



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA
LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: GLORIA ARACELY CACAO TOMALÁ

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA
LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: GLORIA ARACELY CACAO TOMALÁ

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 31 de Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013.”** Elaborado por la Srta. Gloria Aracely Cacao Tomalá, egresada de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

TUTORA

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres Alejandro y Lidia que me ha sabido guiar y sobre todo por su confianza infinita su amor, paciencia y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos, a mis hermanas Alexandra, Johanna y Dexsytta que siempre están conmigo brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

Aracely Cacao

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y permitir terminar con éxito mi trabajo que es muy importante para culminar mis años de estudio.

A mis profesores que me brindaron sus conocimientos para ser profesional sobre todo a la Econ. Karina Bricio que con paciencia ha sabido guiarme para concluir mi tesis.

A mis amigos, por todos los años de convivencia que tuvimos en las aulas de clases y por su gran apoyo cuando más lo necesite.

A la universidad Estatal Península de Santa Elena quien me brindo una formación profesional de la más alta calidad en estos año de estudio.

Aracely Cacao.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM
PROFESOR - TUTOR

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

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA
LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.”**

Autora: Gloria Aracely Cacao Tomalá
Tutora: Econ. Karina Bricio MIM.

RESUMEN

Toda organización se crea con un fin el de mejorar a la asociación que se define: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**. Donde se demanda en tener diferentes recursos: tanto tangible como intangible, que es contar con personal altamente capacitado, tener un ambiente laboral armónico, es poseer una estructura administrativa adecuada. La presente tesis tiene como principal objetivo conocer los inconvenientes que están afectando a la asociación; en su estructura organizacional analizando diferentes teorías y autores que permita establecer funciones, como proceso metodológico se aplicaron diversos tipos de investigación como la descriptiva y la cualitativa aplicando las respectivas técnicas de observación, encuestas y entrevistas donde el estudio se inicia con el marco de referencia con definiciones conceptuales para las posibles soluciones de la asociación en donde se diseña un diseño organizacional que está compuesto de : misión, visión, valores corporativos, estrategias, modelos de diseños, descripción de puestos, perfiles considerando estas alternativas. Para que la organización tenga mejor diseñado sus funciones tanto interna como externa se hizo un análisis para detectar fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas lo que más adelante permitió el establecimiento de políticas; el diseño propone un manual de funciones para determinar los objetivos de cada colaborador de acuerdo a su perfil. Se debe de considerar el plan de acción donde se buscara las debidas estrategias, se toma en cuenta el presupuesto que son recurso necesario y eficaz para la asociación, finalmente se tenemos las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| TRIBUNAL DE GRADO..... | v |
| RESUMEN..... | vi |
| ÍNDICE GENERAL..... | vii |
| INDICE DE CUADRO..... | viii |
| ÍNDICE DE GRÁFICO..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| MARCO CONTEXTUAL..... | 3 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| DELIMITADO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 6 |
| SISTEMATIZACIÓN | 6 |
| EVALUACIÓN DEL PROBLEMA | 7 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 8 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 10 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 10 |
| HIPÓTESIS..... | 11 |
| OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 11 |
| CAPÍTULO I | 14 |
| MARCO TEÓRICO | 14 |
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 14 |
| 1.2 COMUNA LOMA ALTA..... | 15 |

| | | |
|--------|--|----|
| 1.3 | DISEÑO ORGANIZACIONAL | 16 |
| 1.4 | IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL..... | 17 |
| 1.4.1 | El diseño:..... | 17 |
| 1.5 | PUNTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN | 19 |
| 1.6 | MODELO DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES..... | 20 |
| 1.6.1 | Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa | 22 |
| 1.7 | ORGANIZACIÓN | 24 |
| 1.7.1 | Principios de la organización | 25 |
| 1.7.2 | Cambios organizacionales | 25 |
| 1.7.3 | Diagnostico organizacional | 26 |
| 1.8 | DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 1.8.1 | Tipos De Estructura | 26 |
| 1.8.2 | Objetivo de la estructura organizacional | 28 |
| 1.9 | MANUAL ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| 1.9.1 | Manual De Funciones | 28 |
| 1.9.2 | Manual de procesos..... | 29 |
| 1.9.3 | Objetivos del manual de procesos..... | 30 |
| 1.10 | TIPOS DE ORGANIZACIÓN..... | 31 |
| 1.10.1 | Organizaciones sin fines de lucro | 31 |
| 1.10.2 | Organizaciones Según su Formalidad | 31 |
| 1.10.3 | Formal..... | 31 |
| 1.10.4 | Informal..... | 32 |
| 1.11 | ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN | 33 |
| 1.11.1 | Especialización | 33 |
| 1.11.2 | Estandarización | 33 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.11.3 | Coordinación..... | 33 |
| 1.11.4 | Autoridad..... | 34 |
| 1.11.5 | Organigrama..... | 34 |
| 1.11.6 | Tareas..... | 34 |
| 1.11.7 | Unidades..... | 34 |
| 1.12 | NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN..... | 35 |
| 1.12.1 | Líneas de autoridad..... | 35 |
| 1.13 | MODALIDADES BÁSICAS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN..... | 36 |
| 1.13.1. | Departamentalización..... | 36 |
| 1.13.2. | Departamentalización Funcional..... | 36 |
| 1.13.3. | Autoridad..... | 37 |
| 1.13.4. | Responsabilidad..... | 38 |
| 1.13.5. | Autoridad en línea y staff..... | 38 |
| 1.14. | CAMBIO ORGANIZACIONAL..... | 41 |
| 1.14.1 | Cultura organizacional..... | 43 |
| 1.14.2 | Departamentalización Organizacional..... | 44 |
| 1.15. | FUNCIONES DE UN PRESIDENTE..... | 45 |
| 1.16. | LIDERAZGO..... | 45 |
| 1.16.1 | Definiciones..... | 47 |
| 1.16.2 | Estilos..... | 48 |
| 1.16.3 | Características..... | 51 |
| 1.26.4 | Directivo..... | 52 |
| 1.17. | RECURSO HUMANO..... | 54 |
| 1.18. | TOMA DE DECISIONES..... | 54 |
| 1.19. | OBJETIVOS..... | 56 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1.20. | ESTRATEGIAS | 57 |
| 1.21. | POLÍTICAS | 57 |
| 1.22. | PROGRAMA | 58 |
| 1.23. | PRESUPUESTO | 59 |
| 1.24. | GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 59 |
| 1.24.1. | Recursos de la gestión administrativa | 60 |
| 1.24.2. | Importancia de la gestión | 61 |
| 1.24.3 | Objetivo de la gestión..... | 61 |
| 1.25. | ADMINISTRACIÓN..... | 62 |
| 1.25.1. | Los principios generales de la administración..... | 62 |
| 1.25.2 | La administración y sus funciones | 66 |
| 1.25.3 | El proceso de la administración | 68 |
| 1.26. | MARCO LEGAL | 70 |
| 1.27. | BASE LEGAL..... | 70 |
| | CAPÍTULO II | 72 |
| | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 72 |
| 2.1 | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 72 |
| 2.2. | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN..... | 73 |
| 2.3 | TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 73 |
| 2.3.1 | Investigación Bibliográfica..... | 73 |
| 2.3.2 | Investigación De Campo | 74 |
| 2.4. | TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN..... | 74 |
| 2.4.1. | Fuentes Primarias | 74 |
| 2.4.1.1. | Observación | 74 |
| 2.4.1.2 | Entrevistas | 75 |

| | |
|---|------------|
| 2.4.1.3. Encuestas | 75 |
| 2.4.2. Fuentes secundarias..... | 76 |
| 2.5. INSTRUMENTÓ | 76 |
| 2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD | 79 |
| 2.7. PRUEBA PILOTO | 80 |
| 2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA | 80 |
| 2.8.1. Población | 80 |
| 2.8.2. Muestra | 81 |
| CAPÍTULO III | 83 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 83 |
| 3.1. CONCLUSIONES..... | 104 |
| 3.2. RECOMENDACIONES..... | 105 |
| CAPÍTULO IV | 106 |
| DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013. ... | 106 |
| INTRODUCCIÓN..... | 106 |
| 4.1. DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA..... | 107 |
| 4.2 JUSTIFICACIÓN | 109 |
| 4.3. MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA LOMA ALTA. | 110 |
| 4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL | 111 |
| 4.4.1 Diagnóstico Organizacional | 111 |
| 4.5 MATRIZ DE EVALUACION MEFI | 112 |
| 4.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) | 113 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.7. | FODA ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN..... | 114 |
| 4.8. | MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)..... | 115 |
| 4.9. | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 115 |
| 4.9.1. | ÁREA ADMINISTRATIVA | 115 |
| 4.10. | MISIÓN | 116 |
| 4.11. | VISIÓN..... | 116 |
| 4.12. | OBJETIVO GENERAL | 116 |
| 4.13. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 116 |
| 4.14 | VALORES CORPORATIVOS | 117 |
| 4.15. | ESTRATEGIAS..... | 119 |
| 4.15.1. | Estrategias de Servicios..... | 119 |
| 4.15.2. | Estrategias de Comunicación | 119 |
| 4.16. | ESTRATEGIAS DE VENTAS..... | 120 |
| 4.17. | MODELO DE LAS “7 C”..... | 120 |
| 4.18. | PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 122 |
| 4.19. | PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES LOMA ALTA. | 122 |
| 4.19.1. | Programa del curso de entrenamiento sobre modelo de mejoramiento de desempeño: | 124 |
| 4.19.2. | Objetivo General | 124 |
| 4.19.3. | Objetivos Específicos..... | 125 |
| 4.19.4. | El propósito del programa de capacitación | 125 |
| 4.19.5. | El Programa Proporcionará a los participantes la capacidad.... | 126 |
| 4.20. | RECURSOS DIDÁCTICOS QUE UTILIZAR EN TODOS LOS PROGRAMAS A DESARROLLAR..... | 130 |
| 4.21. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 131 |

| | | |
|-------|------------------------------------|-------------|
| 4.22. | PERFILES..... | 132 |
| 4.23. | POLÍTICAS | 136 |
| 4.24. | EQUIPO DE TRABAJOS | 137 |
| 4.25. | TOMA DE DECISIONES..... | 138 |
| 4.26. | LOGROS DE OBJETIVO..... | 140 |
| 4.27. | MATRIZ DE BALANCED SCORE CARD..... | 142 |
| 4.28 | PRESUPUESTO | 143 |
| | CONCLUSIONES | 146 |
| | RECOMENDACIONES | 1467 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 148 |
| | ANEXOS..... | 151 |

ÍNDICE DE CUADRO

| | |
|---|----|
| CUADRO N° 1: Operalización de las variables Independiente | 12 |
| CUADRO N° 2: Operalización de las variables dependiente | 13 |
| CUADRO N° 3: Instrumento de la investigación..... | 77 |
| CUADRO N° 4: Población..... | 81 |
| CUADRO N° 5: Muestra..... | 82 |
| CUADRO N° 6: Conocimiento de diseño organizacional | 85 |
| CUADRO N° 7: La Asociación cuenta con un diseño organizacional .. | 86 |
| CUADRO N° 8 El diseño organizacional es importante | 87 |
| CUADRO N° 9: Emplearía objetivo y metas para el futuro? | 88 |
| CUADRO N° 10 Conoce los reglamentos de la institución | 89 |
| CUADRO N° 11 : Se mejorara sus procesos administrativos | 90 |
| CUADRO N° 12 ha obtenido ayuda por instituciones | 91 |
| CUADRO N° 13 Existe un diseño organizacional | 92 |
| CUADRO N° 14 Cómo socio conoce funciones | 93 |
| CUADRO N° 15 La asociación alcanza sus objetivos propuesto..... | 94 |
| CUADRO N° 16 Ha recibido apoyo técnica en riesgo agrícola..... | 95 |
| CUADRO N° 17 Recibe capacitación por parte de la Asociación | 96 |
| CUADRO N° 18: Sus criterios son tomados en cuenta..... | 97 |
| CUADRO N° 19 : Se debe de mejorar la asociación de agricultores | 98 |
| CUADRO N° 20 : Implementación de un diseño organizacional..... | 99 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| CUADRO N° 21 | Cómo considera a la Asociación | 100 |
| CUADRO N° 22 | Es buena la calidad del producto..... | 101 |
| CUADRO N° 23 | Los productos cuentan con un valor agregado..... | 102 |
| CUADRO N° 24: | Los productos son de calidad..... | 103 |
| CUADRO N° 25 | Matriz foda para la asociación de agricultores..... | 111 |
| CUADRO N° 26 | Matriz de evaluacion mefi..... | 112 |
| CUADRO N° 27 | Matriz de evaluacion da factor externo mefe | 113 |
| CUADRO N° 28: | Foda estratégico | 114 |
| CUADRO N° 29 | Cronograma de actividades..... | 130 |
| CUADRO N° 30 | Plan de acción..... | 139 |
| CUADRO N° 31 | : Recursos humanos..... | 145 |
| CUADRO N° 32: | Recursos materiales..... | 144 |
| CUADRO N° 33 | : Recursos tecnológicos..... | 144 |
| CUADRO N° 34 | : Presupuesto general..... | 145 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO N° 1 : Modelo de diseño organizacional de Richard Daft..... | 21 |
| GRÁFICO N° 2: Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa..... | 23 |
| GRÁFICO N° 3: Organigrama de la asociación de agricultores progresista de la comuna loma alta..... | 35 |
| GRÁFICO N° 4: Toma de decisiones..... | 55 |
| GRÁFICO N° 5: Conocimiento de diseño organizacional | 85 |
| GRÁFICO N° 6: La asociación cuenta con un diseño organizacional..... | 86 |
| GRÁFICO N° 7: El diseño organizacional es importante | 87 |
| GRÁFICO N° 8: Emplearía objetivo y metas para el futuro..... | 88 |
| GRÁFICO N° 9: Conoce los reglamentos de la institución..... | 89 |
| GRÁFICO N° 10: Se debe mejorar sus procesos administrativos | 90 |
| GRÁFICO N° 11: Ha obtenido ayuda por instituciones | 91 |
| GRÁFICO N° 12: Existe un diseño organizacional | 92 |
| GRÁFICO N° 13: Cómo socio conoce sus funciones | 93 |
| GRÁFICO N° 14: La asociación alcanza los objetivos propuestos..... | 94 |
| GRÁFICO N° 15: Ha recibido apoyo técnico en riesgo agrícola | 95 |
| GRÁFICO N° 16: Recibe capacitación por parte de la asociación..... | 96 |
| GRÁFICO N° 17: Sus criterios son tomados en cuenta..... | 97 |
| GRÁFICO N° 18 : Debe de mejorar la asociación de agricultores | 98 |
| GRÁFICO N° 19: Implementación de un diseño organizacional..... | 99 |

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO N° 20: Cómo considera a la asociación | 100 |
| GRÁFICO N° 21: Es buena la calidad del producto | 101 |
| GRÁFICO N° 22: Los productos cuentan con un valor agregado | 102 |
| GRÁFICO N° 23: Los productos son de calidad | 103 |
| GRÁFICO N° 24 : Modelo de diseño organizacional para la asociación de agricultores progresista..... | 110 |
| GRÁFICO N° 25: Matriz de posicionamiento..... | 115 |
| GRÁFICO N° 26: Estructura organizacional para la asociación de agricultores progresista..... | 131 |
| GRÁFICO N° 27: Matriz de balanced score card..... | 142 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación que se muestra a continuación se basó en un diseño organizacional que busca mejorar a la asociación de agricultores progresista de la comuna Loma Alta, el fin primordial de esta investigación es orientarse hacia el estudio de un diseño organizacional, para definir una estructuración organizacional debido a que carece un orden establecido en sus diseños de puestos.

Para el proceso investigativo se consideró la identificación del objeto de estudio realizarse siendo necesario identificar cuáles son las causas y efectos más importantes que hacen necesaria una intervención directa del investigador para lo cual fue importante definir teóricamente los elementos que estaban inmerso en este tipo de estudio mediante fuentes primarias y secundarias que ayudaron a la realización del trabajo necesario, se estableció el proceso metodológico empleando para ello métodos e instrumentos de investigación que se aplicaron para la recopilación de información necesaria para llevar a cabo la investigación que comprende la elaboración del diseño organizacional que permita redefinir un manual de funciones con la finalidad de implementar un reordenamiento funcional acorde a la realidad para la asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta.

El presente trabajo consta de un sumario de cuatro capítulos, donde: El primer capítulo se trata de los fundamentos teóricos, que sirvió para establecer científicamente la propuesta: se tomó encuesta las dos variables dependiente fortalecimiento en la gestión administrativa y variable independiente estructura organizacional y su fundamentación legal.

El segundo capítulo consta la metodología de la investigación, que se fundamenta en los respectivos diseños, modalidad, métodos, tipos y técnicas de recolección de datos como son: encuesta y entrevistas aplicadas al personal administrativo, socios y clientes.

El tercer capítulo es el análisis e interpretación de datos obtenidos de la entrevista efectuada a los directivos de la asociación y encuesta realizada a los socios y clientes, cada análisis está distribuido por la parte esencial de la pregunta en lo que es el cuadro de frecuencia y la representación grafica en barras.

El cuarto capítulo se desarrolló a la propuesta de cambio tanto externo como interno que se fundamenta en un diseño para la asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta, cuenta con elemento como estructura organizacional, misión, visión, políticas, programas con sus respectivos procedimiento

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativas, a través de un análisis situacional. Diseño organizacional para la asociación de agricultores progresista de la Provincia De Santa Elena, Año 2013.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo empresarial está lleno de metas donde uno de los mayores reto es la innovación y desarrollo organizacional es así como los conocimiento organizacionales ha ido evolucionando a medida del tiempo, ya que al principio los procesos giraban en torno al funcionamiento interno de la organización y en la actualidad giran hacia el exterior de la misma, de esta manera puede realizarse el esfuerzo coordinado que conlleven a la obtención de objetivos propuesto definiendo las relaciones y aspectos existentes más estables que tiene una organización.

Ecuador es la tercera economía con más rápido crecimiento en Latinoamérica, sus casi 15 millones de habitantes promedian una calidad de vida, crecimiento económico, desarrollo humano y PIB nominal que se hallan entre los más altos de Suramérica, además es uno de los países que más se ha desarrollado; es un Estado constitucional republicano y descentralizado, dividido político-administrativamente en 7 regiones, 24 provincias, 226 cantones y 1.500 parroquias. La medida territorial del país es de 283.561 km².

Santa Elena es una provincia de la costa del Ecuador se encuentra una gran infraestructura hotelera, refinería de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo, es muy conocida a nivel internacional por sus playas marítimas, tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros.

La comuna Loma Alta se localiza en la cordillera Chongón - Colonche, al sur del Parque Nacional Machalilla, aproximadamente a 10 km de la comuna Valdivia, provincia de Santa Elena. La comuna de Loma Alta posee cuatro centros poblados que son: Loma Alta, El Suspiro, La Unión y La Ponga perteneciente a la parroquia Colonche, Cantón y Provincia de Santa Elena.

En la actualidad el número de familias ha aumentado; el 80% de las familias se dedican a la actividad agrícola de ciclo corto como son sandía, pimiento, pepino, tomate, melón, donde la agricultura es la mayor actividad económica, 10% son pastores, 5% son propietarios de tiendas y 5% Comerciantes intermediarios.

La asociación de agricultores progresista de la comuna Loma Alta dedicada al cultivo de frutas tropicales, no cuenta con los valores institucionales, organigrama institucional, no poseen un orden previamente establecido en su administración y a veces se lleva un mal manejo por la inexistencia de coordinación adecuada a nivel interno.

La asociación al ser una organización en pleno desarrollo no posee una estructura organizacional definida y aplicada internamente de acuerdo con lo que se conoce de esta asociación, si bien se encuentra en actividad, posee falencias en su estructura a nivel de organización ya que

está se realiza empíricamente y como organización no se está manejando adecuadamente porque no tiene en si un plan definido, lo cual aspiro que sea corregido, ya que es importante para mejor desempeño.

Con los antecedentes antes mencionados claramente se puede observar que la asociación presenta problemas organizacionales en su administración lo que influye directamente en las actividades administrativas de la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

El problema de desempeño y productividad de la organización hace que surja la necesidad de crear un diseño organizacional con el propósito de analizar la situación actual y real de los cargos presentes en ella y relacionarlos con la visión y misión, mala comunicación entre socios conllevan a escasez de planificación esta pueden ocasionar que los socios opten por retirarse y no pertenecer a la asociación. Al surgir estos problemas ha surgido varias estrategias que pueden llevar a la solución en que se establecerá un manual de procedimientos donde se especifiquen de manera puntual como ejecutar sus actividades de manera más eficiente y eficaz optimizando el todo momento los recursos disponibles, para ello es fundamental implementar metodología en el manejo administrativo de la organización logrando una correcta comunicación que permita apoyar la estrategia de la organización.

DELIMITADO DEL PROBLEMA

Campo: Asociación de agricultores progresista

Área: Administrativa

Aspecto: Diseño organizacional

Tema: Influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional. Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores Progresista de la Provincia de Santa Elena, año 2013.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional para la asociación de Agricultores Progresista de la Provincia de Santa Elena, año 2013?

SISTEMATIZACIÓN

Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de varios autores dentro de las situaciones que enmarca el diseño organizacional, que sirvan como guía en el proceso de investigación.

¿Cuál es la situación actual de la Asociación de Agricultores Progresista?

¿La Asociación de Agricultores Progresista cuenta con el respectivo manual de funciones para los diferentes cargos?

¿La Asociación de Agricultores Progresista cuenta con una estructura organizacional y administrativa?

¿Qué métodos se pueden aplicar para mejorar la situación de la Asociación?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Los aspectos que se tomarán en cuenta para el análisis respectivo de la evaluación del problema de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, son:

Delimitado: Necesidad de un diseño organizacional para la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, son los siguientes:

Claro: La propuesta plantea crear un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, son los siguientes:

Evidente: La propuesta mejorará la administración para la Asociación de Agricultores Progresista para obtener un buen funcionamiento a través de la coordinación y funciones de cada colaborador.

Concreto: La propuesta de un diseño organizacional fortalecerá las responsabilidades de los colaboradores.

Relevante: La empresa debe ser considerada como un factor importante para el desarrollo y crecimiento de la organización y del personal que labora en ella.

Original: Se trata de un diseño organizacional para la Asociación de

Agricultores Progresista de la Comuna Loma que permita responder a los problemas de la empresa y del personal de manera eficaz.

Factible: La importancia de realizar un diseño organizacional permite diagnosticar el desempeño de los colaboradores de la empresa, reflejando el esmero en cada una de las acciones realizadas.

JUSTIFICACIÓN

Es de gran importancia recolectar información teórica de conceptos importantes para la investigación, que es un diseño organizacional para la Asociación Progresista de la Comuna Loma Alta teniendo una definición clara de su propósito y la forma en la que se desarrolla las actividades para mejorar con el fin de poseer parámetros para mejorar sus métodos y medir sus resultados donde se puede determinar mayor eficacia en las decisiones de los socios como es una de las asociación que se encuentra en proceso de crecimiento.

El desarrollo de este proyecto le ayudará a lograr una administración eficientes de sus recursos y abordar los problemas de decisión que afrontan los dirigentes de la organización, en este aspecto la administración juega un papel importante ya que deberán guiarse por una misión, visión y objetivos definidos que los ayudará en su nuevo proceso de administración donde deberá primar un buen estilo de liderazgo.

El presente proyecto donde prima la metodología requiere implantar un modelo de control para la toma de decisiones de los directivos, se aplicará

un diseño organizacional el cual surge de una necesaria planificación estratégica, para la Asociación Progresista de la Comuna Loma Alta la cual colaborará en la ejecución del proyecto ya que se beneficiará directamente realizar este estudio organizacional debido a que le proporcionará una estructura organizacional un manual de organización idóneo y un manual de procedimiento de los procesos productivos por tal motivo se garantizara el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrollan.

En la investigación se aplicaron varios métodos, técnicas y herramientas para recolectar datos tales como: entrevistas, encuestas, información de fuentes primaria, que permiten un análisis a profundidad para la recolección de información. La entrevista fue empleada con el propósito de recopilar información en forma verbal, a través de preguntas de acuerdo a su necesidad y ver la manera de satisfacerla, la encuesta permitió recoger información de una pequeña muestra de dicha población de interés, con el fin de determinar la idea de un diseño organizacional para la asociación en el área establecida ya que en toda organización es necesario poseer una estructura organizacional correctamente diseñada y desarrollada donde todos los procesos administrativos estén debidamente coordinados en base a un modelo propio de la organización.

Las exigencias gubernamentales en materia legal, los requerimientos organizacionales necesarios a la hora de participar en proyectos sociales, los cambios a través del tiempo y el desarrollo de la tecnología aplicable a las organizaciones, exigen que cada organización funcione bajo una estructura correctamente elaborada y aplicada para ser competitivos y estar en perfeccionamiento del desarrollo social.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional, para el Diseño organizacional de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Cantón Santa Elena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar diversas teorías sobre el diseño organizacional, considerando diferentes autores, que permitan la comprensión y desarrollo del tema de investigación.
2. .Diseñar la metodología en base a técnica e instrumentos de investigación, que faciliten la obtención de información real y confiable.
3. Analizar el tipo de estructura que cuenta la asociación de agricultores progresista.
4. Definir las funciones de los socios de la asociación en cada área administrativa.
5. Estructurar un diseño organizacional que me permitirá establecer el funcionamiento de la Asociación de Agricultores de la Comuna Loma Alta

HIPÓTESIS

¿La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa en un análisis situacional de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Mi presente trabajo es influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un análisis situacional. Diseño organizacional para la Asociación de Agricultores Progresista de la Provincia de Santa Elena.

Donde se deriva de dos variables que son:

Variable independiente: Estructura organizacional.

Variable dependiente: Gestión administrativa.

CUADRO N° 1: OPERALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE

| HIPÓTESIS | VARIABLE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEM | INSTRUMENTOS |
|---|---------------------------|--|---------------------------------|--|--|--------------|
| La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativas en un análisis situacional de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena | Estructura organizacional | Corresponde a las diferentes maneras en que se divide una institución para lograr la coordinación y agrupación de tareas en busca de coordinación orientándolo al logro de objetivos dentro de un marco formal, de acuerdo a tareas divididas, agrupadas, coordinadas y controladas y comprende tanto la estructura formal como la estructura informal | 1.- Análisis situacional | Ambiente externo y interno | ¿Asociación de agricultores de la Comuna Loma Alta, cuenta con un diseño organizacional? | Encuesta |
| | | | 2.- Administración estratégica | misión objetivo estrategias | ¿Diseño organizacional lo emplearía para establecer objetivo y metas para el futuro? | Encuesta |
| | | | 3.- Diseño Organizacional | estructura organizacional perfiles políticas | ¿Conoce usted los reglamentos de la institución? | Encuesta |
| | | | 4.-Resultados de la efectividad | logros de objetivos balance score card | ¿Cree Usted que con un diseño organizacional mejorara sus procesos administrativos? | |

Fuente: Asociación de Agricultores

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

CUADRO N° 2: VARIABLE DEPENDIENTE

| HIPÓTESIS | VARIABLE | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍTEM | INSTRUMENTOS |
|---|------------------------|--|----------------------------|--|---|--------------|
| La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativas en un análisis situacional de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena | Gestión administrativa | La gestión administrativa es un conjunto de procedimientos que se realizan para cumplir las metas que se establece la empresa, y ayuda a la toma de decisiones efectivas | 1.- Aspectos constitutivo | Marco legal | ¿Cree usted que la Asociación ha obtenido ayuda por diferentes instituciones? | Encuestas |
| | | | 2.- Gestión administrativa | Planeación Organización Dirección Control | | |
| | | | 3.- Recursos | Humano Materiales Tecnológico Financieros | ¿Ha recibido usted capacitación y apoyo técnica en prevención en riesgo agrícola? | |
| | | | 4.- financiamiento | Autogestión presupuesto | ¿Sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones? | |

Fuente: Asociación de Agricultores

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Santa Elena es una provincia de la costa de Ecuador creada el 7 de noviembre del 2007 se publicó, en el Registro Oficial #206, esta provincia se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo; es muy conocida a nivel internacional, la provincialización había sido una aspiración por parte de la mayoría de peninsulares que durante décadas habían gestionado este pedido por diferentes medios institucionales y que normalmente no habían sido.

Santa Elena el cantón tiene 3.880 km² de extensión y 144.076 habitantes, de ellos 64.446 son hombres y 61.825 mujeres. En el área urbana viven 39.681 personas y en la rural 104.395.

La provincia se divide en 3 cantones: Santa Elena con un total poblacional de 144.076, La Libertad 95.942, y Salinas 68.675.

Tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados (1.46 % del total nacional) y con una población residente de 308.000 habitantes (2 % del total nacional) y una población flotante superior a 200,000 personas en época alta de turismo, en total acumulan una población total de 205 969 habitantes según datos oficiales del INEC según censo del 2010.

1.2. COMUNA LOMA ALTA

La Comuna Loma Alta debe su nombre a los primeros pobladores que se establecieron en la loma donde se encuentra actualmente el cementerio.

Según dice la historia los habitantes la llamaban Loma Alta en la parte donde estaban asentadas sus viviendas y la parte donde hoy está actualmente la comuna la denominaban los bajos; cuando emigraron hacia la parte baja se trajeron con ellos el nombre, de esta forma nace la comuna Loma Alta que tiene su origen en los bajos hasta donde llegaban cazadores procedentes de Colonche, los mismos que encontraron en esta zona un caudaloso río y una gran diversidad de fauna

La comuna Loma Alta posee cuatro centros poblados localizados en la parte sur de sus tierras bajas siendo: Loma Alta, El Suspiro, La Unión y La Ponga.

La comuna Loma Alta pertenece políticamente a la parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

Sus límites son:

Norte : Dos Mangas y Marco Eloy Vallejo

Sur : Bambil Collao y Río Seco

Este : Febres Cordero

Oeste : Sinchal y Barcelona.

El pueblo de Loma Alta ha sido el centro político durante los últimos 72 años, fue poblado en los años de 1920 por pocas familias. La comuna Loma Alta fue oficialmente establecida el 6 de marzo de 1939.

1.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia, hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior y hacia el exterior de su organización, en correspondencia con ello son los elementos a considerar en el diseño de las organizaciones, así como las particularidades de las organizaciones de excelencia y las tendencias del diseño organizativo en las organizaciones actuales.

Según el Autor Richard L. Daft (2007) "La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten en todo coherente a fin de alcanzar la estrategia y propósito de la organización." Pág. 556.

Comprende elementos de la función de organización; su alineación e interrelaciones con las funciones de planeación, dirección, control y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una "correspondencia" entre estas funciones y otros aspectos de la organización.

El gran reto del diseño organizacional, es la de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la

cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

1.4. IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional para la asociación de agricultores progresista de la comuna Loma Alta trata de definir la importancia en un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, también se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesaria para alcanzar las metas de la asociación de agricultores.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. En forma específica, para la asociación de agricultores de la comuna Loma Alta.

1.4.1 El Diseño:

Proporcionar orden y claridad: reducir la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilitar la colaboración; proporcionando un

cuadro de referencia en el cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación interpersonal, y hacer que la vida dentro de la organización sea más ordenada, predecible y controlable

- Proporcionar continuidad, al crear las condiciones para que la organización como sistema no sea demasiado dependiente de los elementos que lo integran.

Considerado por autores tales como Alan Schoenherm (1971), Pugh (1969), Hall, Haas y Johnson (1976).

Una organización tiene que diseñarse para que los grupos que la operen, puedan lograr con eficiencia sus objetivos en un entorno cambiante, y bajo la concepción de que nunca pueden ser estáticas, y que no hay una forma para que funcione en todas las clases de situaciones.

La agrupación de unidades en el sistema de autoridad formal con la consiguiente jerarquía de la organización, debe estar en condiciones de cambiar en la medida que cambian las metas y las misiones de la organización, el rediseño estructural debe constituir un proceso de perfeccionamiento continuo que como sistema integre otros elementos de la gestión.

Existen seis bases para realizar el agrupamiento de unidades: por conocimiento y destreza, por proceso y función, por tiempo, por producciones, por clientes y por lugar. (Mintzberg, 1989).

Lograr el compromiso, mediante la participación de los miembros de la organización en el diseño, permite desarrollar procesos de rediseño más rápidos, eficientes y eficaces, y habilidades en el personal para buscar soluciones de manera continua, de forma tal que cada persona pueda ser, además de un recurso, un investigador, un aprendiz y un maestro. (Heckman, 1996).

Importancia del diseño organizacional Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables

De la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

1.5. PUNTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados
2. Una relación entre el cliente y los trabajadores
3. Formar líderes para fomentar el liderazgo

4. Productividad
5. Compromiso (nosotros, equipo y valores) ver a la organización como familia
6. Conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización
7. Saber entender que el recurso humano es primordial
8. La flexibilidad y rigidez de la organización

1.6. MODELO DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

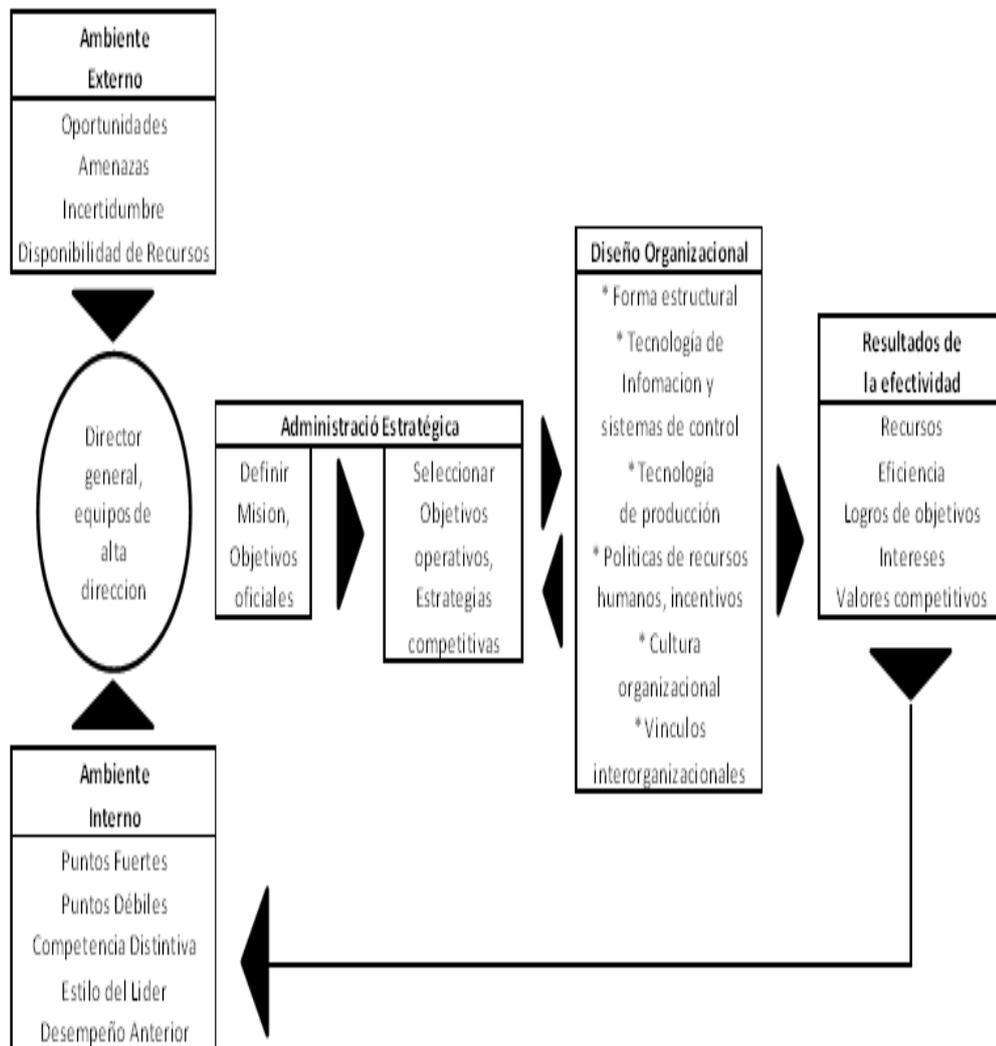
Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la administración estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control,

políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter organizacionales. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

GRÁFICO N° 1 : Modelo De Diseño Organizacional De Richard Daft

MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



Fuente: Richard Daft 2007
 Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

1.6.1. Modelo Elaborado Por Ailed Labrada Sosa

Es un poco más extenso, en el cual muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación.

- 1.- Preparación y análisis organizacional.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

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

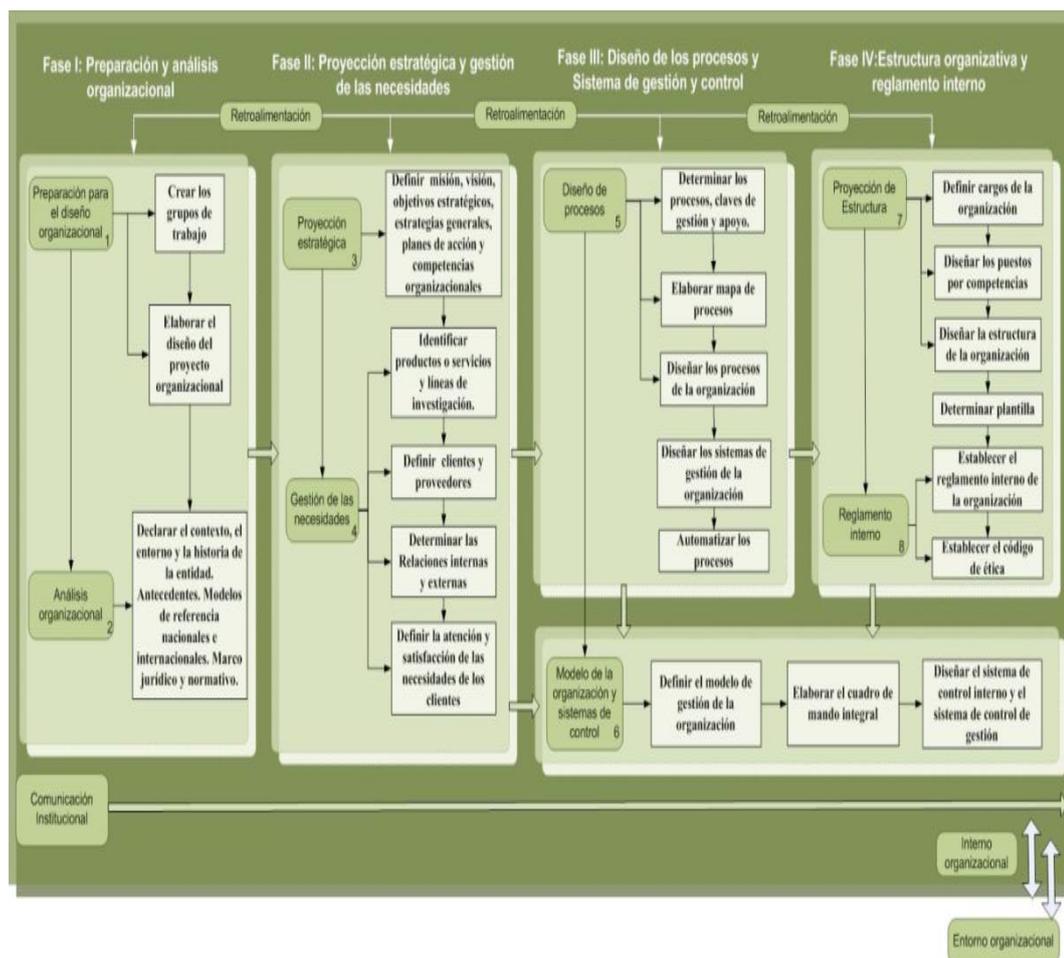
La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales).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

La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control, aquí deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo además de definir y diseñar los sistemas

de gestión de la organización, en una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

GRÁFICO N° 2 . Modelo Elaborado Por Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá

1.7. ORGANIZACIÓN

Una organización es un conjunto de personas que están juntos para conseguir algún objetivo.

La palabra organización deriva etimológicamente del griego “órganon” que significa instrumento o herramienta, nos organizamos para conseguir juntos lo que no sería posible obtener individualmente y de ahí el origen de esta palabra, la organización como según (Bratianu 2007).

En cualquier organización las actividades pueden ser de dos tipos: productivos y directivos, en los procesos de producción son procesos de creación y transferencia de conocimientos y en cambio los procesos de dirección consisten en planificar y organizar para llevar a cabo lo anterior de la forma más eficiente y efectiva.

La sociedad se puede definir como una “sociedad de organizaciones” en la cual estos nuevos entes deben prepararse para sacar talentos y capacidades del interior de la organización para impulsar al hombre a tomar la iniciativa, darles la oportunidad de demostrar que pueden hacerlo, y un ámbito dentro del cual crecer.

Según Peter Drucker (La Gran Ruptura, 1970), "la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo." (pág. 185)

1.7.1. Principios de la organización

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional según Harold Koontz y Heinz Wehrich (2006 pag. 27)

Se debe de tener presente lo siguiente: permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo eliminar duplicidad de trabajo, establecer canales de comunicación, representar la estructura oficial de la empresa.

A continuación se detalla y describe cada uno de los conceptos básicos importantes que integran los principios organizacionales: unidad de mando, especialización, responsabilidad, dirección y control y definición de puestos.

1.7.2. Cambios organizacionales

Se define de acuerdo a los cambios que el mundo moderno y la constante innovación en los sistemas estructurales, dentro de las organizaciones y el ambiente en general y los rodea es extremadamente dinámico y exigente en relación a la capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobre vivir, el diseño organizacional es una respuesta a tales cambios.

El mundo moderno se, caracteriza por cambios rápidos constantes y progresivos. Los transformación científicos, tema lógicos, económicos,

sociales, políticos etc. actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de la empresas en general (Idalberto Chiavenato 2007)

1.7.3. Diagnostico organizacional

Se puede definir al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización es un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, en relación a estructura. La comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles, jerárquicos y líneas de mando y funciones del personal.

1.8. DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resulta ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y para tender redes en cuanto a la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

1.8.1. Tipos de estructura

De acuerdo a las características de la Asociación de Agricultores Progresista se pueden clasificar en complejas y simples, en la primera se comparten muchas tareas consideradas no esenciales para la asociación y en las simples la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores, de esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de

dividir el trabajo y de hacer eficaces las actividades que desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2002, 396p) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos y costos mínimos”.

- **Estructura Simple:** la coordinación la lleva los altos mandos estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- **Burocracia Mecánica:** Es su coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- **Burocracia profesional:** Se coordinan a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesita que sean profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
- **Estructura Divisionalizada:** La coordinación se lleva a cabo mediante la diversificación de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades divisiones tienen gran autonomía.
- **Adhocracia:** Son organizaciones más complejas, en las cuales se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo. (Mintzberg, 2004, 40p).

1.8.2. Objetivo de la estructura organizacional

Debe diseñarse para determinar quién realizara cuales tareas y quien será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos del desempeño que resulta ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y para tener redes en cuanto a la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

1.9. MANUAL ORGANIZACIONAL

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrumentos sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se considera necesario para lograr una mejor organización del trabajo.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantente informado al personal los objetivos misión, visión, políticas y la estructura en forma escrita y permanente, un manual correctamente elaborado puede ser un validos instrumento administrativo para la ejecución y control de las funciones de cada departamento o área

1.9.1. Manual de funciones

Un manual de funciones es un documento que se prepara con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los colaboradores de

una organización, el objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y atribuir responsabilidades en cada uno de los cargo de la organización. De esta manera, se evita funciones y responsabilidades compartidas que no solo redunda en pérdidas de tiempo sino también en la disolución de responsabilidades entre los funcionarios de la institución, o peor aún de una misma sección se divide en los siguientes aspectos:

Descripción básica del cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Funciones Básica

En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Perfil Del Cargo

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

1.9.2. Manual de procesos

Independientemente del tamaño de la institución, es indispensable contar con un instrumento que agrupe los procesos, las normas, las rutinas, y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de

actividades y tareas se tornan complejas y es difícil para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control.

1.9.3. Objetivos del manual de procesos

Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas para los funcionarios de la institución.

- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación de labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa a cerca de la marcha de los procesos.
- Evitar elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como un punto de referencia para las actividades del control interno y auditorio.
- Ser la memoria de la institución.

1.10. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines es generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

1.10.1. Organizaciones sin fines de lucro

Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales son ejemplo de este tipo.

1.10.2. Organizaciones Según su Formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

1.10.3. Formal

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Debe ser flexible y en esta los esfuerzos individuales deberán analizarse hacia las metas organizacionales.

No significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente debe organizarse bien.

La estructura debe soportar un ambiente es el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con mayor efectividad a las metas de grupos la organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa, de talentos creativos y el reconocimiento de gusto y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2008 pág. 205)

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido

1.10.4. Informal

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una organización formal pero que surge espontánea/e de la asociación entre sí de las personas.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informatización.

1.11. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.11.1. Especialización

Es el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones.

1.11.2. Estandarización

Es un proceso que consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben seguir cuando realizan su labor, tales prácticas tienen por objetivo generar conformidad y se expresan mediante procedimientos por escrito, descripciones de puesto, instrucciones y reglas relacionadas con las funciones en la organización, el desempeño en diversas tareas y el comportamiento que cabe esperar de los empleados, también permite que los gerentes evalúen el desempeño del personal en relación con las responsabilidades establecidas y los indicadores de desempeño.

Los procedimientos de contratación, las descripciones de puesto y los formularios de solicitud se emplean para estandarizar la selección de empleados, con los programas de capacitación en el trabajo se cultivan habilidades estandarizadas y se refuerzan valores importantes con la finalidad de que la organización genere buenos resultados.

1.11.3. Coordinación

Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales, en cierta

medida, prácticamente todas las organizaciones recurren a reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones formales para alcanzar el nivel de coordinación deseado.

1.11.4. Autoridad

Es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa.

Estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define tareas por puesto y unidad y señala como deben coordinarse.

1.11.5. Organigrama

Es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puesto individuales de una organización en materia de rendición de cuentas, éste ofrece cuatro aspectos de la estructura de una organización:

1.11.6. Tareas

Muestra la gama de tareas que hay en una organización.

1.11.7. Unidades

Cada recuadro representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.

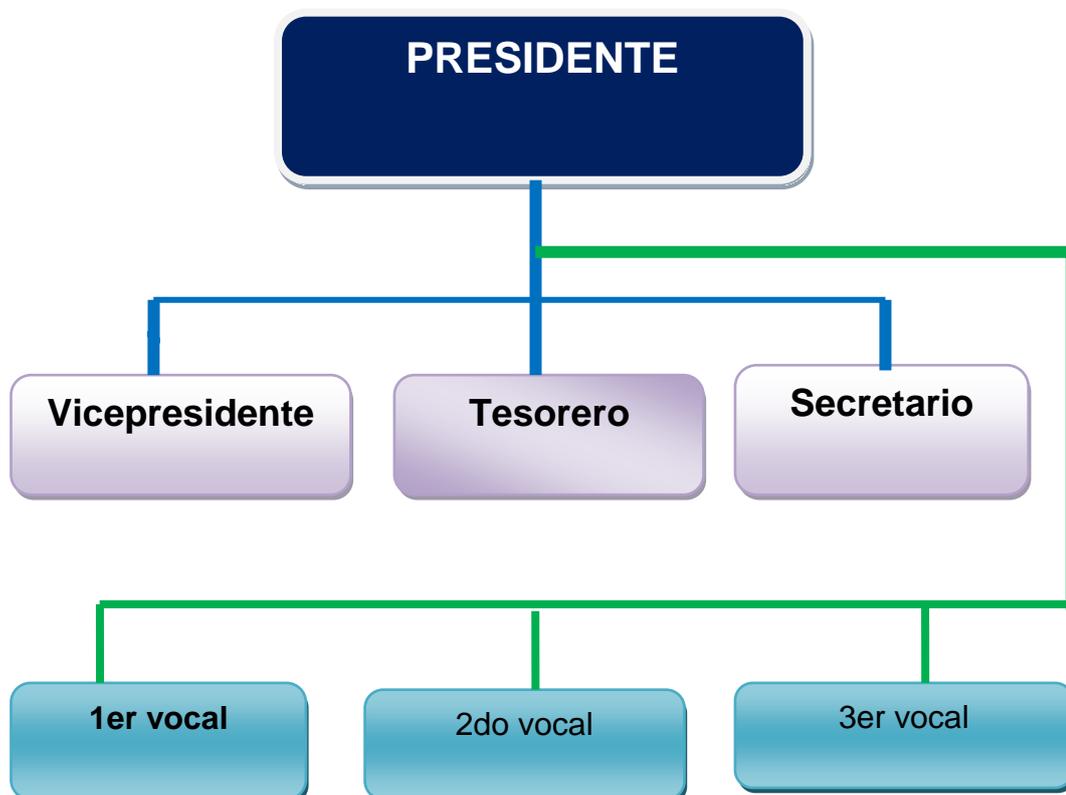
1.12. NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.

1.12.1. LÍNEAS DE AUTORIDAD

Las líneas marcadas que ligan los recuadros en el organigrama muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

GRÁFICO Nº 3: ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA LOMA ALTA



Fuente: Asociación de agricultores
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

1.13. MODALIDADES BÁSICAS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

1.13.1. Departamentalización

Subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y las tareas, la departamentalización aborda dos de los cuatro elementos básicos de la función de organización: especialización y estandarización.

1.13.2. Departamentalización Funcional

Agrupar a los empleados en unidades de acuerdo con sus ámbitos de competencia y los recursos a que recurren para realizar un conjunto

Común de tareas, la agrupación funcional es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada, agrupar tareas y empleados por función resulta eficaz y económico es más efectivo en caso de organizaciones pequeñas que elaboran un solo producto, pues genera una clara jerarquía de autoridad y toma de decisiones. Las grandes empresas que ofrecen un solo producto y tienen clientes con características similares también pueden emplear la departamentalización funcional como forma estructural primaria.

- Departamentalización por lugar: agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes en cierta zona geográfica bajo

el mando de un gerente, en lugar de dividir las funciones entre distintos gerentes o agrupar todas las tareas en una ubicación central, suelen emplearla organizaciones que cuentan con muchos clientes o recursos clave en cuanto a materias primas en diferentes sitios.

- **Departamentalización por Cliente:** consiste en organizarse en torno de los diversos tipos de clientes a que se atiende se emplea cuando la gerencia desea concentrarse más en las exigencias de los clientes que en las habilidades de la empresa (funcional) o las marcas que produce y vende (bienes y servicios).

También puede utilizarse en combinación con una o más de las otras formas de departamentalización, señala que la gerencia es sensible a las necesidades de cada grupo de clientes y que ha identificado grupos con un potencial de compra sustantivo.

1.13.3. Autoridad

Es el derecho a tomar una decisión y actuar, y se ejerce, por ejemplo, cuando una junta directiva autoriza la emisión de títulos para aumentar el capital, etc. La teoría sobre la aceptación de la autoridad, consiste en que la autoridad fluye de abajo hacia arriba.

La autoridad conlleva tanto responsabilidad como rendición de cuentas, lo que quiere decir que, al ejercer la autoridad, los empleados aceptan la

responsabilidad de actuar y están dispuestos a da cuenta del éxito o el fracaso de sus actos.

1.13.4. Responsabilidad

Es la obligación que tiene un empleado de realizar las tareas asignadas, el empleado adquiere esta obligación al aceptar un trabajo o determinada labor, el gerente no solo es responsable de llevar a cabo ciertas tareas, sino también de las acciones de sus subordinados.

1.13.5. Autoridad en Línea y Staff.

La autoridad en línea corresponde a gerentes que tienen derecho a dirigir y controlar las actividades de los empleados que desempeñan tareas especiales para lograr los objetivos organizacionales. Así, la autoridad en línea fluye en forma descendente en la organización a través de la cadena de mando principal, según el principio de escalonamiento. En comparación, la autoridad staff corresponde a quienes desempeñan funciones en línea relacionadas con asesoría, recomendaciones, investigación, destreza técnica y servicios especializados.

Convencionalmente, el diseño organizativo consiste en la organización formal (organigrama), la organización informal (cultura organizacional), procesos de negocio, la estrategia y los recursos humanos más importantes, porque una organización no es más que un sistema de personas.

El objetivo del diseño organizativo es crear una organización que sea capaz de crear continuamente valor para los clientes actuales y futuros, y la optimización de la organización.

Algunos sistemas son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los sistemas eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del sistema o a la calidad de la gestión practicada durante las operaciones, o ambos. Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones.

Existen numerosas relaciones entre estas características, por ejemplo, la sencillez afectará a la economía y, posiblemente, la fiabilidad. Por otra parte, la administración debe llegar a un compromiso entre la economía y la fiabilidad, y entre la eficiencia técnica y clima organizacional, el equilibrio alcanzado será determinar si a corto o largo plazo, los objetivos se han optimizado.

Por medio de la organización se establecen canales de autoridad y responsabilidad para una buena dirección y control de las actividades planeadas y así cumplir con el curso de acción fijado con las metas propuestas.

Este trabajo trata de las estructuras organizacionales por las que están constituidas las empresas. Los diversos tipos de organigramas, la gran

importancia que tienen los organigramas en ellas, porque como sabemos los organigramas son el enlace, la conexión de todas las áreas funcionales del organismo social. En otras palabras son el mapa de toda empresa, ya que plasma la división jerárquica y distribución de delegación.

El propósito de los organigramas es mostrar la estructura, niveles jerárquicos, diversos tipos de funciones, líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad, dependiendo del tamaño y giro de la empresa.

De acuerdo con Páez (2002), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales.

La define también como el conjunto de las funciones y las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación.

Según Guillermo de Haro (2005) la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se lograra un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. Es por eso que es importante que como empresa sepamos cuales son los diferentes tipos de sistemas de organización para ver cual se adecua a nuestra organización e implementarlo. (pág. 356.)

Con base en lo anterior, e interesados por la aplicación del presente tema en la entidad, nos hemos dado a la tarea de describir que es un sistema de organización, sus tipos y la importancia de implementar una adecuada estructura organizacional en cualquier empresa, con base en la literatura existente, además de realizar una investigación de campo, la cual nos arrojará datos sobre si las empresas en la actualidad utilizan un sistema de organización o bien es dirigida de una forma empírica.

1.14. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Desde inicios de este nuevo milenio, las organizaciones vienen enfrentándose a rápidos y continuos cambios, actualmente el acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología y la globalización de la economía principalmente, han generado nuevos retos a las empresas, como nuevos competidores, nuevas demandas de calidad y servicios, entre otros, que obligan a las empresas a ser más eficientes, las organizaciones entonces, deben saber adaptarse y estar preparadas para el cambio.

Según Idalberto Chiavenato “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos. (pág. 212)

El cambio en las organizaciones, la búsqueda de la calidad total y el camino hacia la excelencia empresarial son tareas, en primer lugar, de

responsabilidad de las gerencias, pero por ser delicadas, necesitan del concurso y apoyo de todos los trabajadores.

De ahí que existe la necesidad de que la capacidad, las destrezas, las fuerzas o la energía que hay en toda la organización sean mejor y más aprovechadas, lo que significa romper muchos esquemas tradicionales, aplanar estructuras piramidales, cambiar estilos autoritarios, establecer mecanismos a través de los cuales se pueda canalizar la participación y el compromiso de todo el personal, así como establecer esquemas que incentiven la responsabilidad, el desempeño y el logro.

Vivir en esta época de grandes cambios económicos, políticos y sociales implica para cualquier organización grandes desafíos, el presente estudio tiene como finalidad analizar cómo se gestiona la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional; pues se asume que el cambio no es sólo organizativo, o tecnológico sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento.

El estudio se caracteriza como una investigación de enfoque cualitativo, utilizando como estrategia metodológica el estudio de caso y siguiendo el paradigma de la Totalidad como lo propone Páramo (1999) y Urbiola (2004), derivado de Zemelman (1987). La obtención de datos se realizó a través de la observación directa, fuentes documentales y entrevistas a profundidad. Se concluye que los cambios organizacionales tienen que girar alrededor del individuo generando en ellos una nueva cultura, incrementando así las posibilidades de éxito en el proceso de cambio, destacando que la comunicación es el elemento de mayor importancia para el líder directivo en el proceso de cambio organizacional.

Al respecto, French y Bell (1996) nos dicen que "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria Mello (1995) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Según Stepen y Couter (2000), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología.

Por su parte, Pina (2004) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Dalton (1969), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

En este contexto se puede decir que las organizaciones llevan a cabo procesos de cambio organizacional en donde deben desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De manera, que el cambio se convierte en parte integral de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administración (Franklin, 1997).

1.14.1. Cultura organizacional

La sociedad está compuesta de individuos los cuales forman organizaciones, que cuentan con una personalidad propia, para así lograr la obtención de bienes o servicios, en base a las actitudes y comportamientos de los colaboradores que se generan a lo largo del tiempo para institucionalizarse y forma una vida propia adquiriendo de esta manera un estado de inmortalidad.

Según Chiavenato (2002) “cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores aptitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización, así como el sistema de significados, que distinguen a la organización de los demás”. (Pág. 143).

Dentro de las estrategias organizacionales, la misión representa la razón de existencia de una organización, es decir, el propósito central por el cual se crea la misma, debe incluir los objetivos esenciales y debe ser un propósito orientador de las actividades, a su vez tiene como meta traducir la filosofía de la organización la cual nos marca el conjunto de normas de conducta que facilitan las guías para la toma de decisiones, para que así la asociación de agricultores alcance un desempeño eficiente y eficaz siendo así una organización de calidad y con calidez.

1.14.2. Departamentalización organizacional

Existen diversas formas de esquemas organizacionales que pueden ser escogidos para su implementación de una empresa todos ellos presentan ventajas y limitaciones que deben evaluarse al momento de cómo la decisión da este respecto posteriormente se presentaran el tipo de departamentalización utilizado en nuestro caso de estudio donde se realizara una descripción y análisis dependiendo de diversos factores como la filosofía, políticas, objetivos y estrategias de la empresa en tal medida se optara por los sistemas más adecuados para esto es importante considerar que la estructura escogida debe de ser adaptable a las necesidades y requerimiento actual de la organización.

1.15. FUNCIONES DE UN PRESIDENTE

El presidente de la empresa es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la organización y sus funciones son: dirigir y controlar el funcionamiento de la organización, donde se encarga de convocar y asistir a las reuniones de la Junta Directiva.

El Presidente es el representante de la asociación en cambio el vicepresidente cumple su función junto con los demás miembros, el tesorero es un ente importante que presenta informes mensuales respecto a las actividades, el secretario cumple su función en recordarle cada mes todo lo que se trató en la reunión, todos cumplen diferentes funciones cumpliendo con los reglamentos correspondientes donde dirigen y representan legalmente a la asociación.

Se toma en cuenta la toma de decisión según el autor George P. Huber p.57 "la aceptabilidad de cualquier candidato para un puesto ejecutivo de mercadotecnia depende de los conocimientos que tenga el candidato orientado al logro de sus objetivos"

1.16. LIDERAZGO

Existe una extensa literatura sobre el estudio del liderazgo pero no se ha llegado a un acuerdo respecto a su significado, sin embargo para entender cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo es necesario echar una mirada a las distintas teorías de liderazgo que han surgido a través del tiempo. (Rost. 2003 pág. 176)

Posteriormente hubo un periodo de transición donde surgió un nuevo enfoque en el que importaba lo que el líder hacía así como sus comportamientos, los investigadores se enfocaron en encontrar los mejores modos de ejercer liderazgo con el objetivo de enseñar a otros, esta tendencia marcó un cambio de enfoque ya que se empezó a tomar en cuenta el contexto y las situaciones en que un líder se desenvolvía, por lo que, por primera vez, se consideró a los colaboradores en el estudio del liderazgo desarrollan nuevos horizontes en cuanto al comportamiento del ser humano.

La Teoría de la Influencia se enfocó en un proceso entre líderes y seguidores, fue en este momento que se desarrollaron las teorías de liderazgo transaccional, que se enfocan a la diferenciación de roles y a la interacción social; también se desarrollaron las teorías de liderazgo transformacional que se basan en la motivación intrínseca y en que las personas pueden elevar el nivel de motivación de otras personas, en esta teoría se analiza ambos actores, líderes y seguidores, diferenciando el rol de cada uno de ellos, desarrollando teorías de motivación intrínseca basada en lo que pueda lograr el líder, en sus seguidores producto de la motivación con la que sea manejado este grupo.

Los cambios sociales, la globalización, el desarrollo de la tecnología y el incremento de la interacción, ocasionaron un cambio de paradigma y, por tanto, nuevas formas de liderazgo, el paradigma de liderazgo postindustrial, incorpora un enfoque de redes, cooperación, colaboración, relaciones, interdependencia, sistemas abiertos y cambio dinámico.

En este paradigma los valores, las relaciones y la igualdad tienen mayor importancia que un resultado o producto final.

1.16.1. Definiciones

Es posible identificar las diversas etapas y enfoques por los que ha pasado el estudio del liderazgo, sin embargo, ha sido imposible generar una sola teoría o una definición. En el libro Liderazgo para el Siglo XXI Rost (1993) menciona el análisis que hizo a más de 200 distintas definiciones de liderazgo comprendidas entre los años 1900 y 2004. Algunas de las definiciones más conocidas en el área académica son las siguientes:

Tomando el liderazgo como un proceso evolutivo, se dice que es más bien un intercambio de experiencias para así lograr un crecimiento integral en conjunto.

Love y Estanek (2004) Liderazgo se refiere a las relaciones generadas de forma individual y a las acciones entre miembros de una organización, que lucha para influenciar y promover el aprendizaje organizacional y lograr cambios positivos que beneficien el bien común.

- El liderazgo debe crear un ambiente de apoyo donde las personas puedan crecer y vivir en paz.
- El liderazgo debe crear comunidades donde haya una responsabilidad compartida, donde cada persona sea importante y su dignidad sea respetada y aceptada.

El líder empresarial es aquél que tiene la habilidad, de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no

son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde.

Para Tablada, Julio (2008).El Liderazgo, debe de ser transformador, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados.

1.16.2. Estilos

Existe discrepancias entre los autores para clasificar los tipos o estilos de liderazgo, así por ejemplo Koontz, Harold (2000), considera cuatro formas que son: 1) Liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) Los cuatro sistemas de administración de Likert, 3) La rejilla gerencial y 4) Liderazgo de diversos estilos.

El autoritario se basa en un estilo dominante del líder éste fija las directrices sin participación del grupo, determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo. La eficacia depende, de que el elemento humano posee una preocupación media en el trabajo y la producción por

compromiso de los miembros con sus objetivos que benefician a la organización

En cuanto a la eficacia y eficiencia manejada en todos los niveles de la organización, ésta se mide por los resultados alcanzados, en términos de objetivos trazados al inicio del proceso.

Otros autores presentan diversas formas de liderazgo, tales como: El salvador, autoritario, protector, conductor, estructurado, racional, anárquico, creativo, entre otros.

Ahora bien, conducir qué, es una cuestión interesante para desarrollar. Quien logra que otros lo sigan es indudablemente un líder, quien impone su autoridad y sus decisiones también, del mismo modo lo es aquel que fija metas sociales y las cumple.

Hasta aquí nos encontramos con dos particularidades: por un lado la distribución de la influencia y el poder; y por el otro la relación con los roles complementarios.

Hay que recordar que, en todo sistema cualquier cambio repercute en todo el conjunto.

Entonces, es ineludible e insoslayable tener en cuenta que la desigualdad no necesariamente es desequilibrio, ya que los roles – en función de la comunicación - tienden siempre a un equilibrio y esto genera situaciones de liderazgo paradójal, se debe mantener un equilibrio en términos de

liderazgo, para que exista la comunicación, y manejar el liderazgo en función de las influencias y el poder, para que sean aceptadas como una de las características del líder.

En liderazgo, encontramos una clasificación, la misma que considera tres estilos principales de liderazgo, que son los siguientes:

a) Líder autócrata: asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos sólo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos.

b) Líder participativo: considera que sus dirigidos tiene capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas.

c) Líder de rienda suelta o liberal: deja que los subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor, éste estilo de liderazgo no impone condiciones, todo lo contrario permite que las personas hagan sus labores de la manera que consideren más apropiada, todo basado en la confianza y respeto, para alcanzar los objetivos planteados.

Sin olvidar, que el líder tiene que fomentar las relaciones humanas con cada uno de los miembros de la organización, es quien debe convertirse en un servidor y en un ejemplo para su equipo de trabajo, transmitir seguridad, es importante tener en mente, que es el espejo de lo que la organización es en realidad.

El líder, debe mantenerse como un ser que mantenga la humildad, a pesar de sus autoridad y poder, para que el seguidor esté consciente de

que la intención es que todos en conjunto alcancen el objetivo bajo cualquier circunstancia pero logrando que los involucrados estén complacidos con sus acciones.

1.16.3. Características

Según Vásquez Lema, Marcelo (2008), “Para el fomento exitoso de las relaciones humanas el líder debe desarrollar cualidades como paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso”.

El líder de la organización debe tener como función principal el identificar y satisfacer las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo para que así, estos puedan contar con las herramientas y motivación necesaria y lograr la satisfacción de los clientes externos y el cumplimiento de las metas trazadas.

El líder debe tener como cualidad la afabilidad, esto significa que debe prestar atención, apreciar y animar a su equipo de trabajo. El líder debe poseer de igual manera afabilidad como una característica de valorar la forma de ser de cada uno de sus seguidores para que pueda actuar de manera consciente con ellos y explote sus habilidades para incrementar la eficiencia y la efectividad de todo el equipo de trabajo, otra de las cualidades de un líder es la generosidad, lo cual no es otra cosa que satisfacer las necesidades de los demás.

Un líder debe poseer el don de la indulgencia, es decir, el no guardar rencor al que lesione los intereses del equipo u organización, las

personas no son perfectas, y un líder por su posición puede ser blanco de varios ataques o discordancias; esto no significa que se tenga que pasar por alto los actos erróneos, más bien, significa la práctica de un comportamiento positivo hacia los demás, no un comportamiento pasivo o en su caso agresivo que denigre la dignidad de las personas. El líder debe conocer a cada uno de sus seguidores y sus decisiones las toma en cuanto a la consideración con los mismos y mantener el pensamiento positivo hacia los demás para mantener así la dignidad de las personas.

Una cualidad básica de un líder es la honradez, la cual es estar libre de engaños, esta suele ser la cualidad que mayor cantidad de personas colocan en su lista de lo que espera de un líder; la confianza se fundamenta sobre la honradez, esto es lo que mantiene sólidas las relaciones humanas; la honradez implica ayudar a las personas a tener perspectivas claras, hacerlas responsables, estar dispuesto a dar tanto las buenas como las malas noticias, informar sobre los resultados del trabajo, tener reacciones previsibles, ser consecuentes y ser justos.

Ningún libro nos va a enseñar por sí solo a ser un gerente-líder efectivo, por lo que es necesario que cada uno miremos en nuestro interior si poseemos o no las cualidades presentadas anteriormente considerando que muchas de ellas se pueden aprender, así por ejemplo, se pueden aprender al observar a un buen líder.

1.16.4. Directivo

De acuerdo a Otoño, Raúl Darío (1995), líder es aquella persona que conduce a otras en libertad, quien consigue la libre adhesión de otros, en

sus motivaciones y en su comportamiento. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición, el directivo (manager) administra, el líder innova; el directivo, enfoca en la ejecución y el cumplimiento de tareas.

El directivo es el que tiene poder dentro de una organización o empresa, y poder para influir en el comportamiento de otras personas, esa capacidad de mandar propia de los cargos de responsabilidad tiene como misión principal la de planificar, organizar y controlar que se logren los objetivos organizacionales.

Según Sánchez Cabrera, Álvaro, la condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Además: El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización. (pág. 188)

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra, y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Puede determinar que la diferencia entre directivo y líder radica básicamente en la autoridad o potestad de cada uno.

Los **líderes**, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su grupo, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.

Los **directivos** luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.

Los **directivos** quieren autoridad. Los **líderes** asumen la responsabilidad. Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los **líderes** son escasos y por lo tanto más valiosos.

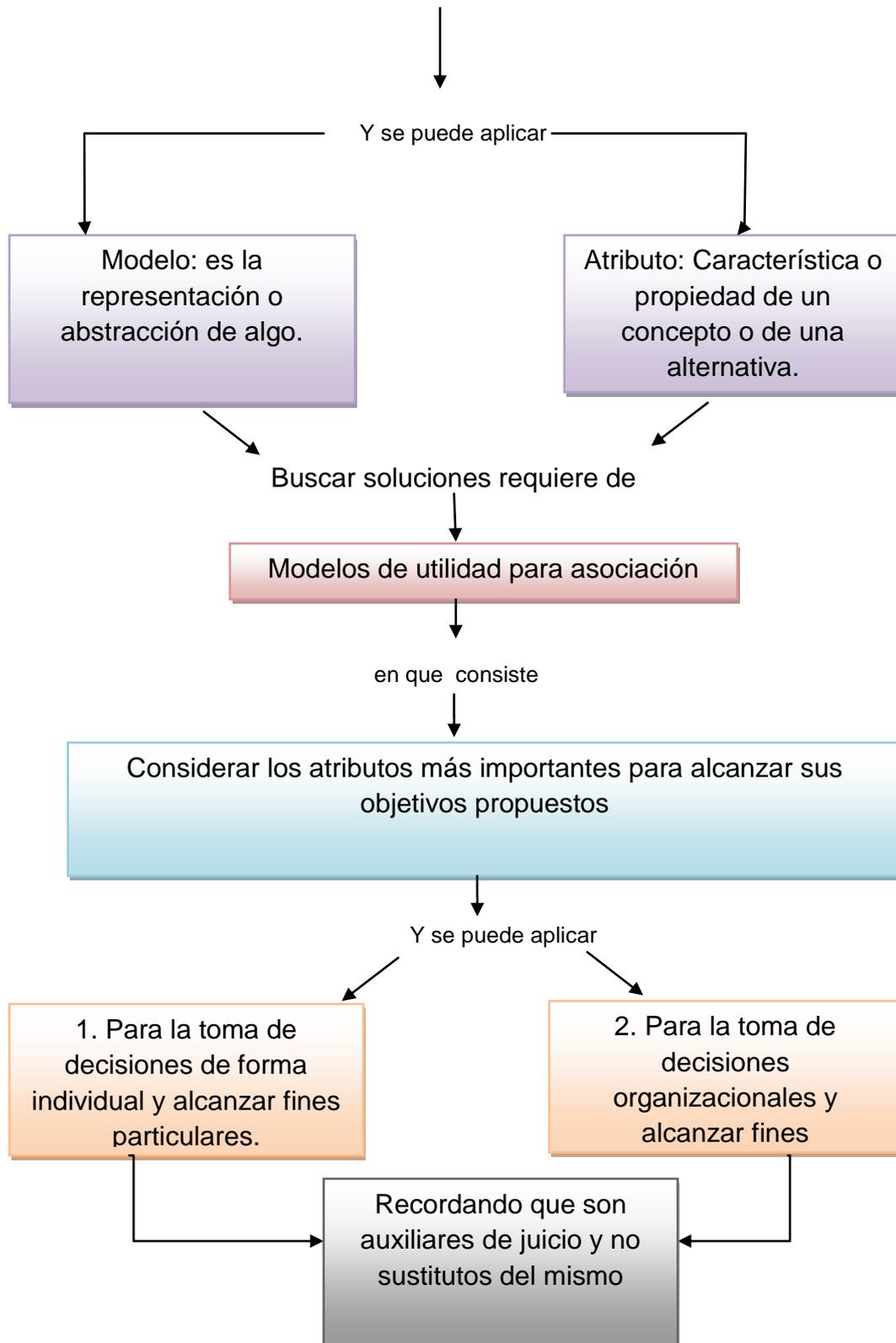
1.17. RECURSO HUMANO

El aumento de la instrucción en las zonas rurales y la reforma en la educación son indudablemente esfera esencial para el futuro de la organización de agricultores, los dirigentes desempeñan un rol de vital importancia en toda la organización, la competencia, la honestidad, conocimiento técnico, la capacidad para ganarse la confianza de todos los miembros y la aptitud para trabajar en equipo, son los requisitos principales que debe reunir un dirigente.

1.18. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones siempre es importante en una organización ya que de ellos depende que roles van a tomar hacia donde quieren ir, cuáles son sus objetivos, .

GRÁFICO N° 4 : TOMA DE DECISIONES



Fuente: Toma de decisiones
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

1.19. OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, pueden ser establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico, en si es la razón de ser de la empresa y estos pueden determinar resultados finales.

Los objetivos pueden ser:

- individuales y colectivos,
- A corto, mediano y largo plazo
- Principales y secundarios
- Internos y externos
- Verificable o cuantificables

Para establecer los objetivos es importante considerar las opiniones de todas las personas involucradas para esto existe la necesidad de realizar varias preguntas ¿Qué desea alcanzar? ¿Cómo se pretende lograr lo que se está proponiendo? ¿Para qué se pretende realizar? ¿Dónde se debe ejecutar?, es importante establecer los objetivos y que todo los involucrados de la institución conozca de estos.

Los objetivos generales comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo y los específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.

1.20. ESTRATEGIAS

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran el direccionamiento y aprovechamiento de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones que sean más rentables.

Contar con varias estrategias o alternativas por seleccionar, y ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

James Brian Quinn (1999) define:

Como la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente, ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores. Una estrategia bien articulada debería: 1. establecer con claridad su dirección, 2. conocer sus potencialidades y debilidades en comparación con las de sus competidores. 3. dedicar los recursos ganados con su esfuerzo a proyectos en los que apliquen su conjunto de competencias básicas, las habilidades principales de la organización 4. Identificar los factores del ambiente político y social que demanden un seguimiento cercano. 5. reconocer qué acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial. (pág. 55)

1.21. POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales que ayudan en la toma de decisiones, sobre algún problema que se puede presentar en una organización también se los consideran

como criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Koontz H. Weihrich H. (1998), considera: “en las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas”. (p. 131).

Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes:

- **Generales.** Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- **Departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- **Específicas.** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

1.22. PROGRAMA

Son esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Es probable que los programas

sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas todo esto son requeridos para su desempeño se pueden clasificar de dos formas:

- **Tácticos.** Son aquellos que se establecen únicamente para un área, consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.
- **Operativos.** Establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico.

1.23. PRESUPUESTO

Los presupuesto son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos, consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

1.24. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Velásquez Andrés, 2006. La gestión, acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados. La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo.

La gestión administrativa es un conjunto de procedimientos que se realizan para cumplir las metas que se establece la empresa, y ayuda a la toma de decisiones efectivas.

1.24.1. Recursos de la gestión administrativa

Para el proceso de la gestión administrativa se toman en cuenta varios recursos los cuales:

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

1.24.2. Importancia de la gestión

La gestión es importante para dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, la gestión está orientada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, porque permite el logro de los objetivos esperados.

La gestión está orientada a lograr los objetivos de la empresa, la utilización de todos los recursos deben estar orientados hacia el logro de estos objetivos.

1.24.3. Objetivo de la gestión

La Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.

- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.

- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

1.25. ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.

Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.

Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos.

Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

1.25.1. Los Principios Generales de la Administración

La propuesta de Fayol alcanza catorce principios, pero casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas.

División del trabajo

Es el orden natural y tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. tiende a lograr la especialización de las funciones, con lo cual se eleva, el rendimiento, obteniéndose mayor producción y mejores niveles de calidad. Esta debe ser extensiva hasta sus límites naturales, definidos por la experiencia y el sentido de la medida.

Autoridad y responsabilidad

Autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, su existencia se debe a la correspondiente responsabilidad como tal, esta asume las características de un complemento indispensable.

Los jefes deben tener, además de la autoridad legal inherente a la función, una autoridad personal que está conformada por la inteligencia, el conocimiento, la experiencia y las aptitudes.

Disciplina

Está basada en las convenciones que la empresa establece y que todos sus miembros deben respetar y obedecer, es necesaria para la buena marcha de los negocios, y ninguna empresa puede prosperar sin ella. Esta depende de los jefes, y cuando existen fallas de disciplina no se debe tanto a problemas de los subordinados, sino a la incapacidad de la jefatura.

Unidad de mando

Cada persona para la ejecución de sus funciones, solo debe recibir órdenes de un jefe, la vulnerabilidad de este principio afecta al control, y esto derrumba toda la estructura administrativa, perdiendo su consistencia y eficiencia.

Unidad de dirección

Debe existir un solo jefe o una sola cabeza y un solo programa para cada conjunto de actividades, este principio tiende a lograr unificación de la dirección.

Subordinación del interés particular al interés general

El interés de una persona no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.

Remuneración del personal

Es el precio del servicio prestado lo importante es el modo de remunerar: define tipos de remuneración para obreros (por jornal, por tarea y por hora) para jefes medianos, para altos jefes, y para empleados, debe ser equitativa, tanto para el personal como para la empresa.

Centralización

Todo organismo tiende a concentrar las decisiones en la cabeza.

Explica que la centralización y descentralización deben ser utilizadas según las circunstancias de cada caso.

Jerarquía

Es la pirámide constituida por los jefes, desde la autoridad superior a la base, es decir, los agentes de menos nivel, esta vía jerárquica es de utilización obligatoria en materia de comunicaciones, es descendente para el mando y ascendente para el control.

Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. lo define como orden material y orden social

Equidad

No excluye ni la energía ni el rigor, exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad.

Estabilidad del personal

Las personas necesitan tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien; para formar buenos jefes es de vital importancia darles estabilidad.

Iniciativa

Es un estimulante poderoso para la actividad del personal. Es la posibilidad de dar, a cada persona, oportunidades para decidir y ejecutar, restringida a los límites de la jerarquía, de la disciplina y el orden.

Unión del personal

La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella; no debe fomentarse el dividir para reinar. La unión hace y la fuerza, la armonía y la unión son las bases de una buena administración.

1.25.2. La administración y sus funciones

Los administradores analizan el trabajo en distintas funciones o diferentes procesos. Las cuatro funciones administrativas principales que parecen

mas aplicables a las organizaciones modernas son planeacion, organizaci3n, direccion y control.

Planeaci3n:

implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que estan bajo su responsabilidad; existen tres niveles planeacion estrategica, planeacion tactica y planeacion operativa.

Organizaci3n:

para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistematica; esta funcion se conoce como organizaci3n. Implica poner atencion a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que lo ocupan, asi como vincular la estructura con la direccion estrategica general de la organizaci3n.

Direcci3n:

el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales, significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas.

Control:

esta actividad debe llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocraticas, la esencia de esta funcion consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable.

1.25.3. El proceso de la administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Planificación.- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

1. establecer los objetivos de la empresa
2. desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de Cumplirse
3. elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
4. iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
5. replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organizar

Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa, consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

Dirigir

Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar).

Controlar

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

Establecer metas y normas

Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenir y mejorar continuamente las operaciones.

1.26. Marco legal

La Asociación de Agricultores Progresista, ubicada en la Comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Cantón y Provincia de Santa Elena, fue creada el 29 de julio del año 2009 amparada en la disposición constante de los artículos 10 de la Constitución de la república del Ecuador y art 57 numerales 9 y 15, publicado en el registro oficial N° 175 del 21 de septiembre de 2007.

1.27. Base legal

La Asociación de Agricultores Progresista domiciliada en la Comuna Loma Alta, como una entidad agrícola, solidaria y alternativa, en uso de las facultades que le confiere el Art. 3 literal k) de la ley orgánica de las instituciones Públicas Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado Registro Oficial N° 175 del 21 de septiembre del 2007 sustenta los siguientes fundamentos legales:

- ✓ **Art. 1.-** registrar legalmente y conceder la personería jurídica a la asociación de agricultores progresista “LOMA ALTA”, con domicilio en la comuna Loma Alta, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

- ✓ **Art. 2.-** Ordenar la publicación en el Registro Oficial de conformidad con la disposición transitoria del Decreto Ejecutivo

Nº.727, publicado en el Registro Oficial Nº. 144 de fecha 14 de noviembre de 2005.

- ✓ **Art. 3.-** El presente Acuerdo de Registro de Estatuto, tendrá plena validez legal y jurídica para todas las actividades que realice la asociación de agricultores progresista “Loma Alta”.

- ✓ **Art. 4.-** La veracidad de los datos emitidos en el presente documento es de responsabilidad de sus dirigentes, de comprobar falsedad en los documentos presentados, realizar acciones ilegales y no prevista en el estatuto registrado, el CODENPE se reserva el derecho de dejar sin efecto el presente Acuerdo.

- ✓ **Art. 5.-** El presente documento legal entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito Distrito Metropolitano, a los 07 días del mes de octubre del año 2010

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollo mediante la técnica cualitativa, recogen los datos principalmente en forma de palabras en lugar de números, este tipo de investigación se interesa en lo que la gente dice, siente o hace; el estudio proporciona una descripción narrativa detallada, un análisis y una interpretación de los fenómenos según:

Mc. Millan. James (2005) La mayoría de los investigadores cualitativos emplean varias técnicas en sus estudios pero, normalmente, selecciona una como método central. (Pág. 50.)

Este tipo de investigación está acorde con los parámetros establecidos para la asociación, donde permite evaluar con un enfoque de diseño organizacional y su acontecimiento en la gestión administrativa, donde se tomo como guía la opinión de los socios de la asociación de agricultores donde también nos permitió colocar la hipótesis de igual forma es cuantitativo por que nos permitió cuantificar los datos obtenidos desde la fuente primordial que son los socios que son el objeto de estudio en si nos permitió analizar los datos establecidos.

En base a esta premisa se generó y describió teorías a partir de los datos obtenidos.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo que se realizó en esta investigación es que se ha determinado del método cualitativo y cuantitativo, se refiere a solucionar el problema de la falta de un diseño organizacional para que la estructura de la Asociación de Agricultores Progresistas de la Comuna Loma Alta tenga mejor funcionamiento.

De esta manera poder involucrar a los principales actores con el fin de definir sus objetivos que permita manejar adecuadamente y eficientemente esto puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología y métodos a utilizar.

En la estructura del proyecto factible, deben constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto en el proceso como de resultado

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Investigación Bibliográfica

En esta investigación se busca apoyo de consulta de libros, revistas, periódicos y documentos concernientes al diseño organizacional que ha servido como base fundamental teórica de la propuesta de investigación

profundizando sus conocimientos que son de vital importancia para la toma de decisiones.

2.3.2 Investigación de Campo

Este trabajo se presenta mediante la observación, las encuestas y entrevistas. Se utilizó la investigación de campo ya que se recogió información apropiada de manera directa a través de los socios y así obtener datos reales.

2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Toda investigación depende de la calidad de información que se adquiera de las fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de este trabajo se aplicó ambas fuentes que son de considerable importancia.

La aplicación de estos métodos ha servido para la recopilación de información confiable para la realización de este proyecto.

2.4.1. Fuentes Primarias

2.4.1.1. Observación

Permite delimitar el ámbito geográfico del presente estudio y entrar en contacto con el fenómeno estudiado.

Por este motivo se la toma en cuenta porque es un elemento fundamental y primordial en el proceso de investigación aplicando la investigación pura o científica, donde se puede observar con un objetivo claro en la investigación que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, donde implica que debe de ser cuidadoso al momento de la observación.

2.4.1.2 Entrevistas

La entrevista es una técnica de investigación que complementa y singulariza los hallazgos del cuestionario, esta técnica sirve para diferentes fines: obtener información, probar hipótesis o sugerir otras nuevas; y puede utilizarse como complemento con otras técnicas como el cuestionario o encuestas, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta a los directivo de la asociación de agricultores.

Según el autor Mc. Millan. James (2005) En una entrevista existe interacción verbal directa entre el entrevistador y el sujeto.
(Pág. 49.)

2.4.1.3. Encuestas

Es importante para poder hacer un diagnostico de cómo está en realidad el problema cuantificar y cualificar mediante encuesta dirigida a los socios, área administrativa y cliente de la asociación de agricultores progresista se determinó los diferentes aspectos que comprende al diseño organizacional que permita identificar la situación actual.

2.4.2. Fuentes Secundarias

Se empleo series de libros para conseguir información concerniente en diseño organizacional como son revistas, folletos.

2.4.2.1 Folletos.

Son desarrollados de criterios fundamentales de modo claro y simple, que ayudaron con la fundamentación de este proyecto.

2.5. INSTRUMENTO

Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, que va dirigida a socios, área administrativa y clientes otra que va dirigida a los involucrados internos el mismo que consta en el anexo que están directamente relacionado con la asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta, para ello se utilizó la técnica de la encuesta, y se diseñó un cuestionario, el mismo que consta en el anexo, con preguntas cerradas y con aplicación de la escala de tipo Likert.

Para la construcción del instrumento se consideró un plan en el cual constan los diferentes pasos y etapas seguidos en el diseño y elaboración del cuestionario, tomando como referencia el modelo presentado por Paredes W. (2010).

CUADRO N° 3: Instrumento de la investigación

| ETAPAS | PASOS |
|--|--|
| DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y análisis del problema de investigación. ▪ Definición del propósito del instrumento. ▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. ▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. ▪ Determinación de la población. ▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento |
| DISEÑO DEL INSTRUMENTO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción de los ítems. ▪ Estructuración de los instrumentos. ▪ Redacción de los instrumentos. |
| ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos. ▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. ▪ Dialogo con un grupo considerable de socios, para recolectar información para la elaboración del instrumento. ▪ Análisis de sus criterios y puntos de vista ▪ Nueva redacción del documento. |
| ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresión del instrumento |

Fuente: Paredes W (2010)

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

El contenido de las preguntas guardan estrecha relación con los objetivos del estudio y considerando la operacionalización de las variables, se trató en lo posible, que el número de preguntas y las diferentes respuestas permitieran establecer un diagnóstico confiable y que las personas investigadas respondan de manera integral en función de los requerimientos de la investigación.

La aplicación del instrumento fue individual, a la muestra seleccionada es decir dirigentes, socios, clientes y personal administrativo. Las respuestas fueron cerradas en un 99% del tipo likert, de tal manera que el investigado marque con una (x), la respuesta que el creyera conveniente de acuerdo a la siguiente escala:

| | | | |
|---|------------|---|------------|
| 5 | Siempre | = | Excelente |
| 4 | A menudo | = | Muy Bueno |
| 3 | A veces | = | Bueno |
| 2 | Casi nunca | = | Regular |
| 1 | Nunca | = | Deficiente |

La pregunta abierta en el cual se solicitaba alguna sugerencia sobre el tema de investigación, no fue considerada por ninguno de los encuestados.

El cuestionario está organizado en dos partes:

En la primera parte comprende la portada, en el que lleva implícito, el título del instrumento, la presentación, objetivo y las instrucciones.

La segunda parte, corresponde al cuestionario: el mismo que se trató elaborar las preguntas, en función de la operacionalización de las variables, considerando aspectos del diseño organizacional.

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La Confiabilidad en un instrumento, está referido a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. La validez de un instrumento de medición son válidos cuando mide aquello para lo cual está destinado. Indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (pág.243).

Tamayo y Tamayo (1998) considera que validar es "determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato" (224). Esta investigación requirió de un tratamiento científico con el fin de obtener un resultado que pudiera ser apreciado por la comunidad científica como tal.

Recomienda constatar la validez del instrumento desde dos aspectos:

- El contenido
- El criterio

Como ya se ha explicado se validó a través de la técnica juicio de expertos. La validez de contenido del instrumento fue expresada por profesionales de cuarto nivel los mismos que tuvieron la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, redacción y otros aspectos que consideraron necesario para realizar mejoras. Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitieron el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad.

2.7 PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó a seis (6) personas y con ello, se pudo comprobar la operatividad del instrumento, el nivel de comprensión y la importancia de los ítems, permitiendo determinar si lo mismos responden a los objetivos de la investigación, a la validez del contenido y constructo; por lo tanto, los instrumentos probados en condiciones iguales a los propósitos de la prueba final, obtenidos los resultados de la prueba piloto se puso en ejecución el instrumento final, para recopilación de la información, que permita establecer la situación actual de la Asociación de Agricultores Progresista.

2.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.8.1. Población

Es un conjunto de individuo elemental compuesta por personas o cosas, Hernández Carlos (2003), manifiesta que población es " el conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones" (Pag # 304).

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde a los socios de la comuna loma alta, personal administrativo de la organización, y a los clientes donde la población está conformada por 117 personas correspondiente a la Asociación Progresista de la Comuna Loma Alta, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena.

CUADRO N° 4: Población

| POBLACIÓN | Ni |
|--------------------------------|------------|
| Socios | 49 |
| Personal administrativo | 6 |
| Clientes | 62 |
| Total | 117 |

Fuente: asociación de agricultores progresista
Elaboración: Gloria Cacao Tomalá.

2.8.2. Muestra

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error se estudia las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global, varios autores que consideran a la muestra desde dos perspectivas uno de ellos es el enfoque cualitativo y otro es el cualitativo. Las técnicas cualitativas recogen los datos principalmente en forma de palabras en lugar de números, el estudio proporciona una descripción narrativa detallada, un análisis y una interpretación de los fenómenos, según Mc. Millan. James (2005) La mayoría de los investigadores

cualitativos emplean varias técnicas en sus estudios pero, normalmente, selecciona una como método central. (Pág. 50.)

Las técnicas cualitativas proporcionan descripciones verbales para retratar la riqueza y complejidad de los acontecimientos que ocurren en escenarios naturales desde la perspectiva de los participantes, una vez recogidos, los datos son analizados inductivamente para generar descubrimientos y la técnica del enfoque cuantitativo, es el sub grupo de la población del cual se recolecta los datos y deben ser representativo de la población.

En el presente trabajo se realizó, considerando el muestreo por criterio. Méndez C. (2006) considera: “El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” (Pág. # 235). Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo por criterio, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, la misma que bajo la consideración del autor se ha estableció el 100% de la población detectada.

CUADRO N° 5: Muestra

| MUESTRA | ni |
|--------------------------------|------------|
| Socios | 49 |
| Personal administrativo | 6 |
| Clientes | 62 |
| Total | 117 |

Fuente: Asociación de Agricultores progresista
Elaboración: Gloria Cacao Tomalá.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Revisado el instrumento, esta información es necesaria ya que se puede encontrar solución importante valida que nos permita mejorar la deficiencia existente dentro de la asociación.

La recolección de datos se aplico en la presente investigación resultados de entrevista y encuestas, se estructuro un cuestionario de entrevista mediante la técnica cualitativa de la asociación de agricultores progresista para de esta manera tener una población representativa. La entrevista fue dirigido para el presidente, de la asociación de de mejor manera se pudo obtener información ya que estuvo presto en todo momento a responder las pregunta y que sirva de mucha ayuda para la elaboración del diseño organizacional.

La asociación de agricultores está legalmente constituida, tiene 4 años de funcionamiento, tiene 29 socios.

Se creó con la finalidad de que todos los socios poseen terrenos donde desarrollan sus actividades agrícolas, quienes conocen la realidad del agricultor que cada día pierde espacio en este sector por la falta de liderazgo y voluntad de quienes nos gobiernan para la agricultura por ello es necesario hacer esfuerzo para seguir adelante la actividad que realizamos desde muy temprana edad es parte de nuestras vida es importante fomentar la agricultura y participar en diferentes actividades.

Para ello se procedió a realizar la entrega de cuestionarios a los señores Socios que fueron 29 personas que de una manera acertada se pudo tener información importante y válida para los resultados que se requieran para el área administrativa fueron para 6 personas entre ellos son el presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y dos vocales suplente que conforma la directiva, y clientes, no existieron inconvenientes puesto que lo hicieron en el tiempo establecido de 10 minutos, si existieron contratiempos por la dificultad de poder localizarlos.

La encuesta se realizó a 117 personas según el cálculo de la muestra, entre ellos se especifican los socios, área administrativa y cliente quienes nos dieron todas las facilidades pertinentes al instante de efectuar las preguntas.

Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, correspondiente, con los datos de las tablas estadísticas, se elaboran gráficos de barras apiladas en porcentajes, por ser la más conveniente de acuerdo a las características de la información y la última fase comprende a las conclusiones y recomendaciones para el trabajo de titulación.

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO

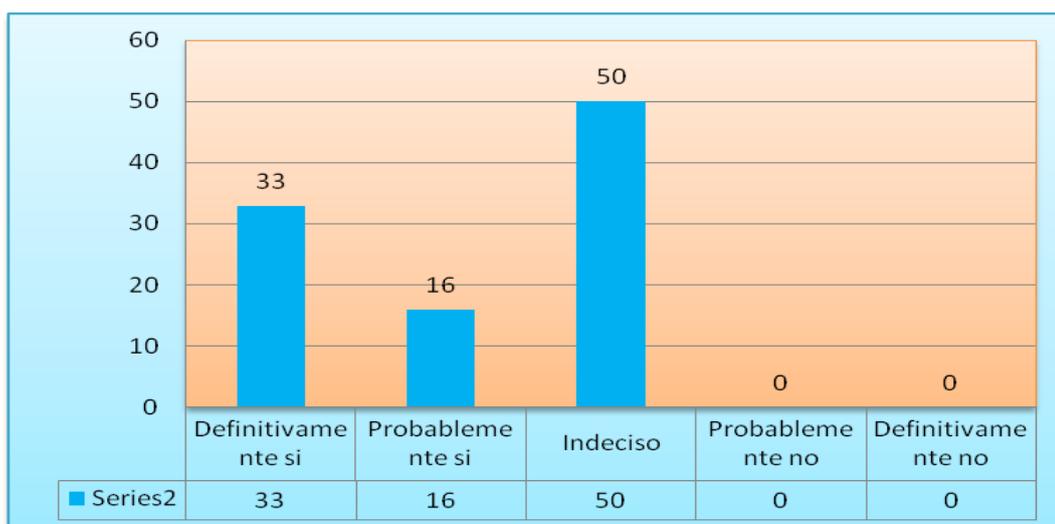
Pregunta 1: ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

CUADRO Nº 6 Conocimiento de diseño organizacional.

| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
|------|--------------------|------------|----------|
| 1 | Definitivamente si | 2 | 33 |
| | Probablemente si | 1 | 16 |
| | Indeciso | 3 | 50 |
| | Probablemente no | 0 | 0 |
| | Definitivamente no | 0 | 0 |
| | Total | | 6 |

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO Nº 5 : ¿Conocimiento de diseño organizacional?



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta pretende determinar el grado de conocimiento acerca del tema diseño organizacional por parte del personal administrativo de la asociación.

El personal administrativo respondió definitivamente si con un 33,3%, el 16,7% del personal administrativo dijeron probablemente sí y el 50% del resto del personal administrativo manifestaron estar indeciso.

Hay diferentes opciones ya que no todos tienen los conocimientos de un diseño organizacional es por eso que se dieron diferentes manifestaciones, el diseño organizacional para la asociación ayudara a los socios mejorar la organización a nivel interno y externo.

Pregunta N° 2: ¿Conoce usted si la Asociación de Agricultores de la Comuna Loma Alta, cuenta con un diseño organizacional?

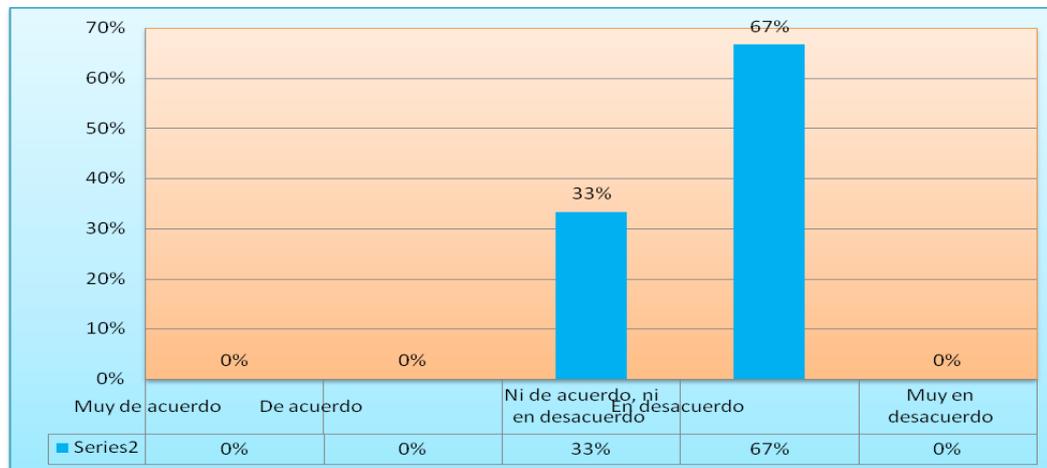
CUADRO N° 7: La Asociación cuenta con un diseño organizacional

| La Asociación de Agricultores de la comuna L.A cuenta con un diseño organizacional | | | |
|--|---------------------------------|------------|----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 2 | Muy de acuerdo | 0 | 0 |
| | De acuerdo | 0 | 0 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2 | 33 |
| | En desacuerdo | 4 | 67 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | TOTAL | | 6 |

Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao T.

GRÁFICO N° 6 La Asociación cuenta con un diseño organizacional



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao T.

Según los resultados obtenidos el 67% de los encuestados manifestaron en desacuerdo, en conocer un diseño organizacional seguida el 33% ni de acuerdo ni desacuerdo.

Los directivos encuestados creen necesario conocer un diseño organizacional y así tener todo el conocimiento para el funcionamiento de asociación.

Pregunta N° 3 ¿Cree Ud. que un diseño organizacional es importante para la asociación?

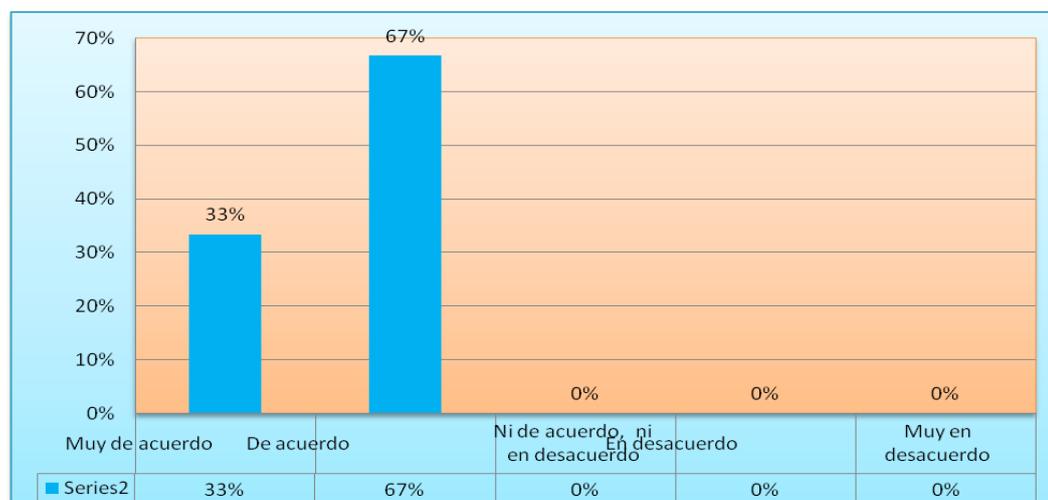
CUADRO N° 8 El diseño organizacional es importante

| Un diseño organizacional es importante para la asociación | | | |
|---|---------------------------------|------------|------------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 3 | Muy de acuerdo | 2 | 33 |
| | De acuerdo | 4 | 67 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 0 | 0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 7 : El diseño organizacional es importante



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

Todas las personas encuestadas en un 67 % opinaron de acuerdo mientras que el 33% muy de acuerdo.

Es importante un diseño organizacional para el cumplimiento de las tareas encomendadas siendo ellos quienes estar al frente de la asociación.

Entonces se requiere de un diseño organizacional para la asociación.

Pregunta N° 4: ¿Si dispondría de un diseño organizacional lo emplearía para establecer objetivo y metas para el futuro?

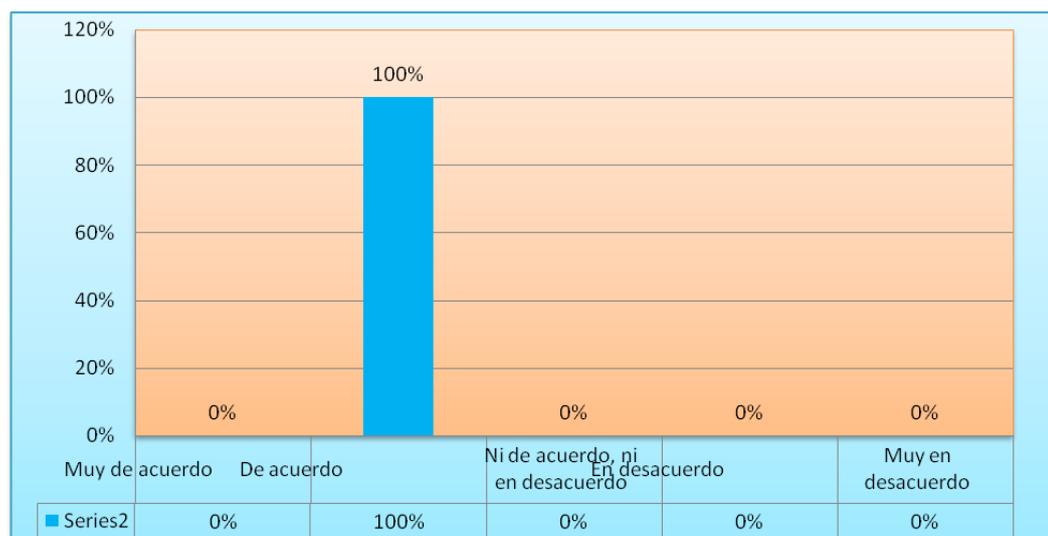
CUADRO N° 9: Emplearía objetivo y metas para el futuro

| Si dispondría de un diseño organizacional lo emplearía para establecer objetivo y metas para el futuro | | | |
|---|---------------------------------|-------------------|------------|
| ÍTEM | Valoración | FRECUENCIA | % |
| 4 | Muy de acuerdo | 0 | 0 |
| | De acuerdo | 6 | 100 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 0 | 0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | 6 | 100 |

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 8 Emplearía objetivo y metas para el futuro



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

Respecto a si emplearían un diseño organizacional se relaciona de obtener información de los encuestados acerca de establecer los objetivos y metas.

El personal administrativo está De acuerdo con un 100% en lo que respecta a la asociación.

Todos los que están inmersos en la asociación si están de acuerdo ya que a un futuro esto ayudaría a establecerse y poder ser mejores en lo que respecta a la asociación.

Pregunta N° 5 ¿Conoce usted los reglamentos de la institución?

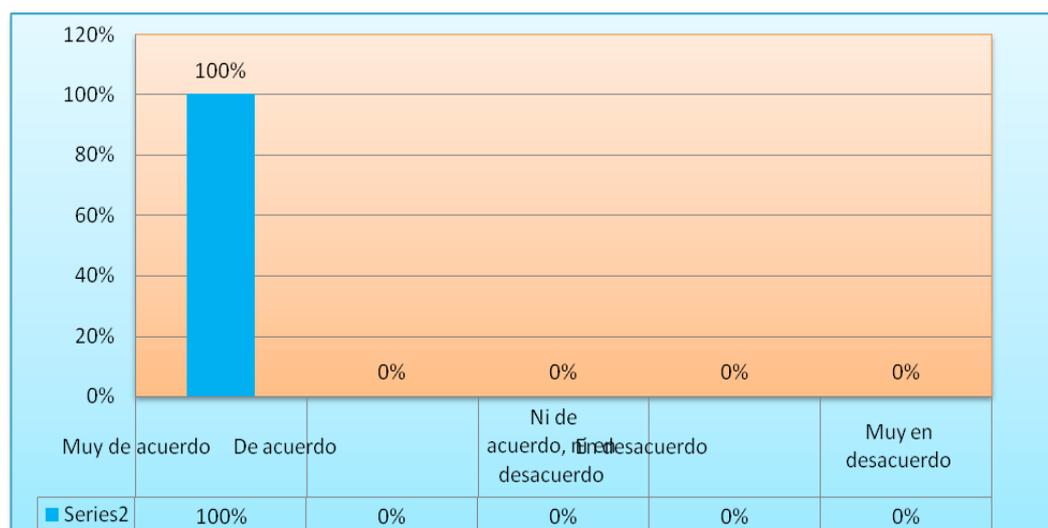
CUADRO N° 10 Conoce los reglamentos de la institución

| Conoce usted los reglamentos de las institución | | | |
|--|---------------------------------|-------------------|------------|
| ÍTEM | Valoración | FRECUENCIA | % |
| 5 | Muy de acuerdo | 6 | 100 |
| | De acuerdo | 0 | 0 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 0 | 0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | 6 | 100 |

Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 9 Conoce los reglamentos de la institución



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta trata de responder si existe reglamento y si tiene conocimiento sobre ello.

El 100% del personal administrativo encuestado respondió que están muy de acuerdo.

La mayoría de encuestados dejaron afirmar que si conocen sus reglamentos claros dentro de la asociación esto le ayuda a tener más conocimiento y así saber responder a alguna sugerencia que ellos tengan.

Pregunta N° 6: ¿Cree Usted que con un diseño organizacional mejorara sus procesos administrativos?

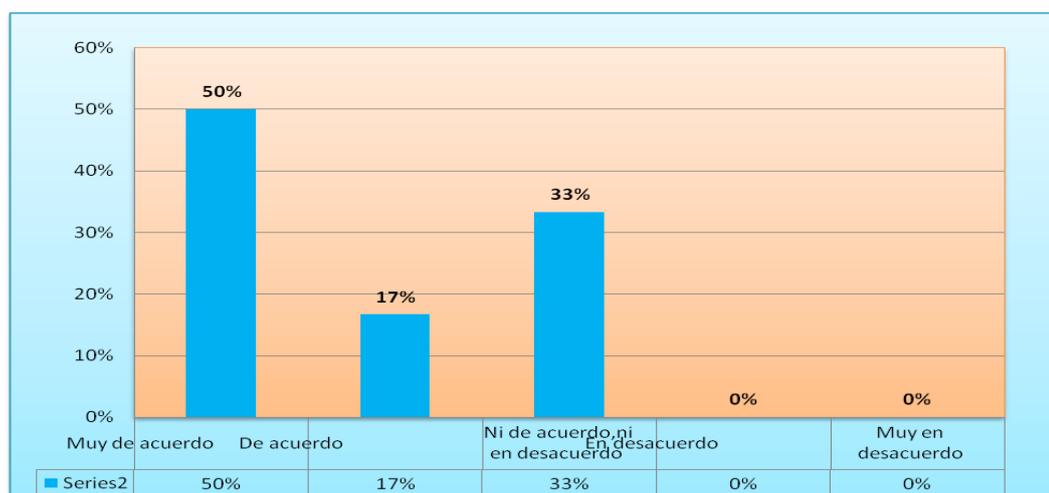
CUADRO N° 11 Se debe mejorar sus procesos administrativos

| Un diseño organizacional mejorara el proceso administrativo | | | |
|---|---------------------------------|------------|----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 6 | Muy de acuerdo | 3 | 50 |
| | De acuerdo | 1 | 17 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2 | 33 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | | 6 |

Fuente: encuesta dirigidas al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 10: Se debe mejorara sus procesos administrativos



Fuente: encuesta dirigido al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La consideración acerca de la importancia de mejorar el proceso administrativo como una herramienta para la asociación de agricultores.

Como pueden observar el 50% están muy de acuerdo, el 17% del personal administrativo dijeron estar de acuerdo y el 33% del personal administrativo están ni de acuerdo ni desacuerdo.

Casi en su totalidad los residente manifiestan que si mejorara el desempeño de un diseño organizacional.

Pregunta N° 7: ¿Cree usted que la Asociación ha obtenido ayuda por diferentes instituciones?

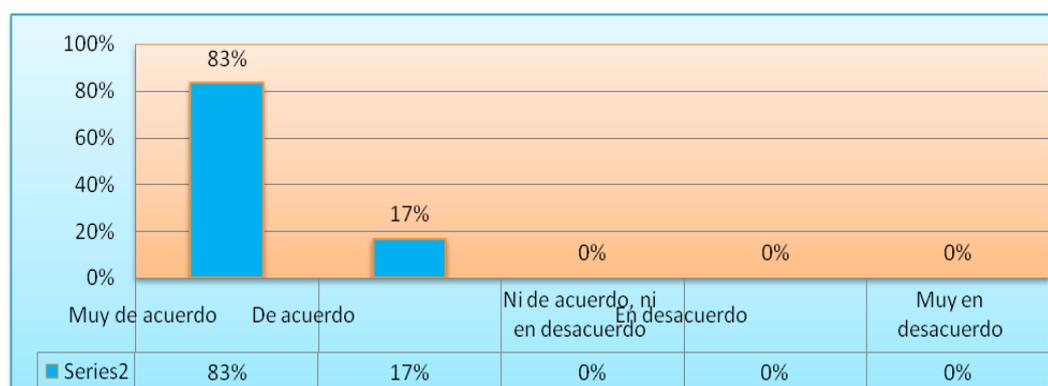
CUADRO N° 12 Ha obtenido ayuda por instituciones

| La asociación ha obtenido ayuda por diferentes instituciones | | | |
|--|---------------------------------|------------|----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 7 | Muy de acuerdo | 5 | 83 |
| | De acuerdo | 1 | 17 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 0 | 0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | TOTAL | | 6 |

Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 11 Ha obtenido ayuda por diferentes instituciones



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta pretende saber si la asociación ha obtenido apoyo de otras instituciones donde los encuestados respondieron de la siguiente manera.

El personal administrativo respondieron el 83% están muy de acuerdo, mientras que el 17% están de acuerdo.

La mayoría de encuestados expresan criterios divididos en saber si han tenido apoyo de las diferentes instituciones es por eso que los encuestados no están conforme a ayudas.

3.2. Análisis de resultados de las encuestas dirigidas a los socios de la asociación progresista.

Pregunta N° 1 ¿Conoce usted si existe un diseño organizacional?

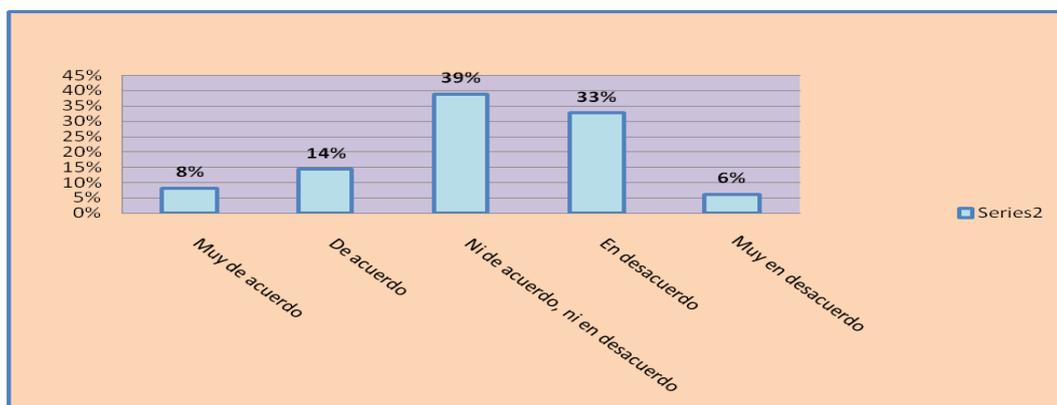
CUADRO N° 13 Existe un diseño organizacional

| Conoce Usted si existe un diseño organizacional | | | |
|--|---------------------------------|-------------------|-----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 1 | Muy de acuerdo | 4 | 8 |
| | De acuerdo | 7 | 14 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 19 | 39 |
| | En desacuerdo | 16 | 33 |
| | Muy en desacuerdo | 3 | 6 |
| | Total | | 49 |

Fuente: encuesta aplicadas a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 12 Existe un diseño organizacional



Fuente: encuesta aplicadas a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta se relaciona de obtener información de los encuestados acerca de conocimiento si existe un diseño organizacional.

El personal administrativo respondieron muy de acuerdo con un 8%, el 14% de los socios dijeron estar de acuerdo, el 39% manifestaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo, el 33 % en desacuerdo y un 6% muy en desacuerdo.

Hay diferentes opciones ya que no todos tienen los conocimiento de un diseño organizacional es por eso que se dieron diferentes manifestaciones

Pregunta N° 2: ¿Conoce sus funciones como socio de la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta?

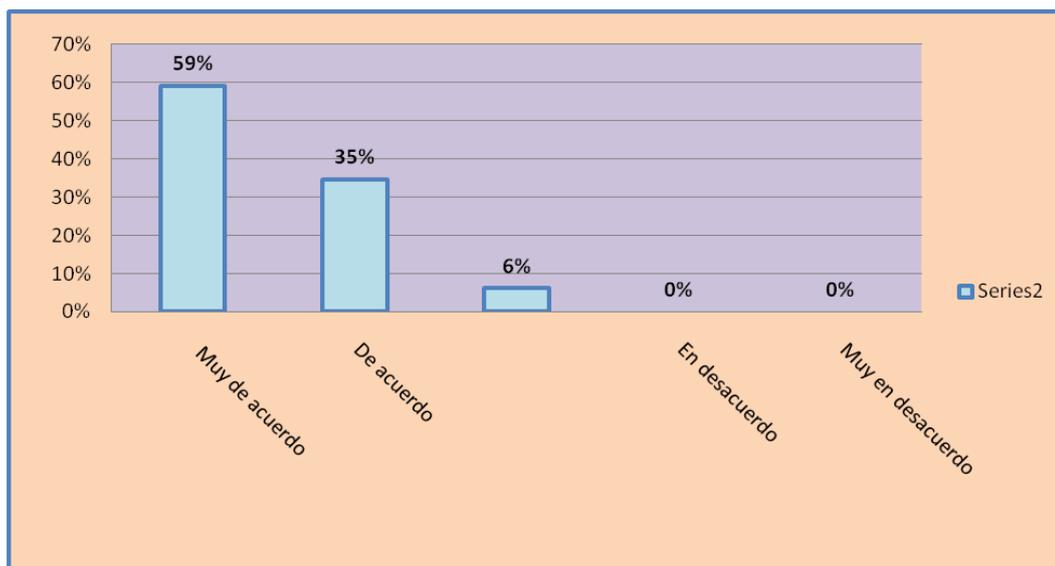
CUADRO N° 14 Cómo socios conoce sus funciones

| Conoce sus funciones como socio | | | |
|--|---------------------------------|-------------------|------------|
| ITEM | VALORACION | FRECUENCIA | % |
| 2 | Muy de acuerdo | 29 | 59 |
| | De acuerdo | 17 | 35 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3 | 6 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | 49 | 100 |

Fuente: encuesta aplicadas a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 13 Cómo socios conoce sus funciones



Fuente: encuesta aplicadas a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta se relaciona de obtener información acerca de si existe una buena comunicación entre los socios donde se obtiene los siguientes.

Los socios con un 59 %muy de acuerdo, 35% de acuerdo, 6% ni de acuerdo ni desacuerdo.

Los socios la gran parte está considerado que falta comunicación entre ellos donde deben de estar direccionado para poder estar al frente de su organización.

Pregunta N° 3: ¿Piensa usted que la asociación trabaja en coordinación para alcanzar los objetivos propuestos?

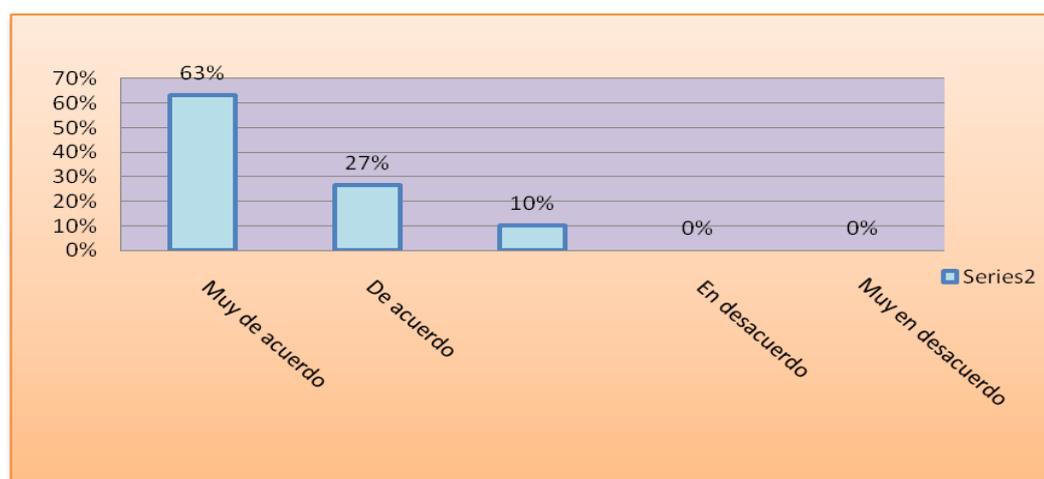
Cuadro N° 15: La asociación alcanza los objetivos propuestos

| La Asociación trabaja en coordinación | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------|-----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 3 | Muy de acuerdo | 31 | 63 |
| | De acuerdo | 13 | 27 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5 | 10 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | | 49 |

Fuente: encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

Gráfico N° 14: La asociación alcanzar los objetivos propuestos



Fuente: Encuesta aplicadas a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

Según las encuesta es que el 63 % muy de acuerdo mientras que el 27 % de acuerdo y el 10 % ni de acuerdo, ni desacuerdo donde manifiesta diferente.

Analizando los resultados muchos socios encuestados han presenciado de manera directa que si trabaja la asociación para alcanzar dichos objetivos.

Los objetivos que se trazan son de vital importancia ya que ellos buscan mejorar el nivel de calidad y efectividad para la asociación.

Pregunta N° 4 ¿Ha recibido usted capacitación y apoyo técnica en prevención en riesgo agrícola?

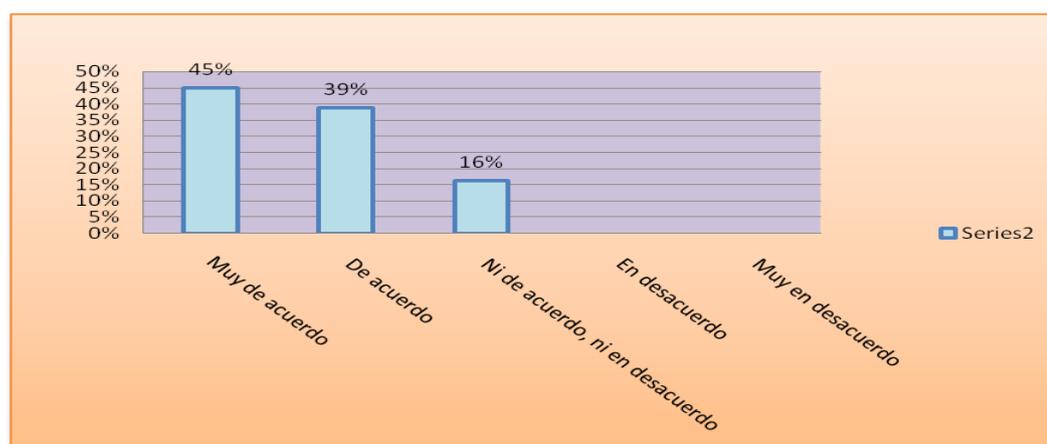
CUADRO N° 16 Ha recibido apoyo técnico en riesgo agrícola

| Ha recibido apoyo técnico | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|------------|
| ITEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 4 | Muy de acuerdo | 22 | 45 |
| | De acuerdo | 19 | 39 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 8 | 16 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | 49 | 100 |

Fuente: encuesta aplicadas a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 15 Ha recibido apoyo técnica en riesgo agrícola



Fuente: encuesta aplicadas a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta se relaciona de obtener información de los encuestados acerca de capacitación y apoyo técnico y prevención de riesgo agrícola.

Los socios muy de acuerdo con un 45%, y 39 % de los socios dijeron estar muy de acuerdo y el 16% ni de acuerdo ni desacuerdo.

Los favorecidos que gran parte son los encuestados como son los socios agricultores proporcionaron diferentes escala en lo que respecta a la pregunta de capacitación.

Pregunta N° 5: ¿Recibe usted capacitación por parte de la Asociación de agricultores de la Comuna Loma Alta?

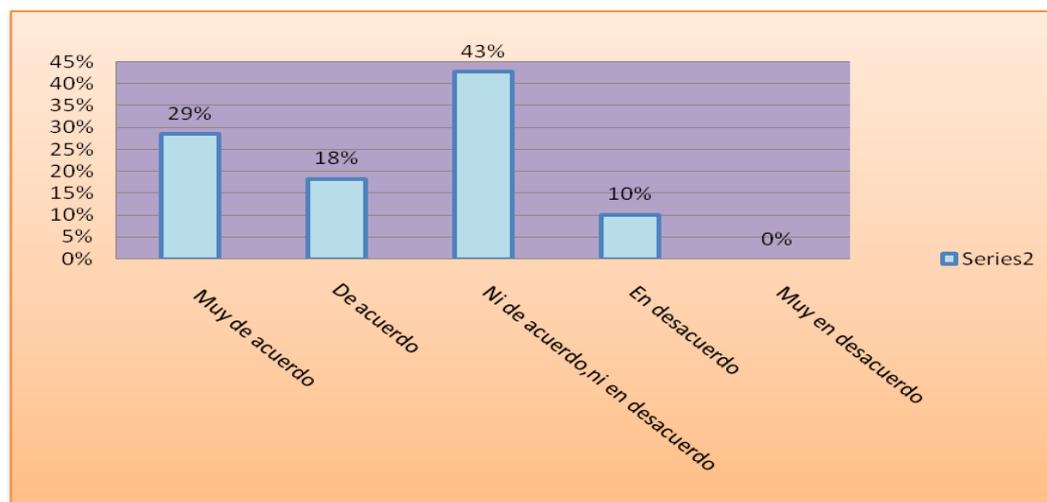
CUADRO N° 17 Recibe capacitación por parte de la asociación

| Recibe Capacitación por parte de la asociación | | | |
|--|---------------------------------|------------|-----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 5 | Muy de acuerdo | 14 | 29 |
| | De acuerdo | 9 | 18 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 21 | 43 |
| | En desacuerdo | 5 | 10 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | | 49 |

Fuente: encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 16 Recibe capacitación por parte de la asociación



Fuente: Encuesta aplicada a los socios

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta nos permite conocer si los involucrados internos reciben capacitaciones gestionadas por la asociación o no.

De las personas encuestadas el 43% respondió que ni acuerdo ni desacuerdo, el 29% muy de acuerdo y el 18 % de acuerdo

Podemos concluir que en la asociación se realiza gestión para recibir capacitaciones pero lo involucrados no todos asisten.

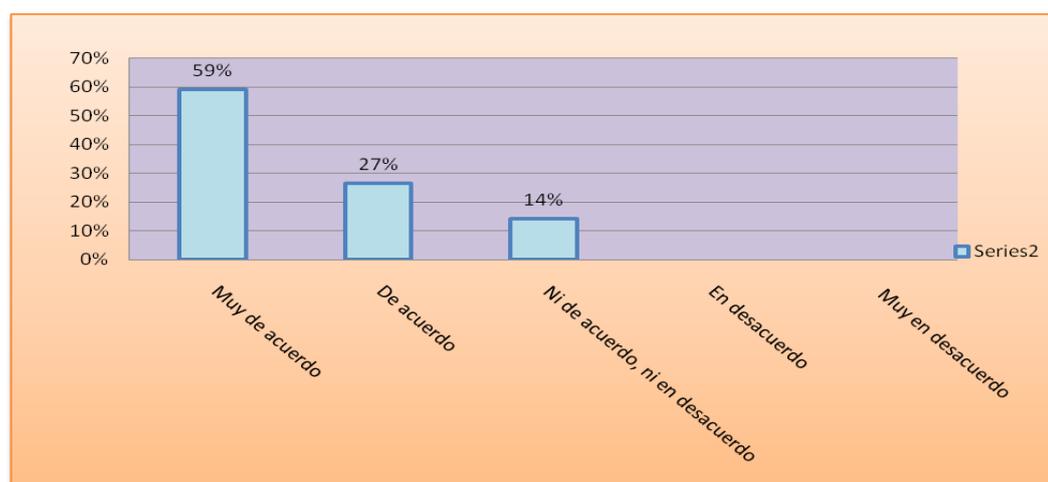
Pregunta N° 6: ¿Sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones?

CUADRO N° 18 Sus criterios son tomados en cuenta

| Sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones | | | |
|---|---------------------------------|-------------------|-----------|
| ÍTEM | Valoración | FRECUENCIA | % |
| 6 | Muy de acuerdo | 29 | 59 |
| | De acuerdo | 13 | 27 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 7 | 14 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | | 49 |

Fuente: encuesta aplicadas a los socios
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 17 Sus criterios son tomados en cuenta



Fuente: encuesta aplicadas a los socios
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta se relaciona sobre los criterios si son tomados en cuenta en los que es la toma de decisiones.

Los socios muy de acuerdo con un 59%, el 27% de los socios dijeron estar de acuerdo y el 14% del socios manifestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La población en general de encuestados hay diferente conocimiento sobre el tema en la toma de decisión para la asociación de agricultores de la comuna Loma Alta.

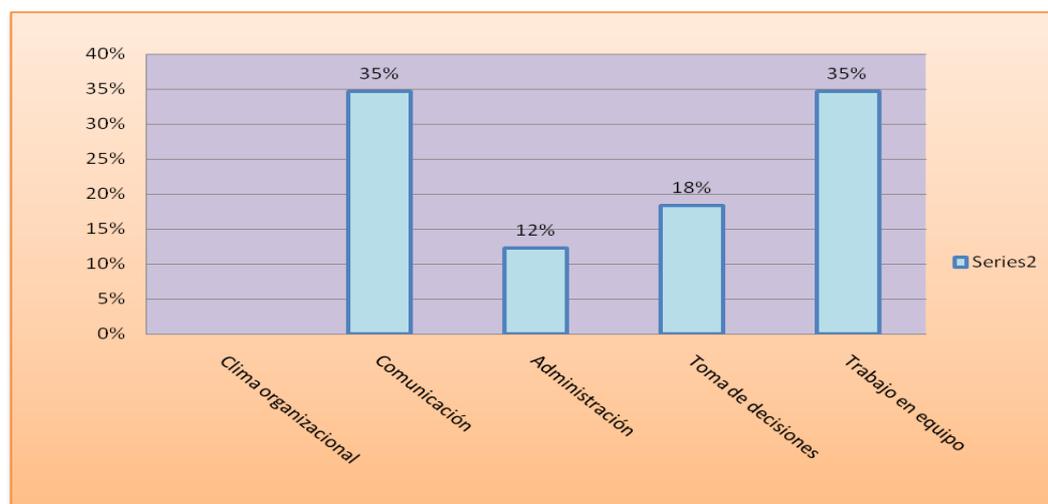
Pregunta N° 7: ¿Que debe de mejorar la asociación de agricultores?

CUADRO N° 19 debe de mejorar la asociación de agricultores

| Que debe de mejorar la asociación de agricultores | | | |
|--|----------------------|-------------------|------------|
| ÍTEM | Valoración | FRECUENCIA | % |
| 7 | Clima organizacional | 0 | 0 |
| | Comunicación | 17 | 35 |
| | Administración | 6 | 12 |
| | Toma de decisiones | 9 | 18 |
| | Trabajo en equipo | 17 | 35 |
| | Total | 49 | 100 |

Fuente: encuesta aplicadas a los socios
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 18 debe de mejorar la asociación de agricultores



Fuente: encuesta aplicada a los socios
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta está basada en si deben mejorar la asociación en se obtener información importante de todos los moradores

Los socios respondieron de la siguiente manera comunicación con un 35%, y en lo que respecta en administración 12 %, toma de decisiones el 18 % y trabajo en equipo 35 %.

Los socios tienen diferentes criterios al momento de responder al respecto ya que ellos consideran que les falta mejorar la organización de agricultores.

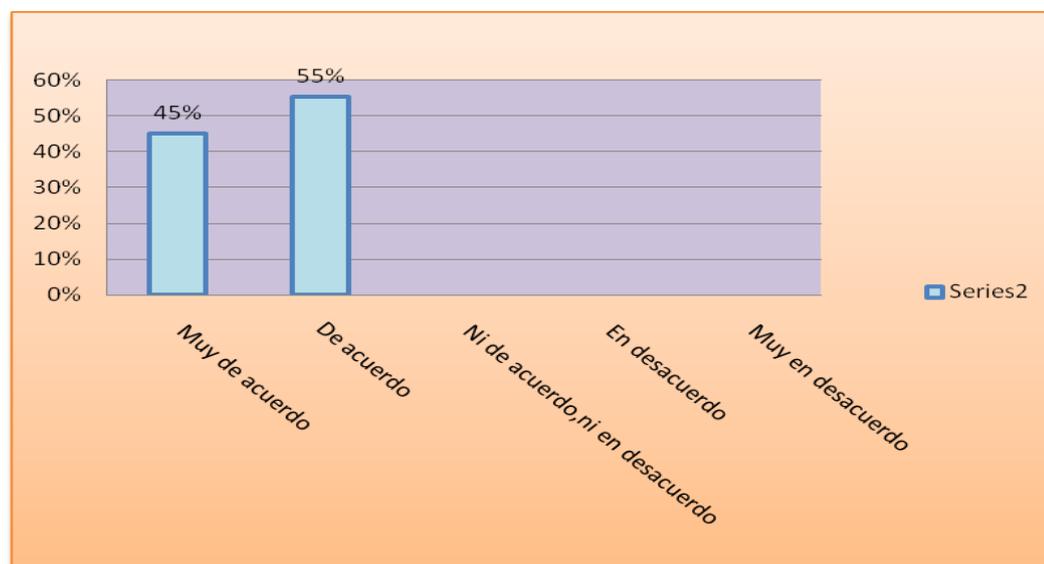
Pregunta N° 8: ¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional para la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta?

CUADRO N° 20 Implementación de un diseño organizacional

| Es necesario la implementación de un diseño organizacional | | | |
|---|---------------------------------|-------------------|-----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 8 | Muy de acuerdo | 22 | 45 |
| | De acuerdo | 27 | 55 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 0 | 0 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | Total | | 49 |

Fuente: encuesta aplicada a los socios
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 19 Implementación de un diseño organizacional



Fuente: encuesta aplicada a los socios
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta se relaciona si es necesaria la implementación de un diseño organizacional.

Los socios muy de acuerdo con un 45% y 55% de acuerdo, los encuestados consideran que se realiza un trabajo aceptable donde se requiere una participación más activa de lo miembro de la asociación.

3.3. Análisis de resultados de la encuesta dirigida a los clientes

Pregunta N° 1: ¿Cómo considera usted a la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta?

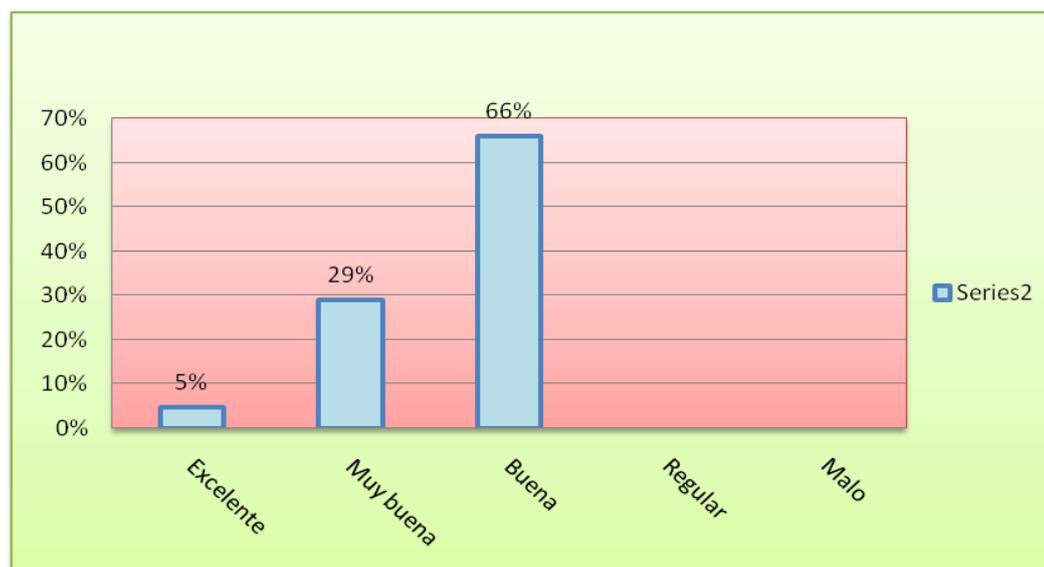
CUADRO N° 21 Cómo considera a la Asociación

| Como considera usted a la asociación | | | |
|--------------------------------------|--------------|------------|-----------|
| ÍTEM | Valoración | FRECUENCIA | % |
| 1 | Excelente | 3 | 5 |
| | Muy buena | 18 | 29 |
| | Buena | 41 | 66 |
| | Regular | 0 | 0 |
| | Malo | 0 | 0 |
| | Total | | 62 |

Fuente: encuesta aplicada a los clientes

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 20 cómo considera a la asociación



Fuente: encuesta aplicada a clientes

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta pretende obtener el resultado de los clientes en cuanto como considera a la asociación

El 66% de los clientes respondieron que buena, el 29% que muy buena y el 5 % excelente

Podemos concluir que la asociación tiene un criterio positivo por parte de los clientes.

Pregunta N° 2 ¿Está usted de acuerdo con la calidad del producto ofrecido?

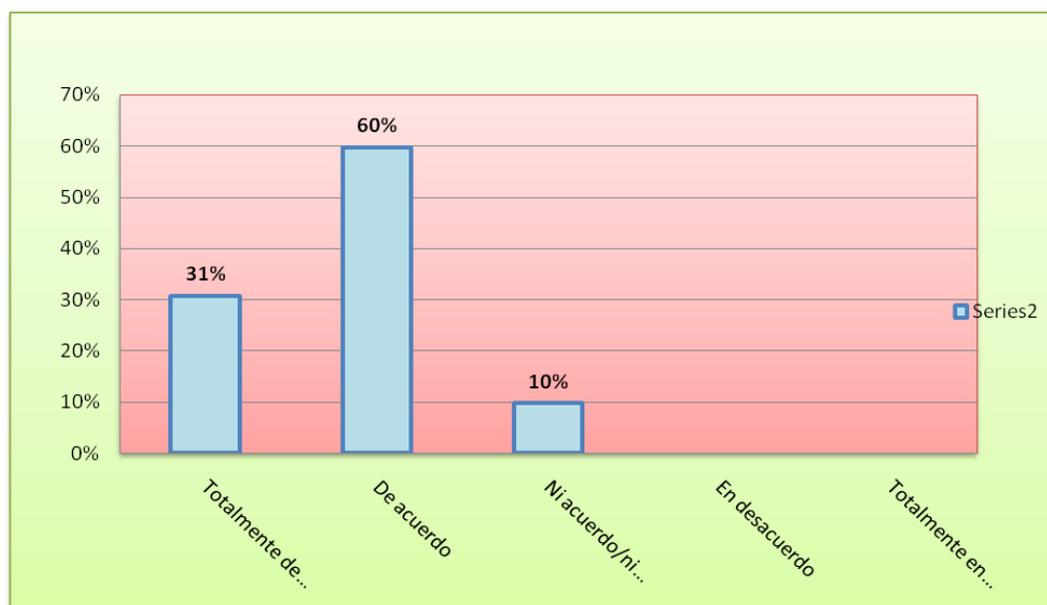
CUADRO N° 22 Es bueno la calidad del producto

| Está usted de acuerdo con la calidad del producto ofrecido | | | |
|--|--------------------------|------------|-----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 2 | Totalmente de acuerdo | 19 | 31 |
| | De acuerdo | 37 | 60 |
| | Ni acuerdo/ni desacuerdo | 6 | 10 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 |
| | TOTAL | | 62 |

Fuente: encuesta aplicada a cliente

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 21 Es bueno la calidad del producto



Fuente: encuesta aplicada a cliente

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta desea obtener información por parte de los clientes en cuanto a la calidad del producto.

El 60% de los clientes considera que está de acuerdo, el 31% totalmente de acuerdo, 10 % ni acuerdo ni desacuerdo.

Se puede concluir que la asociación posee un producto que satisface las necesidades del cliente pero sin embargo consideran que puede mejorar

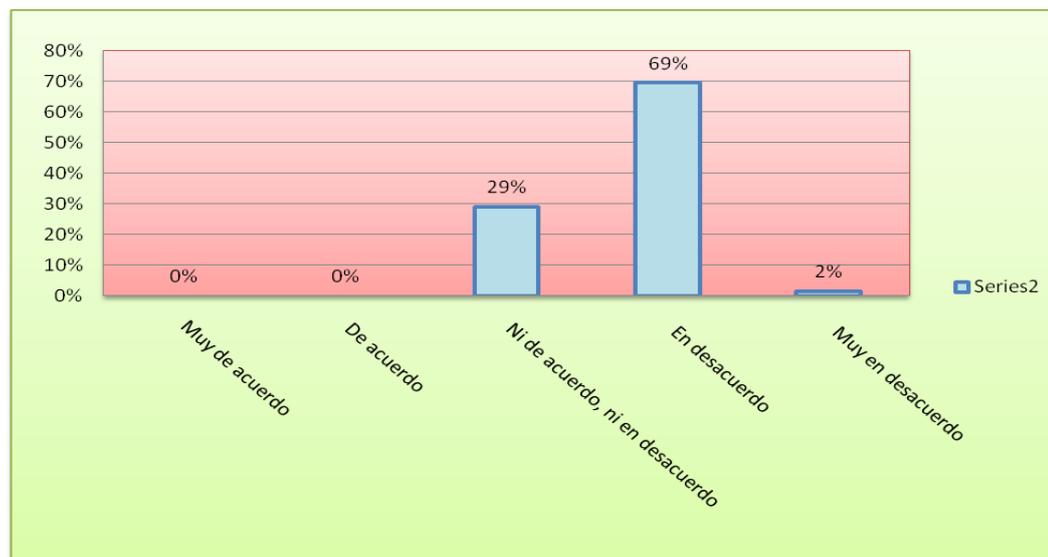
Pregunta N° 3 ¿Los productos y servicios que brinda la asociación cuentan con un valor agregado que los diferencien de los demás?

CUADRO N° 23 Los productos cuentan con un valor agregado

| Cuenta con un valor agregado los productos de la asociación | | | |
|---|---------------------------------|------------|-----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 3 | Muy de acuerdo | 0 | 0 |
| | De acuerdo | 0 | 0 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 18 | 29 |
| | En desacuerdo | 43 | 69 |
| | Muy en desacuerdo | 1 | 2 |
| | TOTAL | | 62 |

Fuente: encuesta aplicada a cliente
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 22 Los productos cuentan con un valor agregado



Fuente: encuesta aplicada a cliente
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta pretende obtener información acerca de los productos y su valor agregado.

Los clientes respondieron el 60 % desacuerdo y el 29 % ni de acuerdo ni desacuerdo.

Se puede concluir que los clientes consideran que se debe dar al producto y servicio un valor agregado.

Pregunta N° 4: ¿Considera Usted que los productos son de calidad?

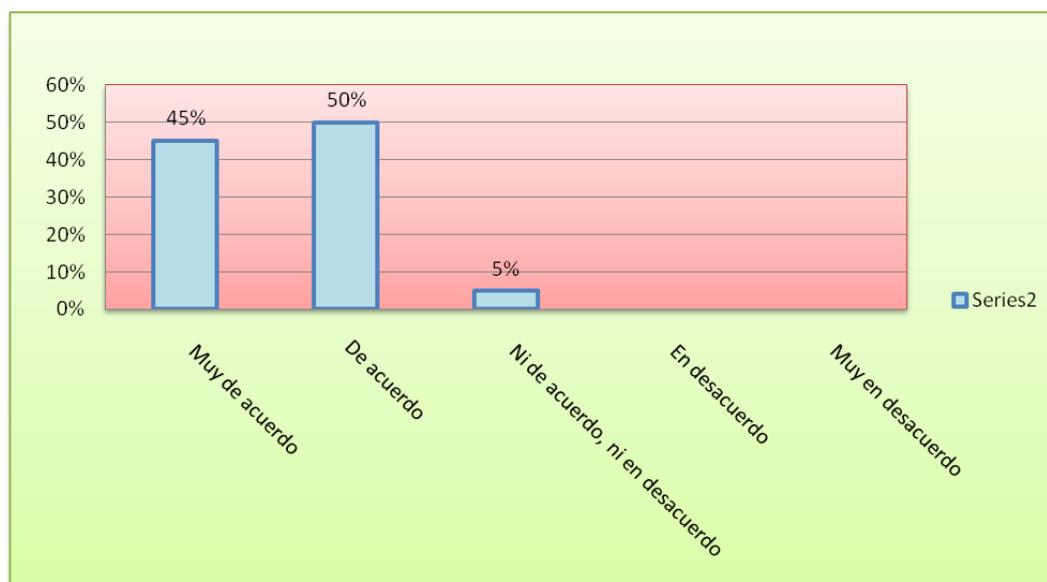
CUADRO N° 24 Los productos son de calidad

| Los productos son de calidad | | | |
|------------------------------|---------------------------------|------------|-----------|
| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIA | % |
| 4 | Muy de acuerdo | 28 | 45 |
| | De acuerdo | 31 | 50 |
| | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3 | 5 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 |
| | Muy en desacuerdo | 0 | 0 |
| | TOTAL | | 62 |

Fuente: encuesta aplicada a cliente

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

GRÁFICO N° 23 Los productos son de calidad



Fuente: encuesta aplicada a cliente

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

La pregunta desea obtener información por parte de los clientes y de los productos que esta brinda.

El 50 % desacuerdo y el 45% muy de acuerdo.

Se puede concluir que existe un criterio dividido por lo que se recomienda considerar que el producto debe mejorar y darle un valor agregado.

3.2. CONCLUSIONES

Una vez procesados, analizados e interpretados los datos obtenidos a través de la encuesta se han determinado las siguientes conclusiones:

- La asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta, carece de un diseño organizacional, lo que no le permite establecer con claridad su Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estrategias y Políticas.
- Al establecer la situación actual de la asociación, se puede concluir que existen problemas como: no tiene un direccionamiento de un diseño organizacional, el mismo que permitirá desempeñar eficiente mente las funciones, lo cual se puede reflejar en la deficiencia administrativa, falta de unificación de los socios , la mala comunicación y la descoordinación de trabajo en equipo que existe entre ellos ya que se ha venía manejando un modelo monótono
- En cuanto a los socios se puede concluir que ellos en ciertas ocasiones se siente satisfecho con lo que se ha venido trabajando en la organización pero por otro lado en ocasiones es evidente el descontento pero ellos están dispuesto a ser parte de la solución es decir colaborar con todo lo que se proponga.
- Se puede manifestar que al implementarse un diseño organizacional, resulta importante para la asociación porque tendrá una herramienta de gestión que le permitirá planificar a corto, mediano y largo plazo sus actividades.

3.3. RECOMENDACIONES

- Incentivar a los socios para que sea más participativo en el proceso de la elaboración una estructura organizacional, para evitar descontento y que dicho plan sea en beneficio de todo los socios para conseguir los objetivos propuesto.
- Utilizar un manual de funciones apropiado que permita a los socios entender concretamente lo que es un diseño organizacional logrando así los resultados eficaz y eficiente.
- Utilizar un programa de capacitaciones, analizando cada indicador que debe de tomar en cuenta cada socio.
- Se debe de tomar en cuenta el funcionamiento actividades administrativa de la asociación para obtener mejores resultados en la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013.

INTRODUCCIÓN

Los resultados obtenidos por la organización de agricultores no son satisfactorios y demuestran que la estructuración organizacional no ha sido totalmente acertada, debido a que carece de un diseño organizacional que les permitan tener perfil adecuado para la asociación.

La estructuración organizacional no es apropiada, por no disponer de herramientas técnicas para su correspondiente generación como es un diseño organizacional es importante el diseño organizacional con el propósito de analizar la situación actual y real de los cargos presentes en ella y que valla de la mano con la visión y misión, así como también de manuales de procedimientos que indiquen de manera adecuada realizar los procesos productivos dentro de esta.

Estas situaciones mencionadas anteriormente es de vital importancia el diseño organizacional ya que este proceso es importante en la descripción de cargos acorde a sus actividades que desempeñan de la misma manera realizar un manual de procedimientos que garantice el

Desarrolló eficaz y eficiente de los procesos brindándoles a los socios la manera más fácil y optima de ejecutar sus actividades.

4.1. DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

La asociación de Agricultores Progresista fue creada el 29 de julio del año 2009, está conformada por 29 socios.

Representante legal: Sr. Rutilio De la A

Actividades: Entidad Agrícola

Registro Oficial: N° 175 del 21 de septiembre del 2009

Números de Socios: N° 29

Logotipo



Ubicación sectorial: Comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Provincia Santa Elena

Ubicación geográfica: De la Comuna Loma Alta.

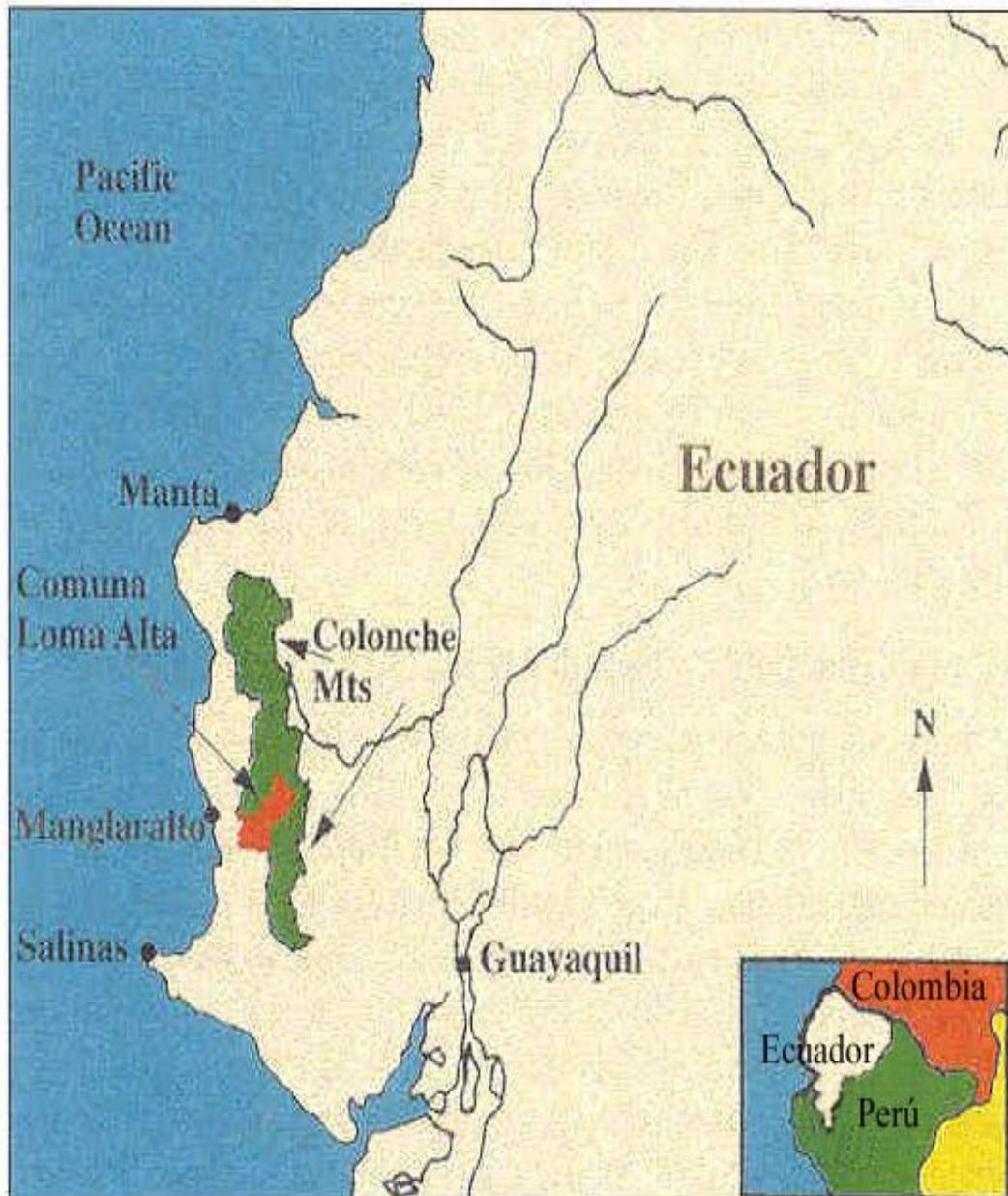


Figure 1. Location of Comuna Loma Alta (red) in the Colonche Hills of southwestern Ecuador.

Fuente: Best Heirjen y Williams

Elaborado por: Fundación Natura 2.003

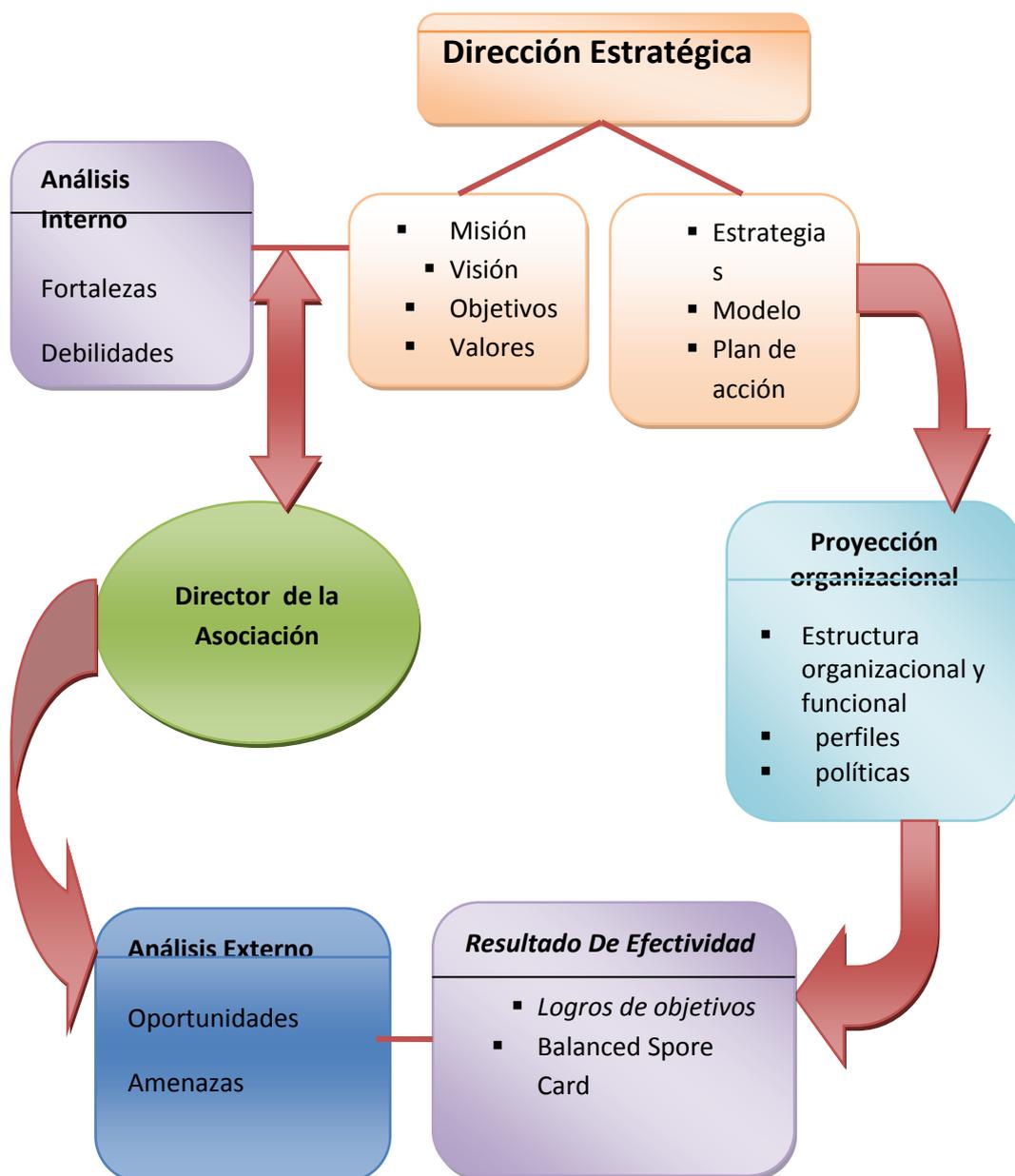
4.2. JUSTIFICACIÓN

Desarrollar una propuesta sobre diseño organizacional para la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, es de fundamental importancia, puesto que en las actuales circunstancias las organizaciones de este tipo están abocadas a utilizar herramientas modernas para su estructuración organizacional, que le permitan estar acorde con las nuevas exigencias de un mercado altamente competitivo, lo cual implica desarrollar estrategias debidamente sustentadas.

Podemos considerar que la propuesta desarrollada, constituye la mejor alternativa para solucionar los problemas planteados en esta investigación; principalmente porque permitirá a la asociación contar con un conjunto de instrumentos que permitan a sus administradores tomar decisiones sobre un período futuro, además, siendo esta entidad una de las más importantes en la producción del sector agrícola, se espera que los resultados obtenidos de esta propuesta se conviertan en una importante fuente de información y que sean de gran utilidad para la toma de decisiones o sirva como base para el desarrollo de trabajos posteriores en lo que respecta a la organización.

4.3. MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA DE LA COMUNA LOMA ALTA

GRÁFICO Nº 24: MODELO DE DISEÑO ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA



Fuente: Richard Daft
 Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.4.1 Diagnóstico Organizacional

Es muy importante detallar que este tipo de diagnóstico, nos ayudará a conocer las falencias que posee la asociación, cuyos resultados permitirán estructurar los diferentes mecanismos claves que nos enfocaran a fortalecer las estrategias planteadas, esta herramienta de análisis situacional FODA, será la base principal para que la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta puedan establecer vínculos y generar oportunidades estableciendo una buena relación institucional y trabajen todos en equipo para el cumplimiento de los objetivo y a la vez por los beneficios que pueden generar

CUADRO Nº 25 MATRIZ FODA PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Poseen vida jurídica | <ul style="list-style-type: none">• No poseen misión y visión |
| <ul style="list-style-type: none">• Se adapta a los cambios | <ul style="list-style-type: none">• No tienen conocimiento en su totalidad de involucrados de lo que es un diseño organizacional |
| <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento técnico | <ul style="list-style-type: none">• No posee Infraestructura propia |
| <ul style="list-style-type: none">• Especificación de funciones | <ul style="list-style-type: none">• Falta de capacitaciones |
| <ul style="list-style-type: none">• Utilizan incentivos (programas de gobierno) | <ul style="list-style-type: none">• Carencias de técnicas de liderazgo |
| <ul style="list-style-type: none">• Predisposición de sus miembros• Se delega correctamente la funciones | <ul style="list-style-type: none">• No tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo establecido. |
| <ul style="list-style-type: none">• Ubicación estratégicamente | <ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna deficiente |

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Mejorar comunicación interna con los objetivos propuesto | <ul style="list-style-type: none"> No cuenta con un plan estratégico que le ayude a cumplir con sus objetivos |
| <ul style="list-style-type: none"> Formar parte de los programas que ejecute el gobierno | <ul style="list-style-type: none"> Cambios en la reforma legal que perjudique a la institución |
| <ul style="list-style-type: none"> Acceso a tecnología | <ul style="list-style-type: none"> Desastre Naturales |
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de habilidades | <ul style="list-style-type: none"> Incremento de competidores capacitados |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones constante | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ofrecer una buena imagen | <ul style="list-style-type: none"> Pérdida de clientes |

4.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN MEFI

CUADRO N° 26 MATRÍZ DE EVALUACIÓN MEFI

| Factores de éxito | Valor | Calificación | Valor ponderado |
|--|----------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Poseen vida jurídica | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Se adapta a los cambios | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Especificación de funciones | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Utilizan incentivos (programas de gobierno) | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Ubicación estratégicamente | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Debilidades | | | |
| No posee infraestructura propia | 0,01 | 2 | 0,2 |
| Falta de capacitaciones | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Carencias de técnicas de liderazgo | 0,1 | 2 | 0,02 |
| No tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo establecido. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Comunicación interna deficiente | 0,01 | 1 | 0,1 |
| TOTAL | 1 | 25 | 2,68 |

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.68 lo que significa que la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

4.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

CUADRO Nº 27 MATRÍZ DE EVALUACIÓN DA FACTOR EXTERNO MEFE

| Factores de éxito | Valor | Calificación | Valor ponderado |
|--|----------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| Ofrecer buena imagen | 0,20 | 3 | 0,60 |
| Mejorar comunicación interna con los objetivos propuesto | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Formar parte de los programas que ejecute el gobierno | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Desarrollo de habilidades | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Capacitaciones constante | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Amenazas | | | |
| No cuenta con un diseño organizacional | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Incremento de competidores capacitados | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Desastres naturales | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Pérdida de clientes | 0,05 | 2 | 0,10 |
| TOTAL | 1 | | 3,10 |

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.1 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el desarrollo de la comunidad.

4.7. FODA ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN

Cuadro nº 28: foda estratégico

| FACTORES | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|---|
| INTERNO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseen vida jurídica ✓ Se adapta a los cambios ✓ Conocimiento técnico | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee Infraestructura Propia. ✓ Falta de capacitaciones. ✓ Carencias de técnicas de liderazgo. |
| EXTERNO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Especificación de funciones. ✓ Utilizan incentivos (programas de gobierno). ✓ Ubicación estratégicamente | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo establecido. ✓ Comunicación interna deficiente. |
| OPORTUNIDADES | ESTRATéGIAS FO | ESTRATéGIAS DO |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar comunicación ✓ Formar parte de programas que ejecute el gobierno. Capacitación es constante | F3-O3 Capacitación orientada al servicio al cliente | D2-O1 Brindar un manual de funciones para cada colaborador de la asociación. |
| AMENAZAS | ESTRATeGIAS FA | ESTRATéGIAS DA |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ competidores. capacitados Perdida de clientes ✓ Precios muy altos | F2-A1 Implementación de una estructura organizacional eficiente. | D4-A1 Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil |

Fuente: Asociación de Agricultores
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

4.8. MATRÍZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

GRÁFICO N° 25: MATRÍZ DE POSICIONAMIENTO



Dentro de la Matriz de posicionamiento se tomó en cuenta la ponderaciones donde los resultados fueron es la líder en el sector rural ya que no existe su competencia, dentro de la provincia se consideran otras empresas que prestan el mismo servicio como son de diferente comunas que lideran en lo rural, es considerada como la vaca que significa fondos y utilidades.

4.9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.9.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

El mejoramiento del área administrativa fortalecerá el funcionamiento interno y su imagen hacia el exterior, para que se consolide como una organización equilibrada que tenga claramente definida su razón de ser (misión), tomando en cuenta siempre las necesidades del cliente, pues toda organización perdura en función de éste.

4.10. MISIÓN

La asociación de agricultores progresista está dedicada al fomento del desarrollo del sector agrícola, el compromiso será satisfacer las necesidades de nuestros clientes bajo principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto por nuestra gente dentro del mejoramiento continuo como equipo humano trabajando con honestidad y responsabilidad con alto sentido de pertenencia y profesionalismo.

4.11. VISIÓN

La asociación de agricultores progresistas se convertirá en un modelo de organización comunal para la mejora de la comercialización de productos agrícolas que se sustenta en el desarrollo de las prácticas agrarias responsables con el medio ambiente y comprometido con la comunidad.

4.12. OBJETIVO GENERAL

Coordinar la gestión agrícola de la Asociación de Agricultores mediante la aplicación del modelo organizativo para la eficiencia de los procesos.

4.13. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Implementar procedimientos técnicos para administrar adecuadamente los recursos humanos

- Detallar las actividades que se deben realizar paso a paso en cada una de las áreas que ayuden a los socios el desenvolvimiento de sus respectivas funciones.
- Fortalecer las capacidades en técnica de manejo agrícola.
- Establecer un diseño organizacional que permita el desarrollo y desenvolvimiento de la asociación

4.14 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativo para la Asociación de Agricultores Progresista de la comuna Loma Alta son guías que definen comportamientos de las personas y les indican claramente las pautas para la toma de decisiones estos valores agrupan posiciones ética de calidad ya que son base fundamental en el día a día de nuestro trabajo.

- Honestidad

Para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e Íntegros

- Trabajo en equipo

Compartimos nuestros conocimientos y escuchamos con actitud positiva, promover los esfuerzos comunes en beneficio de la organización.

- Innovación

Sentimos pasión por la creatividad, flexibilidad y calidad.

- Compromiso con la organización

Mantener un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y actividades dentro y fuera de la empresa.

- Responsabilidad social

Es disposición en las funciones y tareas encomendadas; tomar la iniciativa de ofrecerse a realizarlas, así como la permanente disposición a rendir cuentas y a asumir las consecuencias de la conducta, sin excusas de ninguna naturaleza, este valor adquiere gran importancia y se hace tan necesario trabajarlo pero debemos de aplicarlo para los socios de la asociación progresista, ser responsables de sí mismos y que esto les ayude a formar parte de una gran sociedad.

- Comunicación

Es un valor fundamental con la finalidad de que las relaciones o lazos de los involucrados dentro de la asociación se realicen a través de todas las formas posibles de manera directa.

- Lealtad

Desarrolla con efectividad todas las tareas de carácter de una persona honesta y honrada que guarda responsabilidad a sus principios bajo un mismo fin.

- Cooperación

Es entendida como la colaboración con otro u otros para un mismo fin. El objetivo constante de la cooperación es el beneficio mutuo en las interrelaciones humanas; se fundamenta en el principio del respeto mutuo. Para que exista dicha cooperación es muy necesario el desarrollo de la responsabilidad de cada uno ya que unos dependemos de otros para llevar a cabo dicha colaboración.

4.15. ESTRATEGIAS

4.15.1. Estrategias De Servicios

Como estrategia para lograr la satisfacción de los clientes considerados especiales, los servicios comercializados serán cubiertos en la dirección comercial del cliente, para detectar las falencias en el servicio se debe realizar encuestas periódicas a los clientes, un sistema de quejas y reclamos en el que se determine su nivel de satisfacción.

4.15.2. Estrategias De Comunicación

De las encuestas realizadas al interior de la empresa, se determina que el personal desconoce la misión, la visión, los valores y objetivos de la organización, además la información que recibe es incompleta, con este antecedente se propone desarrollar una estrategia de comunicación, la misma que consiste en tomar un diseño organizacional para la asociación progresista de la comuna Loma Alta, quien menciona que es importante

involucrar al personal en el establecimiento de la misión, visión de la organización y se realice el análisis por consensos.

4.16. Estrategias de Ventas

- ✓ Selección adecuada del personal de Ventas.
- ✓ Capacitación continúa.
- ✓ Delegar funciones.
- ✓ Segmentación del mercado por relaciones de beneficio y precio relevantes para un cliente identificado (beneficios, precio, cliente)
- ✓ Aplicar técnica interactiva de mercadotecnia por cada cliente.
- ✓ Elaborar un folleto en el que se dé a conocer los beneficios de los Servicios.
- ✓ Creación y mantenimiento de una mezcla de Mercadotecnia que satisfaga las necesidades del mercado, por cada servicio.

4.17. Modelo de las “7 C de una Comunicación Eficiente” para la Asociación de Agricultores de la Comuna Loma Alta

1. Credibilidad
2. Contexto
3. Contenido
4. Claridad
5. Continuidad y Consistencia
6. Canales de Comunicación
7. Capacidad de Auditorio

1. Credibilidad.- Para lograr la credibilidad es fundamental involucrar a las personas en el proceso de ahí que sea necesario: Lograr la amplia participación de los socios de la organización, en la elaboración de la Misión y la Visión, contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la organización e incorporarlos como elementos esenciales de la Misión y la Visión.

2. Contexto.- Para que el mensaje se adapte a las realidades del entorno tiene que existir un diálogo abierto. No se trata de persuadir a los públicos, sino de asumir como Misión y Visión que se espera de la asociación.

3.- Contenido.- Además de los beneficios, la Misión y la Visión deberán expresar los valores esenciales de la asociación, aquellos que representan la forma de pensar y sentir de los socios y de la sociedad. Valores tales como voluntad de aprender, de compartir conocimientos, de utilizar la capacidad creativa e innovadora en el trabajo, respeto al cliente, al medio ambiente.

4.- Claridad.- Es lo más importante, tanto la Misión como la Visión se redacten con un lenguaje sencillo, claro, preciso, con los mismos códigos de los participantes (interno y externo).

5.- Continuidad y Consistencia.- No basta con estudiar la frecuencia de repetición del mensaje, sino que se hace necesario una plena coherencia entre los que se dice y lo que se hace con respecto al diseño organizacional.

6.- Canales.- Con los socios interno lo más importante es mantener los canales “desbloqueados” un diálogo permanente con todo el personal de la asociación que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos etc.

7.- Capacidad del Auditorio.- Este aspecto es considerado desde la propia concepción de la elaboración de la misión y visión que la asociación debe comunicar de manera eficiente a sus públicos, para ser productos obtenidos a través de un proceso de comunicación eficiente y eficaz para la asociación progresista de la comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

4.18. PLAN DE CAPACITACIÓN

Necesitas trabajar desde el cliente en capacitaciones para poder lograr el objetivo propuesto porque es la manera que se motiva al cliente interno (socio) a mejorar su trabajo y así se pueda lograr mayor competitividad y poder ingresar al mercado

4.19. PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES LOMA ALTA.

Entre los cursos de capacitación, que se dirigirán al personal de la asociación, se indica los siguientes temas de importancia en sus

funciones actual:

Motivación

- Trabajo en Equipo
- Servicio al cliente

Desarrollo de liderazgo

- Estilo de liderazgo
- Liderazgo y la motivación de voluntarios
- Administración eficaz del tiempo

Medición de alcance de objetivos por parte de la Asociación.

Es muy significativo concretar quien se encarga de medir la importancia de los objetivos que se persiguen con el plan y con el programa de entrenamiento, en esto se dictara el programas a los socios para la orientación a trabajo en equipo, liderazgo, debido a que son ellos los que se someterán al programa, por lo tanto se recomienda que sea evaluado por la administración o por el comité de la organización.

En cuanto a la elección de los métodos de instrucción y su aplicabilidad al entrenamiento.

Métodos de entrenamiento:

1. En el cargo
2. Examen de admisión a la educación.
3. Demostración de ejemplos.

4. Métodos de clase.

a) Conferencia

b) Estudio de casos

d) Lectura

e) Dramatización.

f) Instrucción programada.

5. Simulación.

6. Aprendizaje.

7. Otro

4.19.1. Programa Del Curso De Entrenamiento Sobre Modelo De Mejoramiento De Desempeño:

Programa de Motivación, trabajo en equipo y servicio al cliente

4.19.2. Objetivo General

El Programa de Capacitación entrega a los participantes, que pueden ser ejecutivos de servicio al cliente, una visión completa acerca del valor que tiene el cliente como generador de prosperidad y bienestar para nosotros mismos, también se ve la importancia de realizar un trabajo coordinado y en equipo superando las diferencias, permitiendo fortalecer los mecanismos necesarios para conseguir mejores resultados en la

asociación, tanto en términos comerciales como de Servicio al Cliente y también a nivel de desarrollo personal / humano.

4.19.3. Objetivos Específicos

El Servicio al Cliente es un arte, el cual es necesario abordar con éxito para potenciar la relación con los clientes de nuestra organización, a partir de una adecuada Actitud, es una fuerte herramienta de trabajo, que permite a las empresas mantener una relación fluida la cual es básica para mantener, dar vida y continuidad a cualquier negocio viable, sobre la base de la Fidelización de los Clientes.

4.19.4. EL PROPÓSITO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

¿Dar a conocer al participante la importancia de la actitud de servicio al cliente como conducta de trabajo permanente?

¿Dar a conocer al participante la posibilidad de complementar su labor a través de la herramienta de servicio al cliente, de fidelización, de adquisición de clientes y de cobranzas?

¿Conocer e Identificar el momento y los métodos más eficaces para una comunicación exitosa y una persuasión efectiva?

¿Integrar al Supervisor al negocio de la asociación y su equipo de trabajo?

4.19.5. El Programa Proporcionará A Los Participantes La Capacidad

- 1) Conocer su perfil como colaborador de su organización en pro de lograr el éxito en su labor.
- 2) Aumentar su eficiencia y productividad, aumentando los beneficios para la organización.
- 3) Mejorar las habilidades de comunicación, basadas en la actitud.
- 4) Conocer técnicas de servicio y aplicarlas

Contenidos:

1. Motivación:

Las teorías de motivación

Teorías de motivación por emociones, incentivo y de expectativas.

Motivación de trabajo.

Satisfacción

Satisfacción en el trabajo

Motivación, desempeño.

2. MODULO SERVICIO AL CLIENTE

Definición de servicio al cliente

El momento de la verdad

La visión holística del cliente

Concepto y estrategia de servicio al cliente

Fidelización v/s retención de clientes

3. MODULO TIPOS DE CLIENTES

Cliente Indeciso

Cliente Negador

Cliente Tímido

Cliente Agresivo

Cliente Cuidadoso

4. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE OBJECIONES

Como negociar eficientemente

Negociación Ganar

Entendiendo a los clientes

Escuchando a los clientes molestos

5. CÓMO APROVECHAR LOS DIFERENTES TALENTOS Y HABILIDADES EN EL TRABAJO EN EQUIPO.

Por qué trabajar en equipo

Asignando tareas a los miembros del equipo

El trabajo en equipo como satisfactor de las necesidades de socialización de la tarea

El trabajo en equipo y la satisfacción de sus miembros

6. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Grupos de trabajo

7 TÉCNICAS PRÁCTICAS EN AGRICULTURA

Como aprovechar el suelo en diferentes estaciones del año.

Clases de suelo

Combatir diferentes plagas que se presentan en la planta.

Modalidad del curso:

la capacitación se realizara de acuerdo a las disposiciones de la organización.

Coordinación:

Esta capacitación será coordinada por la directiva de la asociación.

Destinatarios:

El Programa de Capacitación está dirigido a todas las 49 socias que conforman la organización de agricultores progresista.

Fechas:

La capacitación se realizaran entre el mes de enero y febrero con los siguientes horarios

Sábados y domingos de 9:00 a 12:00 horas

Periodo de Clases:

Normalmente las Clases se realizan en un período de 3 o 4 semanas, según horario disponible.

El Programa de Capacitación se clausurará en forma solemne, en fecha a definir según programación horaria, con la entrega de Certificados.

Instructor o facilitador:

Los instructores serán elegidos de acuerdo a la organización en lo cual tendrá la experiencia en los temas.

Políticas del Programa:

Los socios recibirán un certificado, después de haber culminado las evaluaciones del seminario.

Los socios se los evaluara después de cada seminario, Los socios deberán cumplir con la asistencia de acuerdo a los horarios dictados.

Es responsabilidad de los participantes retroalimentar los conocimientos adquiridos.

Lugar:

La organización cuenta con la casa comunal donde se impartirá las capacitaciones.

Cronograma de Actividades a desarrollar

CUADRO N° 29 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| TIPO DE EVENTO | TEMA | Lugar (recomendable) | Fecha |
|----------------|--|------------------------|--------------------|
| Seminario. | MOTIVACION | | |
| Seminario. | SERVICIO AL CLIENTE | | |
| Seminario. | TIPOS DE CLIENTES | | |
| Seminario. | TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE OBJECIONES | Casa comunal Loma Alta | Enero - Febrero |
| Seminario. | CÓMO APROVECHAR LOS DIFERENTES TALENTOS Y HABILIDADES EN EL TRABAJO EN EQUIPO. | | |
| Seminario. | TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO. | | |
| Seminario. | TÉCNICAS EN AGRICULTURA | | |

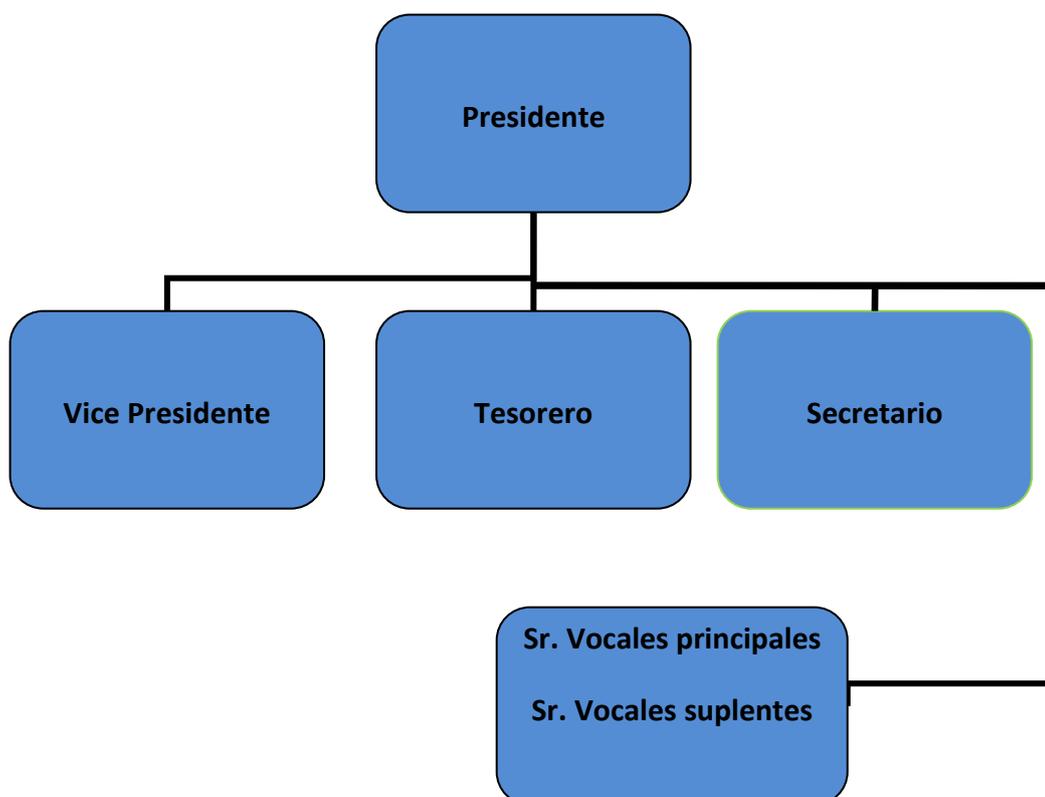
4.20. RECURSOS DIDÁCTICOS Q UTILIZAR EN TODOS LOS PROGRAMAS A DESARROLLAR

- Texto
- Proyector
- Pizarrón
- Láminas
- Manuales
- Cartas y/o Juegos
- Video

4.21. Estructura Organizacional

Se deberá diseñar el organigrama de la organización donde se describan la estructura y modelo de trabajo, los niveles de dependencia y la relación entre éstos. La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento de los fines y objetivos de la organización, adicionalmente, se recomienda estructurar el manual de cargos y funciones; donde se suministre información sobre las relaciones de autoridad entre unidades, niveles y cargos.

GRÁFICO Nº 26 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA



Fuente: Asociación de Agricultores
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

4.22. PERFILES

Para cada cargo debe elaborarse un perfil donde se describa cuáles son las características, conocimientos, habilidades y destrezas que requiere una persona para desempeñarse competentemente, de manera que contribuya al logro de sus objetivos. Aspectos como:

- ✓ Edad
- ✓ Sexo
- ✓ Rasgos de personalidad
- ✓ Experiencia previa
- ✓ Nivel de estudios

Perfil: Presidente

Ser socio activo

Área: Administrativa

Funciones: Manejo y control del personal de ventas, será el encargado de las reuniones

1. Atribuciones y responsabilidades

- Planeación, organización, coordinación y control de los recursos humanos, materiales y financieros de la asociación.

- Establecer y mantener ventajas competitivas que se vean reflejadas en los resultados económicos de la empresa.

- Coordinar, supervisar e integrar todas las áreas de la empresa.

- Elaborar propuestas de servicios en las diferentes áreas.
- Mantener una línea directa de comunicación y establecer buenas relaciones, tanto en forma interna como externa de la organización.
- Capturar ideas o propuestas del personal para mejorar los procesos.
- Actualizar los criterios para las evaluaciones de desempeños individuales y políticas

2. Requisitos, educación y experiencia:

- Experiencia laboral de cinco años de experiencia.
- Domino de Excel y Word
- Habilidad para administrar personal, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Con carácter y habilidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.
- Principios y ética que no le permita revelar información confidencial

VICE-PRESIDENTE

Ser socio activo

Funciones:

- a. Sustituir al presidente en sus faltas sean temporales o definitivas.
- b. Coordinar junto al presidente las actividades de la asociación.
- c. Mantener un constante conocimiento de las operaciones y funciones que se realizan en la asociación.
- d. Participar en todas las actividades que requieran.

Perfil: SECRETARIO

Ser socio activo

Conocimiento básico como son Word, Excel

Disponibilidad de tiempo

Funciones:

Contestar las llamadas telefónicas.

Ayudar en las funciones del administrador del sistema.

Funciones de archivo y secretariado.

Facturación e ingreso de datos al sistema contable.

Actividades.

Las actividades a emprender dentro de la propuesta de mejora, son las siguientes:

- a) Reunión con directivos, para presentar la propuesta, que permita involucrarlos de forma directa, mediante utilización de recursos tecnológicos.
- b) Planificación de actividades de capacitación.
- c) Socialización de las capacitaciones con la población objetivo, que facilite vencer obstáculos y lograr los mejores resultados.
- d) Seguimiento y evaluación, con recursos materiales.

- e) Retroalimentación, que permita corregir sobre la marcha.
- f) Determinar las conclusiones y recomendaciones, que permitan conocer el grado de alcance de los objetivos planteados y sus repercusiones.

Perfil del Tesorero

Ser socio activo

Funciones:

- a. Llevar la contabilidad precisa de la asociación.
- b. Recibir y recaudar los fondos de las integrantes de la asociación.
- c. Redactar en el tiempo necesario el balance económico a todas las integrantes de la asociación.
- d. Elaborar un plan de trabajo para la consecución de fondos económicos de la asociación.

Vocales

Ser socio activo

Deben laborar en grupos de trabajos.

Tienen voz y voto

Socios

Presentar solicitud de ingreso a la directiva

No Haber sido expulsado de otra organización

Tener residencia fija en la comunidad de por lo menos dos años atrás.

Deberes de los Socios

Asistir puntualmente a todas las asamblea

Pagar puntualmente las cuotas establecidas por la asamblea general

Acatar las disposiciones y resoluciones que establezca la asamblea

Perdida de los Socios

Renuncia voluntaria presentada formalmente por escrito

Expulsión

Fallecimiento

4.23. POLÍTICAS

- ✓ Todos los miembros de la asociación deben velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- ✓ Cada socio debe de tener su carpeta de datos personales dentro de la asociación.

- ✓ Realizar reuniones mensuales con los socios.
- ✓ Implementar técnicas de motivación hacia los socios
- ✓ Todos los socios deben de involucrarse en actividades programadas
- ✓ Cumplir con normas y reglamentos establecido y aprobado por los socios

4.24. EQUIPO DE TRABAJOS

Fomentar el trabajo en equipo dentro de la asociación de agricultores, socializando entre sus socios, los objetivos, motivándolos a comprometerse e involucrarse con las tareas, y al proyecto de vida que estos tengan, deseo de llegar al éxito.

El talento humano debe ser el punto de partida del diagnóstico de la asociación y debe involucrar:

1. Socios con sentido de oportunidad.
2. Que busquen el éxito.
3. Con proyecto de vida.
4. Con deseos de triunfar.

4.25. TOMA DE DECISIONES

Decisiones

Combinar situaciones y conductas que los socios describen en tres componentes principales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos.

Resultado

Situaciones que se describen públicamente a socios, para tomar una acción correctiva en el cual el resultado puede variar.

Consecuencias

Reacciones adecuadas que en su momento se evalúan en ciertos términos los cuales se asocian en la obtención de excelentes resultados.

Incertidumbre

Juicio de cada socio que conforma la asociación en la toma de decisiones teniendo una prospección de lo que puede ocurrir.

Preferencias

Conductas expresivas de elegir un curso de acción sobre los socios.

CUADRO N° 30 PLAN DE ACCIÓN

| PLAN DE ACCIÓN | | | |
|---|--|--|-------------|
| Problema principal | | | |
| ¿Cómo influye la estructura organizacional de la gestión administrativa de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Provincia Santa Elena año 2013? | | | |
| FIN DEL PROYECTO | INDICADORES | | |
| Implementación del diseño organizacional para la asociación de Agricultores Progresista | Diagnosticar la situación actual de la Asociación de Agricultores | | |
| | Elaborar un manual de funciones para las diferentes actividades a los socios de la asociación. | | |
| PROPÓSITO DEL PROYECTO | INDICADORES | | |
| Presentar a la asociación de agricultores la propuesta para fortalecer su gestión administrativa. | Realizar un análisis interno y externo para determinar la situación actual de la asociación de agricultores progresista. | | |
| COORDINADOR DEL PROYECTO: CACAO TOMALÁ GLORIA ARACELY | | | |
| Objetivos específicos | Estrategias | Actividades | Presupuesto |
| Diseñar el modelo de una estructura organizacional para la asociación de agricultores progresista. | Implementación. | Misión, visión, objetivos institucionales, valores | 300,00 |
| Fomentar el trabajo en equipo por medio de la comunicación entre socios. | Estructura organizacional de la asociación | Descripción de puestos y perfiles de trabajo de los socios. | 300,00 |
| Brindar un mejor servicio al cliente. | Realizar capacitaciones para los socios, talleres, seminarios | Coordina con instituciones públicas y privadas Elaborar un cronograma de actividades Capacitación a los socios | 300,00 |
| Establecer el manual de funciones para los colaboradores a través de las actividades de trabajo que permita el aprovechamiento máximo de sus recursos. | Comunicación abierta con el personal. | Temas en : Servicio al cliente Recursos Humano | 400.00 |

Fuente: Asociación de agricultores

Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá

RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

4.26. LOGROS DE OBJETIVOS

El diseño organizacional es un proceso colectivo y solidarizado que debe contar con la participación activa del equipo humano que estará a cargo de la empresa, para generar espacios de discusión que faciliten el proceso de estructuración y análisis.

Se requiere analizar las condiciones específicas bajo las cuales operará la organización para someter a control el método propuesto; y, en caso de requerirse, migrar el diseño hacia estructuras más complejas en función del potencial de crecimiento, complejidad del entorno o la forma de organizar el trabajo, entre otros.

Al momento de elaborar un diseño organizacional se busca tener una mejor organización de los puestos de trabajos donde se logra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de la unidades de trabajos de esta manera se logra optimizar el talento humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de los procesos productivos.

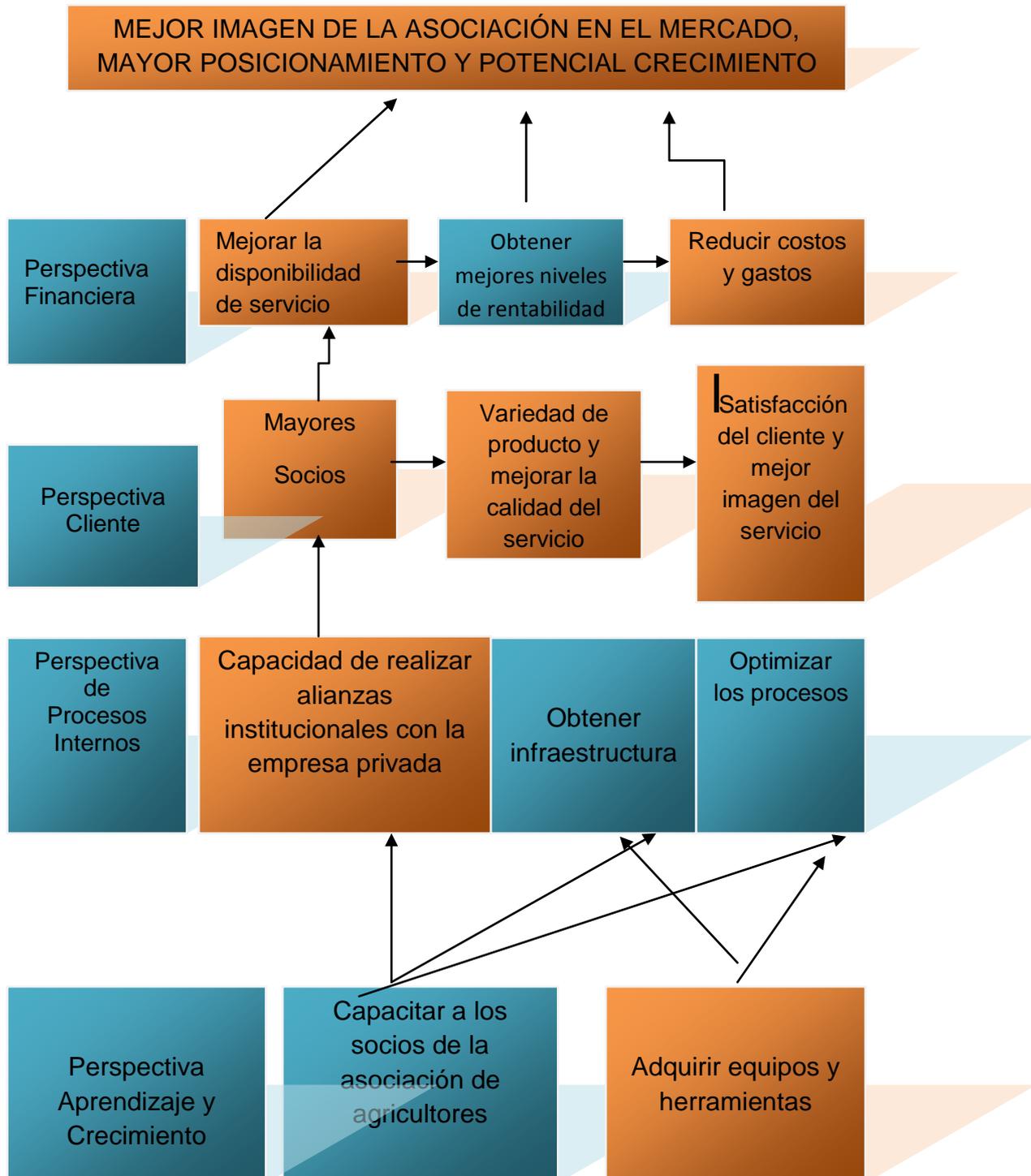
En donde se expone con detalle la estructura de la organización donde señalan los puestos de trabajos y la relación que existe entre ellos para los logros de sus objetivos donde se presenta la jerarquía y los niveles de responsabilidad.

La falta de conocimientos profesionales en lo referente a cuestiones de administración por parte de los dirigentes y la falta de recursos humanos debidamente preparados dentro de la organización hacen que la parte administrativa se convierta en una debilidad que afecta el correcto funcionamiento de la asociación como tal, como toda organización es necesario que posea una estructura organizacional correctamente diseñada y desarrollada, donde todos los procesos administrativos estén debidamente coordinados en base a un modelo propio de la organización.

Las exigencias gubernamentales en materia legal, los requerimientos organizacionales necesarios a la hora de participar, los cambios a través del tiempo y el desarrollo de la tecnología aplicable a las organizaciones, exigen que cada organización funcione bajo una estructura correctamente elaborada y aplicada para ser competitivos y estar en perfeccionamiento del desarrollo social.

4.27. MATRÍZ DE BALANCED SPORE CARD.

GRAFICO N° 27: MATRÍZ DE BALANCED SPORE CARD



Fuente: Matriz de balanced score card.
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá

4.28 PRESUPUESTO

Comprende los diferentes gastos que se llevan a efecto para el cumplimiento del objetivo del proceso de la implementación del diseño organizacional para la asociación de agricultores progresista.

Recurso Humano

La asociación cuenta con diversos tipos de recursos que lo permite funcionar y alcanzar sus objetivos.

CUADRO N° 31 RECURSO HUMANO

| CANTIDAD | DETALLE | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|--------------|-------------|-----------------|------------|
| 1 | Secretaria | 318 | 318 |
| 1 | Contador | 250 | 250 |
| 1 | Capacitador | 300 | 300 |
| TOTAL | | | 868 |

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá.

RECURSOS MATERIALES

La mejor forma de potenciar los recursos materiales es a través de inversión que permita renovar y actualizar, se conoce como recurso material de una empresa a bienes tangible con lo que va a contar la Asociación.

CUADRO N° 32 RECURSOS MATERIALES

| CANTIDAD | DETALLE | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|--------------|-----------------------|-----------------|-------|
| 2 | Escritorio | 120 | 240 |
| 1 | Muebles de oficina | 200 | 200 |
| 1 | Suministro de oficina | 250 | 250 |
| Total | | | 690 |

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá

Recursos Tecnológicos

Es importante que la asociación cuente con recursos tecnológico que ayudan a desarrollar una operación de la producción.

CUADRO N° 33 RECURSOS TECNÓLOGICOS

| CANTIDAD | DETALLE | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|--------------|--------------|-----------------|-------|
| 1 | Computadoras | 1000 | 1000 |
| 1 | Impresoras | 120 | 120 |
| 1 | Infocus | 800 | 800 |
| TOTAL | | | 1.920 |

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá

Presupuesto General

Lo que se necesita para la implementación de este proyecto es un rubro económico que tendrá un costo de \$ 3.478 para el Diseño Organizacional que sea eficaz y eficiente para la Asociación de Agricultores Progresista.

CUADRO N° 34: PRESUPUESTO GENERAL

| Descripción | Valor total |
|----------------------------|--------------------|
| RECURSO HUMANO | 868 |
| RECURSO MATERIALES | 690 |
| RECURSO TECNOLÓGICO | 1.920 |
| Total | 3.478 |

Fuente: Presupuesto de la propuesta
Elaborado por: Gloria Cacao Tomalá

CONCLUSIONES

- Al finalizar este trabajo se puede concluir que el diseño organizacional es un proceso, donde se toman decisiones, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo en la organización donde se ponen en práctica estrategias. Y al establecer la situación actual de la asociación Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta no cuenta con un diseño organizacional la misma que permitirá desempeñar eficientemente las funciones logrando que se distribuyan las actividades coordinadamente, donde se fortalecerá el trabajo en equipo entre los socios y de esta manera se podrá lograr los objetivos propuestos.
- Se puede manifestar que la asociación de agricultores carece de un diseño organizacional y de principios de la organización como son: misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, son cualidades básicas que influyen en el desarrollo y éxito de las organizaciones.
- Es tan necesario conocer los factores internos como externos que nos rodean y que van a influir en el desarrollo de la asociación, el análisis FODA ayudó a definir las estrategias de crecimiento y mejoramiento, las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo de la Asociación.
- La organización debe ejecutar programas de capacitación y proyectos en función de sus actividades ya que se logrará que los brinden un servicio de calidad, siendo esto esencial para el progreso y desarrollo de la misma.

Recomendaciones

- Aprobar la implementación del diseño organizacional como instrumento guía de la asociación que propicie impactos relevantes en el desarrollo de los procesos administrativos.

Definir claramente el nivel jerárquico con la finalidad de propiciar el orden y la disciplina delegando responsabilidades a cada uno de Los socios.

A las integrantes de la asociación cumplir con las funciones asignadas acorde con una estructura orgánica definida y por ende con su área de trabajo, fomentando la mejora continua de la asociación, logrando un trabajo en equipo estable mediante la buena comunicación para la correcta toma de decisiones.

- Se recomienda socializar y debatir los principios de la organización que se encuentran desarrollados en este proyecto, con el fin de darle el realce a esta asociación dándoles los parámetros necesarios, para el desarrollo y progreso de la asociación.
- Se sugiere a la asociación de agricultores adoptar el análisis FODA, siendo una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre la gestión administrativa propuesta, el cual detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean.
- Capacitar al talento humano en las áreas de liderazgo, motivación, Técnicas prácticas en agricultura, para el mejor acoplamiento en Diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad y eficiencia en sus desempeños.

Bibliografía

- Carratala, J, Albano H, García M, Pazos A, (2003) Administración de empresa Argentina Editorial Analia Elia.
 - Castrillón Pulido, A.A.: (2008) Crecimiento Económico y Riesgo de los Mercados Financieros, Editorial República De Colombia, 2da Edición Electrónica, Colombia.
 - Cengage, Learning. (2007), • Klastorin, Ted, Administración Exitosa de Proyectos. Editorial Administración de Proyectos, Editorial Alfa Omega, (2006).
 - Chiavenato, Idalberto (2007), Proceso administrativo Editora Mc Graw- Hill, Tercera Edición.
 - Correa Jaramillo, Carlos Enrique (2010), Liderazgo, Valores y Educación Primera Edición Loja –Ecuador.
- Cummings, Christopher G. Worley, (2007), Desarrollo Organizacional y cambio, Editorial Thomson, octava edición, México.
- Daft, Richard L. (2007), teoría y diseño organizacional, editorial Cengage Learning, Novena edición, Santa Fe – Colombia
- Domínguez Rubio, P. (2007),Manual de Análisis Financiero, Edición García Santillán, A. (2010),Administración Financiera I, Edición Electrónica Gratuita.

- Ezequiel Ander-Egg Lumen. (2007), Introducción a La Planificación Estratégica Primera Edición, Buenos Aires.
- Guizar Montufar Rafael (2008), desarrollo organizacional, editorial McGraw Hill Interamericana, segunda edición, México.
- Guizar, R.(2008), Desarrollo Organizacional México Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández R, Fernández C, Baptista L. (2006), Metodología de la Investigación, Editorial Nueva, Hill. 150-155p, 3era Edición, México.
- León Carlos (2007), Evaluación de Inversiones: Un Enfoque Privado y Social, Editorial la República, 1 Era Edición, México.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, (2006), Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- Méndez Carlos (2002), Metodología, Diseño y Desarrollo de la Investigación, 4ta Edición, Edit., Mc Graw. Hill, Bogotá Colombia.
- Ortiz Velásquez, S. (2010), la Inversión y su Comportamiento, Editorial Limusa, Isbn: 1era Edición, México.
- Tamayo Y T. Mario (2005), Metodología Formal de la Investigación Científica, Editorial Limusa, Isbn: 968-18-1186-0, 2da Edición, México.

- Thompson, A; Stickland, A; Gamble, J; (2007), Administración Estratégica teórica y casos: México: Mc Graw_Hill
- Varela Rodrigo (2008), Innovación Empresarial, Arte y Ciencia de la Creación de Empresa (Tercera Edición), Cali – Colombia.

Anexos



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



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Investigar sobre las necesidades de implementar un “Diseño Organizacional” que permita mejorar la gestión administrativa de la Asociación de agricultores de la comuna Loma Alta, con la finalidad de recolectar datos precisos, el cual será utilizado con absoluta privacidad. Le agradezco brindarme su tiempo y responder las siguientes preguntas.

Género: Masculino Femenino

Marque con una “X” la opción más relevante para usted.

1. ¿ Conoce usted lo que es un diseño organizacional

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Conoce usted si la Asociación de agricultores de la Comuna Loma Alta, cuenta con un diseño organizacional?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

3. ¿Cree Ud. que un diseño organizacional es importante para la asociación?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

4. ¿Si dispondría de un diseño organizacional lo emplearía para establecer objetivo y metas para el futuro?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

5. ¿Conoce usted los reglamentos de la institución?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

6. ¿Cree Usted que con un diseño organizacional mejorara sus procesos administrativos?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

7. ¿Cree usted que la Asociación ha obtenido ayuda por diferentes instituciones?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

¡Gracias por su colaboración!



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Recopilar información en base al instrumento de investigación, para elaborar el Diseño Organizacional para la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta, con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad. Le agradezco brindarme su tiempo y responder las siguientes preguntas.

Género: Masculino Femenino

Marque con una "X" la opción más relevante para usted.

1. ¿Conoce usted si existe un diseño organizacional?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Conoce sus funciones como socio de la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 3. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Piensa usted que la asociación trabaja en coordinación para alcanzar los objetivos propuestos?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Ha recibido usted capacitación y apoyo técnica en prevención en riesgo agrícola?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

5. ¿Recibe usted capacitación por parte de la Asociación de agricultores de la Comuna Loma Alta?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

6. ¿Sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

7. ¿Que debe de mejorar la asociación de agricultores?

- Clima organizacional
- Comunicación
- Administración
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

8. ¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional para la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

¡Gracias por su colaboración!



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Identificar las fortalezas y debilidades organizacionales de la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, para el desarrollo del Diseño Organizacional propuesto, con la finalidad de recolectar datos muy valiosos. Le agradezco brindarme su tiempo y responder las siguientes preguntas.

Género: Masculino Femenino

Marque con una "X" la opción más relevante para usted.

1. ¿Cómo considera usted a la Asociación de agricultores progresista de la Comuna Loma Alta?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Está usted de acuerdo con la calidad del producto ofrecido?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni acuerdo/ni desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Los productos y servicios que brinda la asociación cuentan con un valor agregado que los diferencien de los demás?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

4. ¿Considera Usted que los productos son de calidad?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

¡Gracias por su colaboración!

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA "LOMA ALTA"

Fundado el 29 de Julio de 2009
Loma Alta – Colonche – Santa Elena

Loma Alta, 12 de Diciembre de 2012

EC. Félix Tigrero González
DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE
SANTA ELENA

En su despacho,



De mis consideraciones:

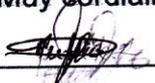
Reciba un cordial saludo y mis sinceros deseos de éxitos en su ardua labor administrativa al frente de ésta noble institución, a su vez aprovecho la oportunidad de expresarle lo siguiente.

La Asociación de Agricultores de la Comuna Loma Alta, dedicada a la actividad agrícola, nos dirigimos a usted para solicitarle permita al estudiante egresado Srta. Gloria Aracely Cacao Tomalá, para que realice su tesis y nos ayude en un "Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores Progresista de la Comuna Loma Alta, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena" quien con su investigación nos ayudara a organizarnos bajo los parámetros que la sociedad actual exige.

Esperando su oportuna respuesta, aprovechamos la ocasión que se nos presenta para anticiparle nuestros sinceros agradecimientos.

Nota: adjunto nomina de socios.

Muy cordialmente


Sr. Rufilio Mariano De La A.
PRESIDENTE.





REPÚBLICA DEL
ECUADOR



CODENPE
CONSEJO DE DESARROLLO
DE LAS NACIONALIDADES
Y PUEBLOS DEL ECUADOR

Quito DM, diciembre 10 del 2012
614 - DCAL



Señor
Rufilio Mariano de la A Catuto
**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES
PROGRESISTA "LOMA ALTA"**
Presente.-

Señor Presidente:

En atención a su oficio No. 054, de fecha diciembre del 2012; ingresado a esta institución con trámite No. CODENPE-DE-2012-2291-E, de fecha diciembre 10 del 2012, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador - CODENPE, de conformidad con el Art.3 literal k) de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador, que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado en el Registro Oficial No 175 del 21 de septiembre de 2007; considerando que la **ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA "LOMA ALTA"**, con domicilio en la Comuna Loma Alta, parroquia Colonche, cantón y provincia de Santa Elena, cumple con los requisitos establecidos para el efecto, registra legalmente a su Directorio para el periodo de **DOS AÑOS (2012 - 2014)**, según disposición estatutaria de la Asociación.

| DIGNIDAD | NOMBRES Y APELLIDOS | No. CÉDULA |
|---------------------|------------------------------------|-------------|
| Presidente | Rufilio Mariano de la A Catuto | 090125657-8 |
| Vicepresidente | Virgilio Reyes Tomalá Tomalá | 090164757-8 |
| Secretario | Julio Dolores Cacao Flores | 091499668-1 |
| Tesorero | Julio Melquiades Tomalá Rodríguez | 091113279-3 |
| Vocales Principales | Eulogio Bernardo Tomalá Rodríguez | 091423789-6 |
| | Luis Eusebio Tomalá Catuto | 090548148-7 |
| | Willian Javier de la A Rodríguez | 091576256-1 |
| Vocales Suplentes | José Telésforo Torres de la Cruz | 090911601-4 |
| | Juan Augusto Catuto Tomalá | 091688710-2 |
| | Eleodoro Nicanor Rodríguez de la A | 090648631-1 |

La veracidad de los datos expuestos en este documento es de responsabilidad absoluta de la **ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA "LOMA ALTA"**, en caso de comprobar alguna irregularidad el CODENPE se reserva el derecho a dejar sin efecto el presente documento; previo el debido proceso.

Atentamente,



CODENPE
Secretaría Nacional Ejecutiva
QUITO - ECUADOR

Angel Medina Lozano
SECRETARIO NACIONAL EJECUTIVO



25



**EL SECRETARIO NACIONAL EJECUTIVO DEL CONSEJO DE
DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL
ECUADOR - CODENPE.**

N.- 2095

CONSIDERANDO

Que, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, de conformidad con la Ley de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre de 2007, es un organismo de derecho público, con personería jurídica propia y autonomía técnica especializada en el desarrollo del sumak kawsay de las nacionalidades y pueblos indígenas del Ecuador;

Que, en el Art. 3 literal k) de la Ley de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, señala como una de las atribuciones del CODENPE "Legalizar y registrar estatutos, directivas y consejos de gobierno de las nacionalidades y pueblos indígenas, aprobados según el derecho propio o consuetudinario, así como de sus formas de organización que funcionan en el seno de la respectiva nacionalidad o pueblo";

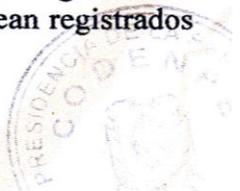
Que, la Asociación de Agricultores Progresista "Loma Alta", con domicilio en la comuna Loma Alta, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, en ejercicio de los Derechos Colectivos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, se autodefinen como una Entidad Indígena, por lo que solicitan al CODENPE el reconocimiento Legal y el Registro de su Estatuto;

Que, mediante oficio No. 001 - 02 de fecha 08 de septiembre del 2010, el directorio de la Asociación de Agricultores Progresista "Loma Alta", en cumplimiento a las resoluciones de la Asamblea General de fecha 29 de julio del 2010, solicita del CODENPE el Reconocimiento Legal y el Registro del Estatuto;

Que, la Comuna Loma Alta, con fecha 07 de septiembre del 2010, concede CARTA AVAL a favor de la Asociación de Agricultores Progresista "Loma Alta", para que pueda realizar los trámites de legalización correspondientes, con el fin de que el Estatuto y el Directorio sean registrados en el CODENPE;

Que, el Pueblo Huancavilca Puna, con fecha 08 de septiembre del 2010, concede CARTA AVAL a favor de la Asociación de Agricultores Progresista "Loma Alta", para que pueda realizar los trámites de legalización correspondientes, con el fin de que el Estatuto y el Directorio sean registrados en el CODENPE; y,

[Handwritten signature and stamp]
J. Zambrano
Cantón Santa Elena





CODENPE
CONSEJO DE DESARROLLO
DE LAS NACIONALIDADES
Y PUEBLOS DEL ECUADOR

En uso de las facultades que le confiere el Art. 3 literal k) de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se Autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre del 2007.



ACUERDA

Art. 1.- REGISTRAR LEGALMENTE Y CONCEDER LA PERSONERÍA JURÍDICA A LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA "LOMA ALTA", con domicilio en la comuna Loma Alta, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Art. 2.- Ordenar la publicación en el Registro Oficial de conformidad con la Disposición Transitoria del Decreto Ejecutivo No. 727, publicado en el Registro Oficial No. 144 de fecha 14 de noviembre de 2005.

Art. 3.- El presente Acuerdo de Registro de Estatuto, tendrá PLENA VALIDEZ LEGAL Y JURÍDICA PARA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALICE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA "LOMA ALTA".

Art. 4.- La veracidad de los datos emitidos en el presente documento es de responsabilidad de sus dirigentes, de comprobar falsedad en los documentos presentados, realizar acciones ilegales y no previstas en el Estatuto Registrado, el CODENPE se reserva el derecho de dejar sin efecto el presente Acuerdo.

Art. 5.- El presente documento legal entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito Distrito Metropolitano, a los 07 días del mes de octubre del año 2010.

(Signature)
Máximo Meza Mancheno
SECRETARIO NACIONAL EJECUTIVO (E) CODENPE



Z/C

(Signature)
Ab. José Zambrano Salmon
Regente del Cantón Santa Elena - Ecuador

14

ASOCIACION DE AGRICULTORES PROGRESISTA 27 (Veintisiete)

"LOMA ALTA".

Fundada el 29 de Julio del 2009
Loma Alta - Colonche - Santa Elena



AUTORIDADES DE LA DIRECTIVA

| Cargo | Nombres y Apellidos | Cedula de Ciudadanía | Firmas |
|-----------------|------------------------------------|----------------------|--------|
| Presidente | Rufilio Mariano De la A Catuto | 0901256578 | |
| Vicepresidente | Virgilio Reyes Tomala Tomala | 0901647578 | |
| Secretario | Pedro Willian Tomala Tomala | 0917081382 | |
| Tesorero | Walter Franklin Tomala De la A | 0911016103 | |
| Vocal Principal | Eulogio Bernardo Tomala Rodríguez | 0914237896 | |
| Vocal Principal | Willian Javier De la A Rodríguez | 0915762561 | |
| Vocal Principal | Luis Eucebio Tomala Catuto | 0905481487 | |
| Vocal Suplente | José Teleforo Torres Cruz | 0909116014 | |
| Vocal Suplente | Juan Augusto Catuto Tomala | 0916887102 | |
| Vocal Suplente | Eleodoro Nicamor Rodríguez De la A | 0906486311 | |

Certifico: Que la presente nomina de la directiva de la Caja Solidaria Porvenir, de la Comuna El Tambo de la Parroquia San José de Ancón, Cantón y Provincia de Santa Elena fueron electas mediante Asamblea General Extraordinaria el pasado 28 de febrero del 2010.

Loma Alta, Septiembre 8 del 2010.

Ab. José E. Zambrano Simón
Notario del Cantón Santa Elena - Ecuador

Pedro Willian Tomala Tomala

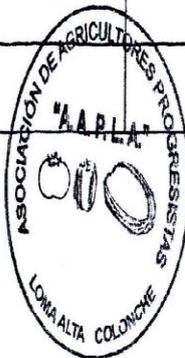
NOMINA DE SOCIOS DE LA ASOCIACION DE AGRICULTORES PROGRESISTA LOMA ALTA

| # | Apellidos y Nombres | Cédula de Ciudadanía | Firma |
|-----|----------------------------------|----------------------|-------------------|
| 1. | Baque Primo Albino | 0905545752 | Primo Zedillo |
| 2. | Baque Tomala Santo Teodoro | 0913911137 | Santos Baque |
| 3. | Baque Tomala Pedro Dionicio | 0917431868 | Pedro Baque |
| 4. | Bacilio Catuto Jorge Franco | 0917257842 | Jorge Bacilio |
| 5. | Barzola Tomala Luis Germán | 0913642906 | Luis Barzola |
| 6. | Barzola Tomala Eulogio Amado | 0913601191 | Eulogio Barzola |
| 7. | Barzola Tomala Ángel Juan | 0915402853 | Ángel Barzola |
| 8. | Catuto Catuto Prospero Cresencio | 0906423801 | Prospero Catuto |
| 9. | Catuto Tomala Manuel Ysmael | 0912774668 | Manuel Catuto |
| 10. | Catuto Tomala Juan Augusto | 0916887102 | Juan A. Catuto |
| 11. | De la A Catuto Rufilio Mariano | 0901256578 | Rufilio De la A |
| 12. | De la A Rodríguez Willian Javier | 0915762561 | Willian Rodríguez |
| 13. | De la A Miraba Robert Kelbin | 0920857646 | Robert De la A |



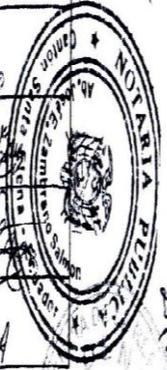
Ab. José Lambanio Salmerón

| | | | |
|-----|------------------------------------|------------|-----------------------|
| 14. | Magallan De la A Eleno Severo | 0917861684 | |
| 15. | Magallan De la A Luis Gonzalo | 0917861692 | Luis Gonzalo Magallan |
| 16. | Méndez Tomala Secundino Rómulo | 0907955215 | Secundino Méndez |
| 17. | Pozo De la A Félix Antonio | 0907806095 | Félix Antonio Pozo |
| 18. | Rodríguez De la A Eleodoro Nicanor | 0906486311 | Eleodoro Rodríguez |
| 19. | Rodríguez De la A Crisóforo | 0904783883 | Crisóforo Rodríguez |
| 20. | Santiana De la A Teodoro Marcelo | 0906966221 | Teodoro Santiana |
| 21. | Santiana De la A Freddy Enrique | 0913273082 | Freddy Santiana |
| 22. | Santiana De la A Vicente Javier | 0918178799 | Vicente Santiana |
| 23. | Santiana De la A Marcos Felimon | 0918248121 | Marcos F. Santiana |
| 24. | Santiana Pozo Juan Carlos | 0924681349 | JUAN SANTIANA |
| 25. | Santiana Pozo Adolfo Antonio | 0918026394 | Adolfo Santiana |
| 26. | Torres De la Cruz José Teleforo | 0909116014 | José Torres |
| 27. | Torres De la Cruz Pedro Pastor | 0903594711 | Pedro Torres |
| 28. | Tomala De la A Walter Franklin | 0911016103 | Walter Tomala |



Ab. José Lamberto Salmerón

| | | | |
|-----|------------------------------------|------------|---------------------------------------|
| 14. | Magallan De la A Eleno Severo | 0917861684 | <i>[Signature]</i> |
| 15. | Magallan De la A Luis Gonzalo | 0917861692 | <i>Luis Gonzalo Magallan</i> |
| 16. | Méndez Tomala Secundino Rómulo | 0907955215 | <i>[Signature]</i> |
| 17. | Pozo De la A Félix Antonio | 0907806095 | <i>Félix Antonio Pozo de la A</i> |
| 18. | Rodríguez De la A Eleodoro Nicanor | 0906486311 | <i>Eleodoro Rodríguez</i> |
| 19. | Rodríguez De la A Crisóforo | 0904783883 | <i>Crisóforo Rodríguez</i> |
| 20. | Santiana De la A Teodoro Marcelo | 0906966221 | <i>Teodoro Santiana</i> |
| 21. | Santiana De la A Freddy Enrique | 0913273082 | <i>Freddy Santiana</i> |
| 22. | Santiana De la A Vicente Javier | 0918178799 | <i>Vicente Santiana de la A</i> |
| 23. | Santiana De la A Marcos Felimon | 0918248121 | <i>Marcelo F. Santiana de la A</i> |
| 24. | Santiana Pozo Juan Carlos | 0924681349 | <i>JUAN SANTIANA</i> |
| 25. | Santiana Pozo Adolfo Antonio | 0918026394 | <i>Adolfo Santiana Pozo</i> |
| 26. | Torres De la Cruz José Teleforo | 0909116014 | <i>[Signature]</i> |
| 27. | Torres De la Cruz Pedro Pastor | 0903594711 | <i>Pedro P. Torres de la Cruz</i> |
| 28. | Tomala De la A Walter Franklin | 0911016103 | <i>Walter Franklin Tomala de la A</i> |



12
25 (verificar)

Lic. Wilson Melecio Santos Rodríguez, Msc.
MÁSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
CEL. 0990742840

CERTIFICO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del trabajo de la Srta. **Gloria Aracely Cacao Tomalá**, con Cédula de identidad # 0921374666 cuyo tema de tesis "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTAS DE LA COMUNA LOMA ALTA, PARROQUIA COLONCHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013".

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que la interesada puede darle el uso que estime conveniente al presente documento.

La libertad, Noviembre de 2013

Atentamente


Lic. Wilson Melecio Santos Rodríguez, Msc.

MÁSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

REGISTRO NÚMERO 1017-12-86028117

C.I. 0905454658