ROCAPORTE S.C. 3 SEGUNDA CATEGORIA CLUB VALNER INTENCIONAL 1
 DOMINGO 21 DE JULIO
 ESTADIO DR. CARLO GALLERIE S. CLUB VICTORIA S.C. 1
 CLUB CARLOS BORRICH 1 CLUB ALANZA DEL PALCO 2

TABLA NACIONAL DE POSICIONES

Serie A		Serie B	
Pos	Equipo	Puntos	
1	U.CATOLICA	12	
2	C.S.EMELEC	12	
3	S.D.QUITO	7	
4	EL NACIONAL	6	
5	MANTA F.C.	6	
6	D.CUENCA	5	
7	L.D.U.LOJA	4	
8	L.D.U.QUITO	4	
9	MACARA	3	
10	BARCELONA S.C.	3	
11	INDEPENDIENTE J.T.	3	
12	D.QUEVEDO	0	

BÚSQUEDA DE JUGADORES

CONOCE NUESTROS CLUBES SOCIOS

SITIOS DE INTERES

FIFA.com CAF CONCACAF AFC OFC

Anexo# 4: Publicidad de la Visión y Misión de Afnase

VISIÓN

La Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena será una organización reconocida a nivel nacional por ser efectiva, con metas precisas y objetivos claros; y como principal propósito formar líderes deportivos y futbolistas con valores, principios y disciplina.

MISIÓN

Somos una organización deportiva dedicada a desarrollar y promover el fútbol profesional dentro de la provincia de Santa Elena, a través de actividades recreativas y competitivas.

SANTA ELENA 2009 AFNASE

Anexo# 5: Publicad de la Cultura Organizacional de Afnase



SANTA ELENA
2009
AFNASE
ASOCIACIÓN DE FÚTBOL AMATEUR DE SANTA ELENA

VALORES

RESPECTO
promover entre los clubes socios encuentros deportivos sin ningún tipo de agresiones tanto verbal como física.

HONESTIDAD:
actuar con transparencia en cada encuentro deportivo, evitando trampas; siendo más importantes los intereses colectivos que individuales de cada club.

TOLERANCIA:
se valorar a cada socio por lo que es, aceptando las diferencias de cada uno.

TRABAJO EN EQUIPO:
unir talento y esfuerzo entre los diferentes miembros de la Asociación en las actividades obteniendo mejores resultados.

**Los individuos marcan goles,
pero los equipos ganan partidos**

Anexo# 6: Ficha del Socio

Datos personales	
Nombres: _____	Apellidos: _____
Cedula de identidad: _____	Fecha de nacimiento: _____
Edad: _____	Club al que pertenece: _____
correo electrónico: _____	Teléfono: _____
Nivel de educación:	
primaria ☐ secundaria ☐ superior ☐	
Especialización y/o título: _____	
Área en el que trabaja en la asociación:	
Administrativa ☐ Deportiva ☐	
Nombre del cargo: _____	
Curso realizados: _____	

Firma del responsable	

Anexo# 7: Ficha de Evaluación de Desempeño para Directivos

Nombre: _____			
Cargo: _____			
Fecha: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Nro.	Pregunta	Si	No
1	Elabora planes acorde al cargo que tiene		
2	Conoce la misión, visión y valores		
3	Conoce las metas, estrategias y políticas		
4	Cumple con todos los procedimientos establecidos		
5	Delega funciones a los colaboradores a su cargo		
6	Supervisa que los colaboradores a su cargo cumplan con las metas, objetivos misión y visión		
7	Supervisa que los colaboradores a su cargo cumplan con todas las responsabilidades que tienen a cargo		
8	Toma decisiones acertadas		
9	Posee buenas relaciones con las personas que está a cargo		
10	Posee buenas relaciones con los demás socios		
11	Cuenta con la experiencia para realizar las funciones a cargo		
12	Considera la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones		
13	Capacidad de trabajar en equipo		
14	Conocer todas las responsabilidades que tiene su cargo		
15	el trabajo que realiza es satisfactorio para la asociación		
Escala de evaluación			
de 1 a 4 Regular de 5 a 8 Bueno de 9 a 11 Muy Bueno de 12 a 14 Excelente			

Anexo# 8: Ficha de Evaluación de Desempeño para Colaboradores de las Comisiones

Nombre: _____			
Cargo: _____			
Fecha: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Nro.	Pregunta	Si	No
1	Elabora planes acorde a la comisión de trabajo		
2	Conoce la misión, visión y valores		
3	Conoce las metas, estrategias y políticas		
4	Cumple con todos los procedimientos establecidos		
5	Realiza las funciones delegadas por su jefe inmediato		
6	El trabajo que realiza es acorde a cumplimiento con las metas, objetivos misión y visión		
8	Toma decisiones acertadas		
9	Posee buenas relaciones con las personas que trabajan con usted		
10	Posee buenas relaciones con los demás socios		
11	Cuenta con la experiencia para realizar las funciones a cargo		
12	Considera la opinión de los demás colaboradores de la comisión		
13	Capacidad de trabajar en equipo		
14	Conoce todas las responsabilidades que tiene su cargo		
15	El trabajo que realiza es satisfactorio para la asociación		
Escala de evaluación			
de 1 a 4 Regular de 5 a 8 Bueno de 9 a 11 Muy Bueno de 12 a 14 Excelente			

Anexo# 9: Club Deportivo “Amazonas”



Anexo# 10: Club Deportivo “Carlos Borbor”



GLOSARIO

Campeonato: Es una competición, un certamen o un torneo en que se disputa un premio. Quien termina en el primer puesto y resulta ganador del campeonato es el campeón

Club deportivo: Club dedicado a usos deportivos, para lo cual posee diversos equipos e instalaciones destinados a la práctica de los mismos. En un sentido más amplio, se puede denominar club deportivo a cualquier club dedicado a algún deporte, aunque éste sea uno solo

Colaboradores: Son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad. Persona que colabora en una tarea realizada en común con varias personas

Comisión: Es el conjunto de personas que, bajo encargo de la ley o de una autoridad, ejerce ciertas competencias de manera permanente

Comunicación: Del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

Decisión: Del latín *decisio*, la decisión es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado.

Desempeño: Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período.

Diseño: Boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción

Eficiencia: Utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Estrategias: Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una organización empresarial; para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Metas: Fin al que se dirige una acción u operación

Optimización: Hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Organigrama: Es un esquema de la organización de una organización empresarial, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Organización: Es un grupo formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Puesto de trabajo: Espacio que ocupa un trabajador o el cargo que ostenta

Rendimiento: Refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.

ABREVIATURAS

AFNASE: Asociación de Fútbol no Amateur de Santa Elena

CONFA: Comisión Nacional de Fútbol Aficionado

CONMEBOL: Confederación Sudamericana de fútbol

DO: Diseño Organizacional

FEF: Federación Ecuatoriana de Fútbol

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación