



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE  
TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA NUEVOS  
HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: MAYRA JOHANNA CHALÉN TORRES**

**TUTOR: 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  
TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA NUEVOS  
HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: MAYRA JOHANNA CHALÉN TORRES**

**TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIm.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, Octubre del 2013.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA “NUEVOS HORIZONTE”**, elaborado por la Srta. Mayra Johanna Chalén Torres egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero(a) en Administración de Empresas, 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 presente trabajo le dedico primeramente a Dios que me ha bendecido y guiado siempre, a mi familia, en especial a mis padres Pedro Chalén y Georgina Torres que han sido el pilar fundamental en mi vida brindándome su apoyo cada instante de mi vida.

A mi esposo, que me ha ayudado de una u otra manera brindándome su apoyo incondicionalmente.

A mi hija, que es mi vida y gracias a ella tengo las fuerzas necesarias para culminar mis estudios y salir adelante.

A mis amigos de la Universidad que de una u otra manera me brindaron su ayuda en todos los cinco años de estudio.

A mis jefes de la E/S Primax Salinas que gracias a Dios, siempre me brindaron su apoyo y me dieron los permisos necesarios para cumplir con mis estudios académicos.

A mis amigos del trabajo en especial a Gilma y Yadira que siempre me aconsejaban para que no me retire de la Universidad ni del trabajo, apoyándome y cubriéndome los turnos del trabajo.

A todos ellos le dedico este proyecto en agradecimiento a su ayuda y apoyo.

*Mayra Chalén Torres*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Dios que me ha guiado cada instante de mi vida y a quienes colaboraron en la ejecución de este proyecto.

A mis docentes que me brindaron las enseñanzas necesarias desde el pre- universitario hasta el quinto año.

A mis tutoras Econ. Karina Bricio e Ing. Margarita Palma que me guiaron en la ejecución de la tesis pasó a paso logrando la culminación de la misma.

A las personas que conforman la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes”, quienes me dieron la apertura para la ejecutar este proyecto brindándome la información necesaria para realizar el proyecto

*Mayra Chalén Torres*

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIm.  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.  
PROFESOR DE ÁREA

---

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE  
TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA “NUEVOS  
HORIZONTES” EN EL CANTÓN SALINAS,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013**

**Autor:** Mayra Johanna Chalén Torres

**Tutor:** Econ. Karina Bricio Samaniego MIM.

**RESUMEN**

La investigación se basa en el planteamiento y elaboración de un Diseño Organizacional para la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” del Cantón Salinas provincia de Santa Elena, con el fin de solucionar aquellos problemas que existen en el área administrativa de la institución. Para el logro de los objetivos de la investigación se realizó la investigación usando el método cualitativo, a través de este método se pudo recolectar la información necesaria para establecer la propuesta del diseño a la Asociación, en la que se pudo recabar información por medio de instrumentos como la entrevista realizada a los directivos y la encuestas dirigidas a los socios, quienes nos brindaron la información necesaria para que se lleve a cabo. También se utilizó la investigación de campo y en libros, de diferentes autores en la que nos ayudamos a obtener información acerca de un modelo organizacional hallando modelos base, que contribuyan a la determinación del modelo adecuado para satisfacer las necesidades de la asociación, la cual consta con los elementos que según los resultados de la investigación de campo necesita la asociación, ya que se recalcó que no poseen un diseño organizacional y que cada vez son más socios que se integran a la institución lo cual genera que aumente la falta de control en las actividades que realizan descuidando lo primordial que es lograr la satisfacción de los clientes en este caso los turistas que visitan la provincia de Santa Elena y en especial el balneario del sector Chipipe, cantón Salinas. Por lo cual es importante el establecer un diseño organizacional para la asociación Nuevos Horizonte, que logre el fortalecimiento de la gestión administrativa, asignando funciones a todos los colaboradores, y así tener clara de las necesidades del personal y de la asociación, de modo que podamos adaptarnos a los cambios.

## CONTENIDO

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	7
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	7
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA. ....	8
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	9
OBJETIVOS .....	10
OBJETIVO GENERAL .....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
HIPÒTESIS .....	10
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	11
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>

1.1.	ANTECEDENTES.....	14
1.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
1.2.1.	Diseño Organizacional .....	15
1.2.1.1.	Definición. ....	15
1.2.1.2.	Importancia del diseño organizacional. ....	16
1.2.1.3.	Puntos básicos para el Diseño Organizacional. ....	17
1.2.1.4.	Factores para el Diseño Organizacional .....	17
1.2.1.5.	Relación entre Diseño Organizacional y Eficiencia .....	18
1.2.1.6.	Modelos de Diseño Organizacional.....	19
1.2.1.6.1.	Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft. ....	20
1.2.1.6.2.	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	22
1.2.1.7.	Elementos del Diseño Organizacional.....	24
1.2.1.7.1.	Análisis Situacional.....	26
1.2.1.7.1.1.	Situación Interna .....	26
1.2.1.7.1.1.1.	Puntos Fuertes .....	26
1.2.1.7.1.1.2.	Puntos Débiles.....	27
1.2.1.7.1.1.3.	Competencia Distintiva.....	27
1.2.1.7.1.2.	Entorno Externo .....	28
1.2.1.7.1.2.1.	Oportunidades .....	28
1.2.1.7.1.2.2.	Amenazas .....	29
1.2.1.7.2.	Proyección Estratégica .....	30
1.2.1.7.2.1.	Misión .....	30
1.2.1.7.2.2.	Visión.....	30
1.2.1.7.2.3.	Objetivos estratégicos .....	31
1.2.1.7.2.4.	Estrategias .....	31
1.2.1.7.2.5.	Plan de acción .....	32
1.2.1.7.3.	Diseño organizacional.....	33
1.2.1.7.3.1.	Cargos de la organización.....	33
1.2.1.7.3.2.	Estructural Organizacional.....	34
1.2.1.7.3.3.	Políticas Organizacionales .....	37

1.2.1.7.3.4. Manuales Organizacionales .....	39
1.2.1.7.3.5. Cultura organizacional .....	41
1.2.1.7.4. Resultados de Efectividad .....	42
1.2.1.8. Diagnóstico Organizacional .....	43
1.2.1.8.1. Matriz de evaluación de factor interno MEFI .....	43
1.2.1.8.2. Matriz de evaluación de factor externo MEFE .....	45
1.2.1.8.3. Matriz Foda .....	46
1.2.1.8.4. Modelo de Michael Porter:.....	50
1.2.1.8.5. Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral – BSC .....	51
1.2.2. Gestión Administrativa.....	53
1.2.2.1 Principios de Administración.....	54
1.2.2.2. Funciones de la Administración. ....	57
1.2.2.3. El Proceso de la Administración.....	58
1.3. MARCO LEGAL .....	64
1.4. ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES.....	62
1.4.1. Productos/ servicios.....	62
1.4.2. Estatutos Asociación “Nuevos Horizontes”.....	59
<b>CAPÍTULO II</b> .....	74
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	74
2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	74
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	76
2.3.1. Por el Propósito. ....	77
2.3.1.1. Investigación Aplicada.....	77
2.3.2. Por el Nivel de Estudio. ....	77
2.3.2.1. Descriptiva .....	77
2.3.3. Por el Lugar. ....	78
2.3.3.1. Investigación Documental Bibliográfica.....	78
2.3.3.2. Investigación de Campo .....	78

2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	79
2.4.1.	Método Inductivo .....	79
2.5.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN .....	80
2.6.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	80
2.7.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	81
2.7.1.	Guión o Formato de Entrevista .....	82
2.7.2.	Cuestionario .....	82
2.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	83
2.8.1.	Población.....	83
2.8.2.	Muestra.....	84
2.9.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	86
2.9.1.	Procedimientos .....	86
2.9.2.	Procesamiento .....	86
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>88</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
3.1.	ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN NUEVOS HORIZONTES.....	88
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN. ....	91
3.3.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	103
3.4.	RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	104
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>105</b>
	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN .....</b>	<b>105</b>
4.1.	PRESENTACIÓN.....	105
4.2.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	106
4.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
4.4.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	107
4.5.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN NUEVOS HORIZONTES.....	108
4.5.1.	Foda .....	110

4.5.2.	Foda Estratégico.....	111
4.5.3.	Marco del Perfil Competitivo.....	112
4.5.4.	La Matriz BCG o matriz Boston Consultan Group.....	113
4.5.5.	Cuadro de Mando Integral o Matriz Bsc.....	114
4.5.5.1.	Cuadro de Mando Integral de Asociación.....	114
4.6.1.	Análisis Situacional.....	115
4.6.1.1.	Situación Interna.....	115
4.6.1.1.1.	Puntos Débiles.....	115
4.6.1.1.2.	Puntos Fuertes.....	115
4.6.1.1.3.	Competencia Distintiva.....	115
4.6.1.2.	Entorno.....	116
4.6.1.2.1.	Oportunidades.....	116
4.6.1.2.2.	Amenazas.....	116
4.6.1.2.3.	Marco Lógico.....	116
4.6.1.2.3.1.	Matriz de Marco Lógico Asociación.....	116
4.6.1.2.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.....	119
4.6.1.2.4.1.	Matriz MEFI de la Asociación Nuevos Horizontes.....	119
4.6.1.2.5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.....	121
4.6.1.2.5.1.	Matriz MEFE de la Asociación “Nuevos Horizontes”.....	121
4.6.2.	Proyección Estratégica.....	122
4.6.2.1.	Misión de la asociación.....	122
4.6.2.2.	Visión de la asociación.....	122
4.6.2.3.	Objetivos estratégicos.....	122
4.6.2.4.	Estrategias.....	123
4.6.3.	Proyección De Estructura Organizacional.....	124
4.6.3.1.	Estructura organizacional.....	124
4.6.3.2.	Definición de cargos de la organización.....	125
4.6.3.3.	Políticas.....	129
4.6.3.4.	Cultura Organizacional.....	130
4.6.4.	Resultados de Efectividad.....	131

4.6.4.1.	Eficiencia Organizacional.....	131
4.6.4.2.	Logro de Objetivos .....	133
<b>5.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>134</b>
<b>6.</b>	<b>PRESUPUESTO.....</b>	<b>136</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>137</b>
7.1.	CONCLUSIONES .....	137
7.2.	RECOMENDACIONES .....	138
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>139</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Modelo de Richard Daft .....	21
GRÁFICO 2	Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	23
GRÁFICO 3	Las Cinco Fuerzas De Porter .....	51
GRÁFICO 4	Conocimiento sobre Misión y Visión.....	92
GRÁFICO 5	Aporte de los socios con relación a las metas .....	93
GRÁFICO 6	Nivel de cumplimiento de las expectativas de los socios.....	94
GRÁFICO 7	Estratégicas para mejoramiento de la Asociación .....	95
GRÁFICO 8	Causa del estado de la asociación.....	96
GRÁFICO 9	Preferencia de los clientes .....	97
GRÁFICO 10	Insatisfacciones del cliente .....	98
GRÁFICO 11	Constancia que evalúan a los socios en la atención al cliente .	99
GRÁFICO 12	Necesitan manual de funciones .....	100
GRÁFICO 13	Nivel de certeza en que el diseño mejorará la asociación .....	101
GRÁFICO 14	Está de acuerdo en aplicar el diseño organizacional .....	102
GRÁFICO 15	Modelo de Propuesta de Diseño Organizacional.....	108
GRÁFICO 16	Matriz Boston Consulting Group .....	113
GRÁFICO 17	Organigrama .....	124

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	Operacionalización de la Variable Independiente.....	12
CUADRO 2	Operacionalización de las Variable Dependiente.....	13
CUADRO 3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	43
CUADRO 4	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	45
CUADRO 5	Matriz Foda .....	48
CUADRO 6	Análisis Foda.....	49
CUADRO 7	Población de la asociación .....	83
CUADRO 8	Fórmula Población Finita .....	84
CUADRO 9	Datos: .....	84
CUADRO 10	Aplicación de fórmula para muestra .....	85
CUADRO 11	Muestra Poblacional .....	85
CUADRO 12	Conocimiento sobre Misión y Visión.....	92
CUADRO 13	Aporte de los socios con relación a las metas .....	93
CUADRO 14	Nivel de cumplimiento de las expectativas de los socios .....	94
CUADRO 15	Estratégicas para mejoramiento de la Asociación.....	95
CUADRO 16	Causa del estado de la asociación .....	96
CUADRO 17	Preferencia de los clientes .....	97
CUADRO 18	Insatisfacciones del cliente.....	98
CUADRO 19	Constancia para conocer la atención al cliente.....	99
CUADRO 20	Necesitan manual de funciones .....	100
CUADRO 21	Nivel de certeza en que el diseño mejorará la asociación .....	101
CUADRO 22	Está de acuerdo en aplicar el diseño organizacional .....	102
CUADRO 23	Análisis FODA de la Asociación Nuevos Horizonte .....	110
CUADRO 24	Matriz Foda Estratégico .....	111
CUADRO 25	Matriz del Perfil Competitivo de la Asociación.....	112
CUADRO 26	Cuadro de Mando Integral .....	114
CUADRO 27	Matriz Marco Lógico .....	117
CUADRO 28	Aplicación de la matriz MEFI.....	120
CUADRO 29	Matriz MEFI.....	121

CUADRO 30	Formato de asistencia de socios a reuniones.....	132
CUADRO 31	Formato de Logro de los objetivos de la Asociación.....	133
CUADRO 32	Plan de acción .....	134
CUADRO 33	Presupuesto .....	136

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1	Formato de encuesta .....	143
ANEXO 2	Formato de entrevista .....	145
ANEXO 3	Carta Aval de la Asociación de Nuevos Horizontes.....	147
ANEXO 4	Estatutos de la Asociación.....	148
ANEXO 5	Fotografía de socio llenando encuesta.....	150
ANEXO 6	Fotografía de encuesta a socios asociación Nuevos Horizontes	150
ANEXO 7	Certificado del Gramatólogo .....	151

## INTRODUCCIÓN

En la Provincia de Santa Elena existe un sin número de Balnearios visitados por turistas nacionales y extranjeros, pero en este caso Salinas es uno de los Balneario que con más frecuencia es visitado, debido a su diversidad gastronómica, artesanal y los servicios hoteleros de calidad que se ofrece.

El diseño organizacional, es un factor importante aplicarlo en una asociación, con el fin de obtener una organización adecuada para el logro de sus objetivos planteados, en unión de quienes conforman la misma.

La Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” nace con un firme propósito de desarrollo de sus actividades en la playa de Salinas, no solo en su aspecto físico sino también en su desarrollo interno motivando y orientando a los pequeños empresarios que deciden implantarse en la zona, fomentando el desarrollo turístico de la playa, denunciando y combatiendo el intrusismo y la competencia que existe por parte de otras asociaciones.

El órgano directivo de la asociación está compuesto por una junta elegida en votación cada año. Esta asociación está conformada por un grupo de 117 socios, que se dedican a las siguientes actividades como Alquiler de carpas y parasoles a lo largo de la playa, venta de comidas rápidas y refrescos, elaboración y comercialización de artesanías, entre otros.

Los comercios que integran esta asociación están situados en las distintas áreas que conforman comercio en beneficio del consumidor, especialmente en las temporadas playeras.

A través de la propuesta del diseño organizacional para la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” se lograría un mejor direccionamiento en cuanto a la estructura administrativa de la misma,

minimizando duplicidad de tareas, logrando a su vez un trabajo con eficacia y eficiencia por parte de los socios, alcanzando sus objetivos o metas planteadas por parte de ellos.

El presente trabajo consta de 4 capítulos que se detalla a continuación.

**Capítulo I**, está compuesto por el marco teórico, en la que se refiere al análisis de las generalidades del diseño organizacional, mecanismos, estrategias, procesos administrativos entre otros, también se toma en cuenta el marco legal y referencial de la investigación.

**Capítulo II**, consta de la metodología, para establecer la investigación, como los métodos, diseño, los procedimientos y procesamientos de la investigación que son necesarios para el estudio de la investigación, que nos permita conocer los parámetros y pasos a seguir para una adecuada recolección de información, también en este capítulo se calcula el tamaño de la muestra de la investigación.

**Capítulo III**, está compuesto por el análisis de los resultados, que consiste en análisis de tabulación e interpretación de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos y socios de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”, dando énfasis a la necesidad de la implementación del diseño organizacional para obtener un buen funcionamiento.

**Capítulo VI**, en este capítulo se establece la propuesta del diseño organizacional para la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, que consiste en la creación de un diseño organizacional, tomando en cuenta métodos y técnicas utilizadas que nos ayuda a implementar funciones a los socios y establecer parámetros para mejorar el desarrollo de la gestión administrativa que estas personas realizan, y a su vez a obteniendo eficiencia y eficacia, logrando minimizar los problemas que afectan a quienes conforman la asociación Nuevos Horizontes.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA:**

Diseño organizacional para la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” del cantón salinas año 2013.

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La transformación productiva implica que los países de América Latina, y en estricto apego a sus valores y tradiciones históricas, construyan una nueva cultura laboral y empresarial de competitividad, a través de la formación sectores de la producción y que, al mismo tiempo, proporcione a los países los niveles de productividad y competitividad que les permitan iniciar el nuevo milenio con la fortaleza que demandan el cambio tecnológico y organizacional, así como responder al reto de alcanzar un mayor desarrollo, con más y mejores empleos adecuadamente remunerados y humanamente satisfactorios y generar autoempleos. La experiencia de las empresas con éxito competitivo indica que es necesario modificar la forma de pensar en relación a la fuerza laboral y el empleo. Significa alcanzar el éxito trabajando con las personas, no reemplazándola o limitando el alcance de sus funciones, considerando a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como un costo a minimizar o evitar. Las empresas que aceptan esta perspectiva diferente son las que están en mejores posibilidades, no solo de mantenerse en el mercado, sino también de competir con éxito en el mundo globalizado.

En la actualidad el turismo se ha convertido en un fenómeno de la sociedad, y ha pasado a ocupar un lugar importante en el desarrollo de las ciudades. Las campañas publicitarias que tratan de dar a conocer los atractivos turísticos de los que se puede disfrutar en las distintas zonas de un país, concientizan y motivan a

la gente, despertando en ellos el interés por visitarlos, con el fin de pasar un momento agradable en compañía de sus seres más queridos.

Como consecuencia de esto, la demanda de lugares donde se puedan llevar a cabo estas actividades aumenta día a día, llegando a ser considerado actualmente como una alternativa de negocio.

En la actualidad el Cantón Salinas está compuesto por varias asociaciones por un destino netamente turístico, teniendo su alta incidencia durante los meses de Enero a Abril donde es visitada por miles de turistas, la asociación preocupada por establecer una estructura organizacional de grupos para ofrecer a los visitantes la calidez y acogida que se merecen. Estas maravillosas playas ofrecen al turista diferentes alternativas, uno de sus principales atractivos es su exuberancia panorámica, cuentan con todas las comodidades que el turista requiere.

Los propios empresarios, en especial a los de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que les exige desarrollar y actualizar conocimientos y habilidades para ejercer exitosamente su actividad, constituyéndose como comunidades de ilustración o en lo que se ha dado en llamar “organizaciones inteligentes”.

Esto explica las exigencias de nuevos enfoques en la solución de problemas, considerando la necesidad de dotar al Personal de los atributos adecuados de actitud (disposición para hacer el trabajo) y aptitud (capacidad para realizar el trabajo), con el propósito de alcanzar ciertos niveles de eficacia, eficiencia y calidad del servicio; para lo cual es imprescindible establecer, como marco de referencia, las condiciones del contorno de desempeño esperado.

Los servicios en el mercado ecuatoriano actualmente ganan espacio y mercado diariamente los turistas y propios de la provincia están dando valor al trabajo o servicio que realizan los socios de la provincia en este caso el Cantón Salinas. La asociación de comerciantes se creó para la defensa de los intereses, tanto de los

propios comercios que la forman, como para sus consumidores, además de agrupar y potenciar el comercio en el balneario del Cantón Salinas provincia de Santa Elena.

En la actualidad une a comercios de diferentes campos como Alquiler de carpas y parasoles a lo largo de la playa, venta de comidas rápidas y refrescos, elaboración y comercialización de artesanías que son los productos que con más frecuencia adquiere los turistas.

Además la asociación nace con el fin de involucrarse en el comercio de manera formal aprovechando los tiempos de feriado, en la que existe un volumen alto en cuanto a la demanda.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**CAMPO DE ACCIÓN** : Asociación de Trabajadores Autónomos en la playa Nuevos Horizonte.

**ÁREA** : Administrativa

**ASPECTO:** Diseño organizacional

**TEMA** : Diseño organizacional para la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” del cantón salinas.

**TIEMPO** : 2013

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013. ?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual referente al desarrollo de las actividades administrativas de la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes”?
- ¿Estarían dispuestos los que conforman la asociación de trabajadores autónomos en la playa nuevos horizontes a formar parte del cambio organizacional?
- ¿Qué instrumento se utilizarían para la ejecución y aplicación de la propuesta del diseño organizacional?
- ¿Es necesario aplicar la propuesta del diseño organizacional para lograr el mejoramiento de la misma?

## **EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

**Delimitado:** La asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” ubicada José Luis Tamayo, barrió El Paraíso del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena; cuenta con 117 socios que se dedican a ofrecer varios tipos de productos.

**Claro:** Establece un análisis sencillo de aplicación en cuanto a los métodos de investigación, para obtener una adecuada organización de las actividades administrativas para la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”.

**Evidente:** La persuasión de una desorganización y de las falencias de la organización, son causas que incentivan la realización de la investigación.

**Concreto:** Es específico y a su vez beneficioso para quienes conforman la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” y para los clientes.

**Relevante:** La investigación debe de tomarse en cuenta como un factor importante, alcanzando retos para optimizar recursos, y lograr buen desarrollo en la Asociación.

**Original:** La investigación en la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” permite lograr en un futuro un trabajo eficiente y eficaz.

**Factible:** Por parte de quienes conforman la asociación es imprescindible captar la información necesaria para la efectiva investigación.

## **JUSTIFICACIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Dentro de las organizaciones el diseño organizacional es el origen para construir el tipo de asociación que queremos brindar, estableciendo los objetivos, metas, la visión en la que en un futuro queremos llegar, tomando en cuenta sus partes que le conforman minimizando duplicidad de trabajo en cada área y logrando una coordinación efectiva de la misma.

Según URIBE R. (2010), expresa: “La finalidad de un estudio organizacional para la empresa es establecer y mantener una estructura organizacional idónea que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal. Formular y establecer los organigramas de la organización, departamentalización, descripción de cargos, evaluación de cargos y una propuesta organizacional acorde a sus actividades así como también un manual de procedimientos, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos, brindándoles a los

trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades” Pág. 2.

El diseño organizacional en una empresa es fundamental, ya que nos permite tener un orden en todas las tareas que se realizan en la misma, garantizando un desarrollo eficiente y eficaz de aquellos procesos que se llevan a diario dentro de la organización, logrando a su vez mayor productividad y competitividad

Es necesario aplicar un diseño organizacional en la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” con el fin de dividir el trabajo por diferentes tareas, logrando la coordinación que facilite lograr productividad y efectividad.

### **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

En un diseño organizacional de investigación es necesario aplicar métodos y técnicas que nos ayuden a recolectar la información requerida para efectuar la propuesta del diseño organizacional en este caso aplicaremos la encuesta y entrevista.

“La Metodología de la Investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la Ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico. La Metodología consiste entonces en un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico”. Consultado el 20 de Agosto del 2013 en [HYPERLINK](#)

La metodología nos ayuda a establecer la búsqueda de información necesaria para realizar la propuesta, que permita alcanzar los objetivos de la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” para brindar un buen

servicio a los clientes. Se efectuara un cuestionario determinando la población del Cantón Salinas con una selección aleatoria, tomando en cuenta la población finita.

Dentro del proceso de investigación metodológico lograremos obtener los estudios y procesos de la investigación por medio de las cuales se obtendrá información, aplicando la investigación descriptiva, bibliográfica, de campo y los métodos inductivo y analítico.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Se determina por los resultados de la investigación, donde nos permite dar soluciones a los posibles problemas de la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” para ponerlo en práctica, logrando los objetivos planteados para una mayor eficiencia y eficacia por parte de quienes conforman la asociación.

Según expresiones de Lcda. SANTANDER G. (2009) “Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de modo que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas” Pág. 148.

Por medio de los resultados obtenidos se establece la aplicación del modelo que permita una mayor organización y control para los socios y los turistas para que en un futuro lograr los objetivos planteados.

También el propósito del desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de cómo funcionan, tomando en cuenta la planificación en cuanto al equipo de la asociación, trabajando de forma ardua aplicándole con diligencia a lo largo del tiempo para el logro de las metas propuestas.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativas, mediante un diagnostico situacional, para el diseño organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” del Cantón Salinas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar cuáles son sus debilidades de la asociación, para el fortalecimiento de sus actividades administrativas. (VI)
- ✓ Realizar el estudio de la situación actual de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”, en relación a una estructura organizacional.
- ✓ Plantear el diseño organizacional para mejorar las actividades administrativas de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”, provincia de Santa Elena.(VD)
- ✓ Especificar los procesos administrativos, para logro de sus objetivos.

### **HIPÒTESIS**

La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico de la situación actual de la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” del Cantón salinas provincia de Santa Elena

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Paredes W. y Paredes N. (2011) “La Operacionalización permitirá diseñar los instrumentos para recopilar la información que se utilizara en la prueba de la hipótesis” Pág. 24.

## **IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Estructura Organizacional

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Gestión administrativa

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**  
**CUADRO 1 Operacionalización de la Variable Independiente.**

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO
La influencia de una Estructura Organizacional	Estructura Organizacional	Diseñar la estructura organizacional implica establecer cómo serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización, lo que se suele representar a través de organigramas, cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos	Análisis Situacional	-Situación Interna	1.- ¿Considera que los socios aportan al logro de los fines y metas de la institución? 2.- ¿Cuál es su mayor fortaleza?	Encuesta Entrevista
				-Entorno Externo	3.- ¿Aplicaría alguna de las estrategias para el mejoramiento de la asociación?	Encuesta
			Proyección Estratégica	-Definir Misión, Visión.	4.- ¿La Asociación posee misión y visión?	Encuesta Entrevista Entrevista
				-Objetivos estratégicos	5.- ¿Cómo se ha manejado la administración de la asociación, han tenido asesoría?	
				-Estrategias	6.- ¿Considera importante el establecimiento de misión, visión, estrategias y objetivos?	
			Diseño Organizacional	-Plan de acción.	6.- ¿Considera importante el establecimiento de misión, visión, estrategias y objetivos?	Entrevista Encuesta Encuesta Entrevista Entrevista
				-Definir cargos de la Organización.	7.- ¿La asociación tiene delimitada las funciones y descripción de puestos?	
				-Diseñar la estructura organizacional.	8.- ¿Considera que las actividades y funciones de los integrantes de la asociación necesitan estar establecidos en un manual? 9.- ¿Si se realizara un diseño organizacional para la Asociación de comerciantes "Nuevos Horizontes" considera que beneficiaría en el mejoramiento de la institución?	
				-Políticas	10.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un diseño organizacional para la asociación de comerciantes Nuevos Horizontes?	
			Resultados de Efectividad	-Cultura Organizacional	11.- ¿Poseen descripción de funciones, piensa que la descripción es importante? 12.- ¿Está de acuerdo en la aplicación del diseño organizacional para la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes, del cantón Salinas?	Encuesta
				-Eficiencia Organizacional	13.- ¿Con que constancia evalúa a los socios para conocer la calidad de la atención que se brinda?	

Fuente: Asociación de trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizontes"  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres.

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**  
**CUADRO 2 Operacionalización de las Variable Dependiente**

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Fortalecimiento de las actividades administrativas mediante un diagnóstico de la situación actual de la Asociación.	Gestión administrativa	Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.	Aspectos Constitutivos	- Acta Constitutiva - Estatutos	1.- ¿Cree que las acciones emprendidas por los directivos de la asociación han llenado sus expectativas?	Encuesta
			Gestión Administrativa	- Planeación - Organización - Dirección - Control	2.- ¿Nivel de preferencia de los clientes con la asociación? 3.- ¿Qué clase de productos expenden los socios de la asociación?	Encuesta Entrevista
			Recursos	- Humanos - Materiales - Tecnológicos	4.- ¿Cuál considera la causa del estado de la asociación? 5.- ¿Piensa que la capacitación constante de los socios ayudará a que el servicio al cliente mejore? 6.- ¿Piensa que la comunicación entre los miembros de la asociación es buena	Encuesta Entrevista Entrevista
			Financiamiento	- Presupuesto	7.- ¿Cuáles piensa son las insatisfacciones de los clientes? 8.- ¿Quiénes son sus principales clientes?	Encuesta Entrevista

Fuente: Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes”.

Elaborado por: Mayra Chalén Torres.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

El diseño organizacional es un método planificado que nos permite adaptar la estructura física, humana y de los procesos de una organización para reducir su complejidad y mejorar su performance.

Es por tal razón que en la actualidad la mayoría de las asociaciones optan por implementar un diseño organizacional o estructura organizacional, por lo que es de suma importancia para el desarrollo adecuado de las funciones internas de una organización, mediante un proceso que involucra decisiones sobre siete elementos claves como: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización que nos permite lograr los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.

La asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” está ubicada en la Provincia de Santa Elena, cantón Salinas fue constituida el 08 de Abril del 2002, creada mediante acuerdo ministerial No. 1082 del Ministerio de Bienestar Social, actualmente cuenta con 117 socios, sus actividades comerciales son realizadas en el balneario de la playa Chipipe del cantón Salinas.

Dicha entidad nace con la necesidad de contar con un núcleo que permita organizar administrativa y que se ve la necesidad de implementar un diseño organizacional que permita lograr los objetivos con un mutuo acuerdo. En donde cada actividad que se realice se evalúe y se llegue a un propósito en bienestar común. Además mediante la aplicación del diseño organizacional se lograra reducir tiempo y cumplir con todos los objetivos planeados.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1. Diseño Organizacional.**

#### **1.2.1.1. Definición.**

El diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la estructura con el fin de dividir el trabajo en diferentes tareas obteniendo la coordinación de la misma. Pues de esta forma y quienes conforman la Asociación pueden llegar a obtener sus objetivos estableciendo las relaciones y aspectos estables de la organización. Por medio de la estructura se logra un apropiado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Para Daft Richard L. (2007) define “el diseño organizacional es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones y los demás miembros las ponen en práctica, haciendo que los ejecutivos observen el interior y el entorno de sus organizaciones. La tradición hacía que, en cuanto al diseño organizacional, los gerentes pongan énfasis en los pilares relacionados con: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, aspectos de larga tradición histórica en la administración empresarial” (pág. 34).

El diseño organizacional es una evolución dirigida por directivos de la Asociación de trabajadores autónomos de la playa Nuevos Horizonte ejecutado por diferentes cargos, departamentalización, jerarquía y efectivamente aplicando la coordinación y los socios son aquellos que ponen en práctica sus habilidades para en un futuro lograr con los objetivos planteados.

También puede ser un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas para la asociación. Por pequeña que sea esta organización, o por muy limitados que sean sus recursos, ésta debe ser utilizada eficazmente si la administración de la organización quiere sobrevivir y salir adelante, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la

asignación de responsabilidades en el trabajo. En esta medida, la asignación de responsabilidades es importante, aun cuando la organización está conformada por 117 socios, porque ellos quienes deben manejar el tiempo eficientemente brindando un buen servicio a los turista que visitan el balneario de Salinas.

#### **1.2.1.2. Importancia del diseño organizacional.**

Uno de los aspectos más importante dentro del diseño organizacional es que a través de la misma se logra un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. Es un elemento fundamental para brindar una ambiente interno adecuado para quienes conforman la organización es decir una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Michael A. Hitt (2006) manifiesta que tras admitir la complejidad del diseño organizacional, resalta su importancia en la competitividad de las organizaciones y su rol estratégico en su crecimiento. Los administradores hábiles en el diseño de las organizaciones estarán capacitados para aprovechar las oportunidades del mercado mejor que sus competidores, dice Hitt (p. 262).

Dentro del diseño organizacional también es importante tomar en cuenta la competitividad como un factor principal entre las demás asociaciones del entorno, aplicando a su vez las estrategias establecidas para un mejoramiento continuo en la organización logrando grandes ventajas y oportunidades tanto interno como externo.

Lo más importantes de las organizaciones es que aplicando el diseño organizacional disponen las actividades a realizar a cada una de las áreas, evitando duplicidad de trabajo. Existen muchas de las organizaciones del cantón salinas que se ven con fracasos cuando no existe una estructura organizacional por lo cual necesitan de un mayor valor de responsabilidad.

### **1.2.1.3. Puntos básicos para el Diseño Organizacional.**

Entre los puntos básicos de un diseño organizacional se encuentran los siguientes:

1. Cumplir con los objetivos propuestos
2. Debe existir una relación entre cliente y los socios.
3. Formar líderes para fomentar el liderazgo.
4. Productividad.
5. Compromiso (socios, agrupación y valores), es decir ver a la organización como familia.
6. Saber las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación.
7. Saber entender que el recurso humano es primordial.
8. La flexibilidad y rigidez de la organización.

Todos estos puntos se deben aplicar para una efectiva organización en la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”.

### **1.2.1.4. Factores para el Diseño Organizacional**

Para obtener un correcto diseño organizacional, se deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) Identificación de usuarios de la entidad y de las necesidades de producto o servicio.
- b) Identificación de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes o turistas.

- c) Diseño de procesos para la elaboración de bienes y servicios.
- d) Identificación y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.
- e) Determinación de autoridad y su ubicación estratégica en niveles jerárquicos.
- f) Definición de canales y medios de comunicación.
- g) Determinación de las instancias de coordinación interna.
- h) Definición de los tipos e instancias de las relaciones interinstitucionales.
- i) Elaboración del manual de organización, funciones y el manual de procesos.

#### **1.2.1.5. Relación entre Diseño Organizacional y Eficiencia**

Conti C. (2009) “La eficacia de la organización es mayor cuando las capacidades de la estructura, respecto al procesamiento de la información, se adaptan a los requisitos del trabajo requerido.” Pág. # 66

Según Conti C. (2009) considera que: “La efectividad de toda organización puede ser, entonces, estimada en tres órdenes distintos:

- ✓ Economía de recursos materiales (ahorro de costos).
- ✓ Economía de tiempo (variable que también implica costos).
- ✓ Mínimo desgaste posible (humano y estructural) en el proceso.” Pág. # 66

Al implementar un diseño organizacional en relación a la organización se debe de considerar los tres aspectos importantes que son:

**La economía de recursos materiales**, en la que se lleva a efecto el ahorro en los costos, al momento en que los socios inviertan en cada uno de las actividades.

**La economía de tiempo**, se considera en la entrega del producto o servicio en el momento adecuado minimizando tiempo, para producir más y obtener un volumen mayor en ganancias.

**La economía en desgastes posible**, se toma en cuenta aquellos instrumentos que se utilizan para la realización de los productos o servicios, una vez que sean desgastados se los deberá cambiar por uno nuevo con fin de ahorrar tiempo en la elaboración y la entrega.

A más de esto, el diseño organizacional ayuda a estar al talento humano en un ambiente laboral agradable, adaptándoles a los cambios tecnológicos, capacitándolos constantemente para lograr actividades, trabajando con eficiencia y eficacia en conjunto.

#### **1.2.1.6. Modelos de Diseño Organizacional**

El proceso de organizarse en las empresas o asociaciones conduce a la creación de una estructura organizacional, aplicando modelos de diversos autores en cuanto al diseño organizacional.

En la mayoría de los modelos concuerdan con varios factores claves como administración, calidad, competitividad, producción, calidad de servicio, tecnología, talento humano e innovación entre otros que nos ayudan a direccionarnos para un mejor desempeño laboral.

Los modelos a utilizar en este diseño organizacional son: Modelo de Richard Daft (2007) y modelo de Labrada Sosa Ailed (2008)

#### **1.2.1.6.1. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.**

Mediante este diseño de Richard Daft (2007), nos da una pauta de cómo establecer el diseño organizacional para la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”, este modelo pone en manifiesto los niveles internos y externos de la organización, también se menciona la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad que son tres factores que miden el logro de recursos, eficiencia, logro de metas y valores competitivos de la organización.

En la dirección estratégica se establece la misión, visión, valores y metas que proyecta el nivel de éxito que la empresa requiere llegar. Dentro del contexto de diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, sistema de información y control, tecnología de producción, política de recursos humanos, cultura organizacional, e inter-organizaciones.

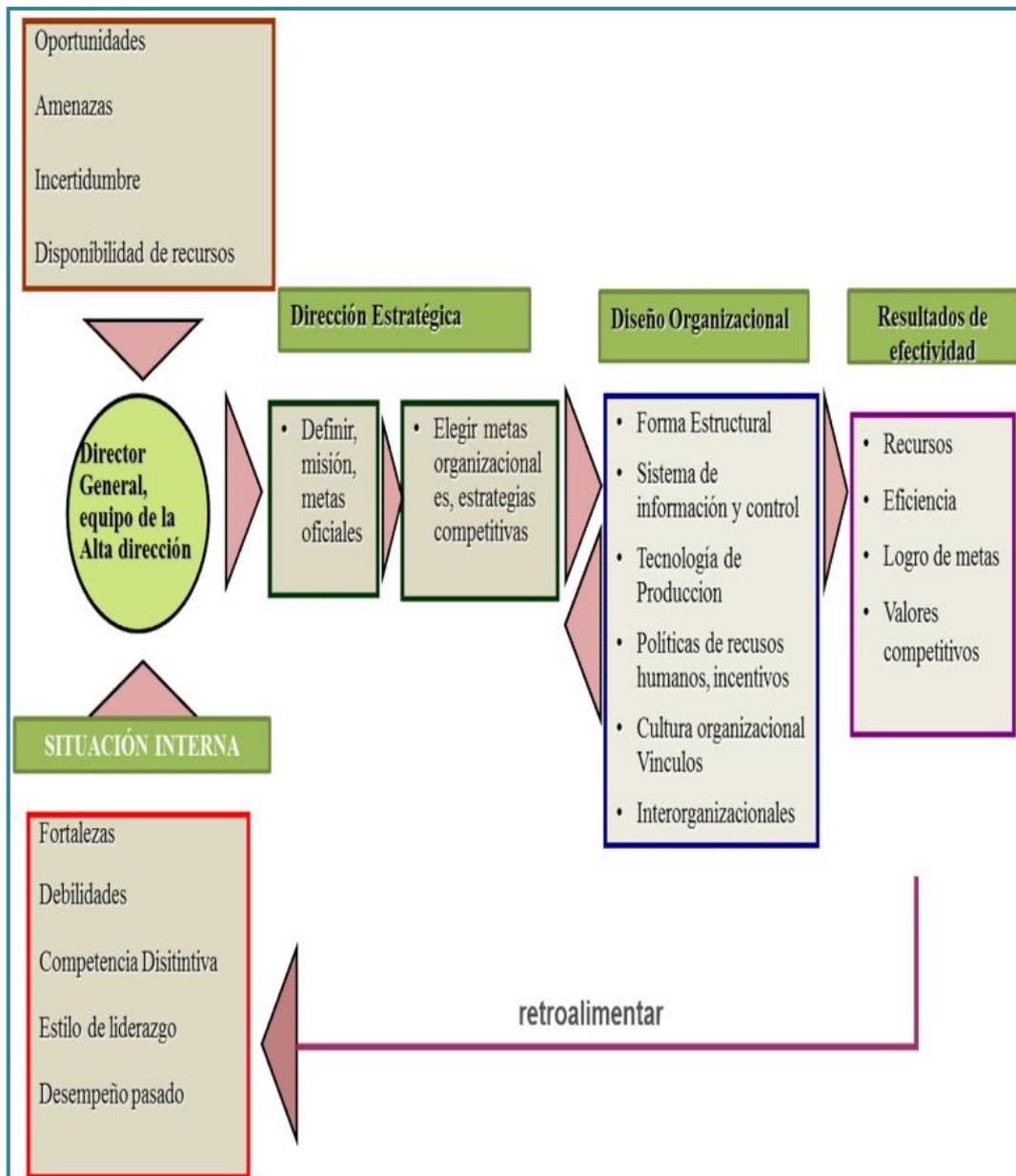
Mediante este diseño se considerará algunos parámetros para la ejecución del diseño organizacional a la asociación, en conjunto de tareas formales asignadas a los socios y los supervisores de cada departamento, asegurando una coordinación eficaz y oportuna para los empleados de los diferentes departamentos o áreas el cual son las siguientes:

- a) El conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y a los departamentos.
  
- b) Las relaciones formales de autoridad, incluidos las líneas de autoridad, la responsabilidad de las decisiones, el número de niveles jerárquicos y el de control de los administradores.

- c) El diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz de empleados a través de los departamentos.

Estos puntos son importantes aplicarlos para una excelente organización en la gestión administrativa de la asociación.

**GRÁFICO 1 Modelo de Richard Daft**



**Fuente:** Libro Teoría y diseño organizacional” 9na ed. Thompson Editores. México.  
**Elaborado por:** Richard Daft.

#### **1.2.1.6.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa**

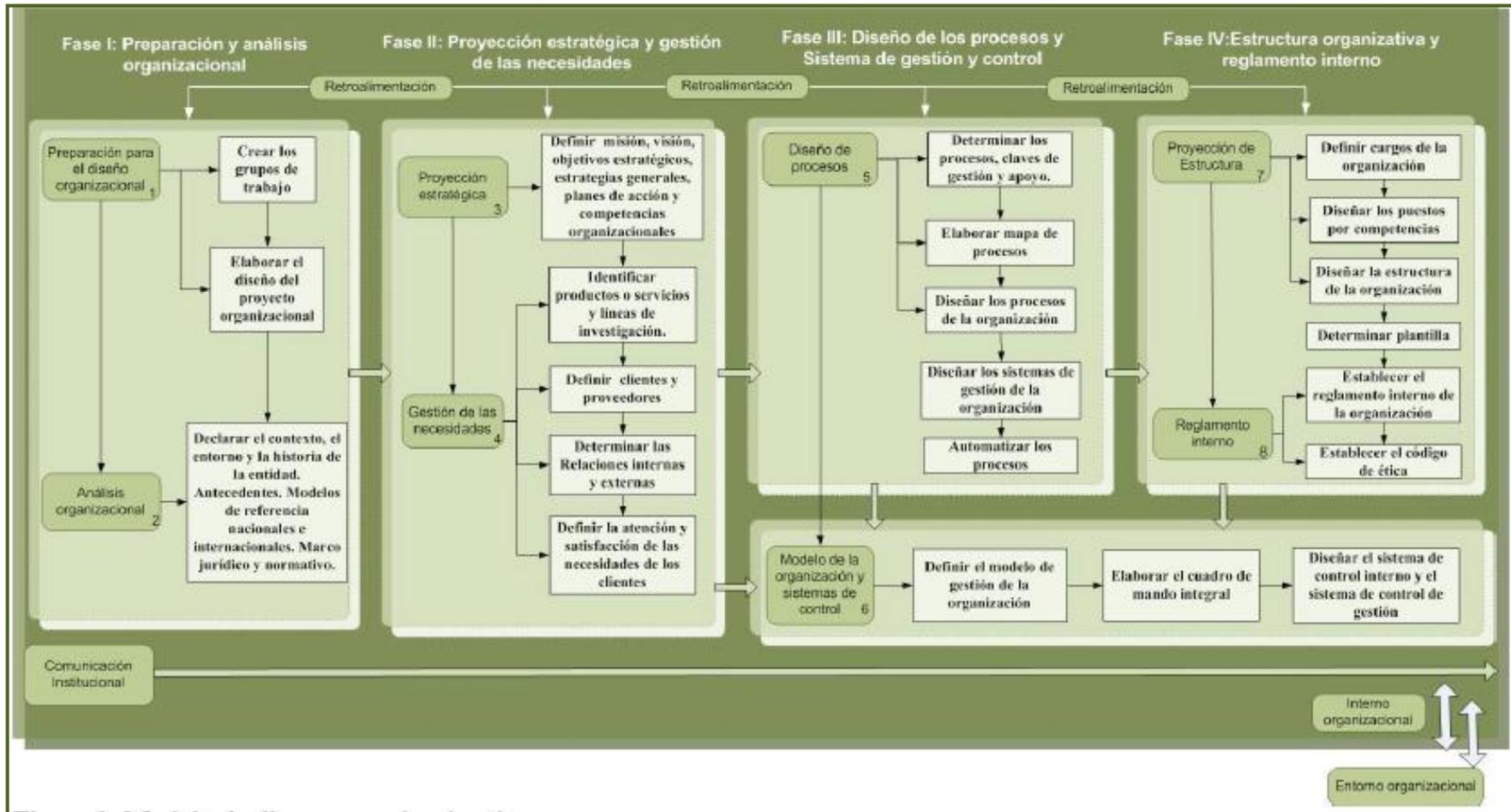
**La primera fase:** Preparación y el análisis organizacional. Esta fase nos permite formar grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

**La segunda fase:** Proyección estratégica y la gestión de las necesidades. Nos permite realizar el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para la organización. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**La tercera fase:** Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo, representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones. Los sistemas de gestión de la organización deben quedar definidos, en una segunda etapa de esta fase se debería elaborar el modelo por medio del cual se pretenda gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión. También se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos y el control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

**La cuarta fase:** La estructura y el reglamento interno. 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 2** Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa



**Fuente:** Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI) 2008.

**Elaborado por:** Labrada Sosa Ailed

### 1.2.1.7. Elementos del Diseño Organizacional.

DAFT Richard (2007), menciona:

“El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.”. pág. 38.

Uno de los elementos más importante dentro del diseño organizacional que se debe tomar en cuenta es la organización, debido a que es un proceso permanente en todos los aspectos, ayudándonos a coordinar las actividades de la asociación logrando productividad y competitividad. Además a través de un diseño organizacional se reestructurara los procesos que la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes lleve a cabo sin la necesidad de duplicar trabajo, logrando minimizar tiempo y recursos.

Existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo que deben de tomarse en cuenta.

**División del trabajo:** Permite dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por directivos o los socios que tengan experiencia en cualquier cargo. A su vez el trabajo se realiza con rapidez logrando entregar el producto o servicio en el momento acordado.

**Departamentalización:** La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, en este caso los directivos deberán agrupar a los socios por diferentes sectores, porque existen socios que ofrecen diferentes actividades de productos o servicios como alquiler de carpas y parasoles, venta de comidas rápidas y

refrescos, elaboración y comercialización de artesanías, entre otros. Una vez repartido el trabajo por tareas o especificación se lograra la obtención de ganancias productivas con una gestión eficiente.

La división de trabajo por actividades se puede efectuar de tres maneras distinta, efectuando diferentes tipos de estructuras organizacionales como:

- División de jerarquía
- División de funciones
- División de división

Por medio de las combinaciones de las tareas por las diferentes actividades de los socios se lograra los siguientes efectos:

1. La asignación de coordinadores por cada actividad de trabajo, con el fin de supervisar los procesos de ventas o servicios.
2. Por medio de las agrupaciones se lograra el compartimiento de maquinarias, e instalaciones en este caso se tomara en cuenta los socios que se dedican a la elaboración de artesanías.
3. Permite ahorrar tiempo y llevar una buena organización en todas las agrupaciones.

**Jerarquía:** Este factor nos ayuda a establecer la división del trabajo (creando departamentos), dirigidos por una autoridad quien es la persona que transmite la comunicación necesaria para llegar a un fin y lograr los objetivos de la organización. El nivel jerárquico se toma en cuenta desde el ejecutivo de nivel más alto hasta el nivel más bajo, logrando la jerarquía adecuada.

**Coordinación:** Permite un manejo equilibrado en las actividades de cada departamentos con el propósito de cumplir con las metas de la organización, logrando que se contribuya a la eficiencia organizacional.

Mediante el análisis de la estructura se establece cuáles son las agrupaciones de sus integrantes, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación existen entre los miembros.

“GIBSON, James L. ET.AL. (2007) Organización, Comportamiento, Estructura, Proceso. México: Mc Graw Hill”

## **1.2.2. Análisis Situacional**

### **1.2.2.1. Situación Interna**

#### **1.2.2.1.1. Puntos Fuertes**

Kotler P y Armstrong G. (2008) “Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos.” Pág. # 54.

Las fortalezas se caracterizan por aquellos elementos internos y positivos que diferencian al proyecto de otros pero de una misma clase. Algunos tipos de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ✓ ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ✓ ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ✓ ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

- ✓ ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

#### **1.2.2.1.2. Puntos Débiles.**

Ramírez J. (1997) “En contraste con la fortalezas, las debilidades organizacionales se refieren a todas las características de insumos, procesos y productos que no apoyan a la institución para hacer uso de las oportunidades o que no la protegen de amenazas provenientes del contexto. Por ejemplo, tener una carrera con una gran base teórica cuando se demanda un profesional práctico, constituye una debilidad.” Pág. # 39

Las debilidades son aquellos problemas e inconvenientes internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué se puede evitar?
- ✓ ¿Que se debería mejorar?
- ✓ ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ✓ ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ✓ ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

#### **1.2.2.1.3. Competencia Distintiva.**

Hernandez G. (2006) “Resultado de desarrollar ciertas capacidades empresariales como son: servicio al cliente, calidad de productos, conocimientos de recursos;

aplicados a recursos tangibles e intangibles de la empresa para poder ofrecer valor a los consumidores a través del tiempo. Deben existir cuatro condiciones para cumplir con la competencia distintiva:

- ✓ Permitir a la empresa implementar estrategias de valor para consumidores específicos.
- ✓ Algún o ningún competidor las posea.
- ✓ Difícil de producir porque son el resultado de una evolución histórica compleja de relaciones sociales, etc.
- ✓ Que no sean sustituibles.” Pág. # 7

#### **1.2.2.2. Entorno Externo.**

Daft R. (2007) “El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen en la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones.” Pág. # 20.

Nos permite analizar aquellos elementos externos de la organización ya sean positivas o negativas, para tomarlas en cuenta y poder establecer una correcta toma de decisión.

##### **1.2.2.2.1. Oportunidades.**

Kotler P y Armstrong G. (2008) expresan con relación al concepto de oportunidades que: “Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar.” Pág. # 54.

Son factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ✓ ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ✓ ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ✓ ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando en el ámbito empresarial?

#### **1.2.2.2.2. Amenazas.**

Con respecto a la conceptualización de lo que representan las amenazas para la organización Kotler P y Armstrong G. (2008) consideran que: “Las amenazas (riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño”. Pág. # 54.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Las amenazas también son consideradas aquellas situaciones que provienen del entorno y que en algún momento pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ✓ ¿Qué están haciendo los competidores?
- ✓ ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ✓ ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### **1.2.3. Proyección Estratégica.**

#### **1.2.3.1. Misión**

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011) considera que la misión “significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde la pregunta “¿Cuál es el negocio de la organización?” se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.” Pág. # 73

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa o asociación en la que se define lo siguiente.

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) El para quién lo va a hacer

#### **1.2.3.2. Visión**

Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble, J. (2008). “La visión estratégica describe el rumbo que la institución intenta tomar con el fin de desarrollar su actividad. Es una imagen futura, un estado ideal de la organización al que se quiere llegar; refleja su esencia, ayuda a trabajar por un motivo y lleva en la misma dirección a todos los que se comprometen con la institución.” Pág. # 2

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad de la empresa.

### **1.2.3.3. Objetivos estratégicos**

Chiavenato Idalberto (2001) nos habla sobre los objetivos: “Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar, desde esta perspectiva; los objetivos empresariales cumplen muchas funciones.” Pág. 50.

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

### **1.2.3.4. Estrategias**

Manso F. (2003) “La estrategia ha dejado de ser el feudo de los militares y los poderosos. La estrategia es un método de pensamiento y no una doctrina única, que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos para luego escoger los procedimientos más eficaces para resolver un problema. A cada situación corresponde una estrategia particular. Cualquier estrategia puede ser la mejor para una determinada situación y de estable en otra.

A medida que la estrategia ha ido perdiendo su carácter esotérico y especializado, se ha ido convirtiendo en un cuerpo de conocimientos acumulativos que se enriquece en cada generación. La esencia de la estrategia surge del juego abstracto del conflicto de dos voluntades. Beaufre, citado anteriormente, fue el primero en conceptualarla como una dialéctica de esas voluntades en conflicto. Las escuelas modernas de pensamiento estratégico han persistido en esta orientación a través del llamado diálogo estratégico.

La estrategia no constituye ni un juego de la inteligencia sobre las realidades, ni un cuerpo de pensamiento que, a pesar de su complejidad, debe poder servir de

guía práctica para alcanzar, del modo más eficaz posible, los fines, no sólo de la guerra, sino también de la empresa.” Pág. # 172

Toda empresa desea planes estratégicos para lograr sus objetivos y metas planteadas, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia para la superación de la misma.

#### **1.2.3.5. Plan de acción**

Díaz de S. (1994) expresa con respecto al plan de acción que el mismo, “Están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad” Pág. #190.

Joaquín Rodríguez Valencia (2006) “Los cursos de acción se establecen en función de los objetivos fijados. Sin embargo, los administradores de cualquier nivel deben establecer alternativas para tener apoyo y enfrentarse a las situaciones en forma adecuada para tomar decisiones. La capacidad de distinguir los factores que sean más importantes y concretar los esfuerzos de decidir sobre ello, es un indicador de los administradores que han tenido éxito

Para determinar alternativas se siguen tres pasos:

1. Encontrar las alternativas o cursos de acción.
2. Evaluación de alternativas. Es recomendable que antes de tomar una decisión se evalúe las alternativas
3. Selección de alternativas. Este paso consiste en seleccionar las alternativas más adecuadas, por su factibilidad y ventajas, la que permita alcanzar mejor el objetivo deseado”. Pág. 130

Mediante el plan de acción nos permite una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones de la empresa.

#### **1.2.4. Diseño organizacional.**

El diseño organizacional de una empresa, implica el proceso amplio de diagnosticar y además seleccionar la estructura y el sistema de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y las responsabilidades que deben asumir sus integrantes para lograr sus objetivos competitivos, en este caso la Asociación de trabajadores autónomos de la playa “Nuevos Horizontes”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

##### **1.2.4.1. Cargos de la organización.**

La descripción de cargos orienta los procesos de selección de personal al establecer los requerimientos que una persona debe reunir para realizar las tareas descritas en el manual descriptivo de cargos con los estándares de tiempo y calidad esperados por la organización. También favorece el proceso de inducción o acoplamiento del nuevo miembro seleccionado para un determinado cargo ya que le brinda información sobre las tareas que deberá efectuar, las tareas de sus compañeros de trabajo, las líneas de autoridad, etc.

La descripción de cargos es la base para los programas de capacitación los cuales deben ser diseñados de acuerdo con los requerimientos, elaborando el proceso de evaluación de desempeño.

Debido que en la asociación se ha evidenciado que los colaboradores cumplen con diferentes actividades que no se encuentran dentro de sus funciones es evidente que se deberá realizar un organigrama para establecer los cargos adecuados de las personas que conforman dicha institución.

#### **1.2.4.2. Estructura Organizacional**

“La Estructura Organizacional es definida como las formas en que una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Pág. # 230).

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

##### **1.2.4.2.1. Definición Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se efectúa de distintas funciones en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, tomando decisiones para alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al lograr los objetivos, a través del cumplimiento y comunicación entre cada departamento.

Stephen P. y Otros (2005) definen a la estructura organizacional como la distribución formal de los empleados dentro de la empresa y observan que los gerentes están participando en el diseño organizacional cuando desarrollan o modifican la estructura. Al hacerlo, están tomando decisiones sobre seis elementos de enorme importancia, como son la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud del control, la centralización y descentralización, y la formalización (pág. 234)

Para que una estructura formal sea considerada eficaz se debe agrupar y coordinar las actividades y no obstruir el logro de los objetivos, efectuando un aspecto fundamental para proporcionar un ambiente apropiado que viabilice y facilite el trabajo.

Según Thomas G. y otros (2007) define que la estructura determina la división del trabajo en subunidades que trabajan coordinadamente. Tres tipos de estructura organizacional han prevalecido tradicionalmente: La departamental, a través de la cual los departamentos se especializan en

tareas; la divisional independiente, que se orienta a determinados productos, clientes o regiones; y la estructura matricial, que combina la departamental con la divisional (pág. 274)

La ejecución de una estructura nos permite la ejecución de los objetivos de la organización, ya que es aquí donde se divide el trabajo, estableciendo las divisiones de las actividades para luego ser coordinadas. Generalmente la estructura equivale a las funciones, producto y el mercado.

#### **1.2.4.2.2. Características de la Estructura Organizacional**

Dentro de las características se consideran parámetros del Diseño Organizacional que expresan según Higuera D. (2011), “El diseño organizacional, como categoría de análisis que emergió de la información en la investigación, se caracteriza por:

Establecer una departamentalización funciona de acuerdo con la división manufacturera del trabajo, para buscar la especialización de los empleados en la organización.

La definición del puesto de trabajo de acuerdo con la máxima el hombre adecuado en el lugar apropiado y apoyado por la rotación del personal para la conservación de dicha máxima en beneficio de la productividad.

El establecimiento de distintos niveles jerárquicos para el cumplimiento de la unidad de mando y aseguramiento de la autoridad, que contribuya con el buen funcionamiento de toda la organización. La declaración de reglas, normas, directrices tales como el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que aseguren la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía”. Pág. # 81

Las características son de suma importancia, porque nos ayudan a diferenciar los tipos de actividades que se ejecutaran para la implementación del diseño

organizacional, además de ello se establecerá la departamentalización de cada uno de los socios dependiendo de sus capacidades o actividades que realicen, implantando a su vez los rangos jerárquicos, con el fin de que la asociación logre sus objetivos planteados.

Por otra parte, se toma en cuenta a cada uno de los supervisores o coordinadores de cada área para realizar el control y los reportes del desempeño de cada uno de los socios con el fin de dar solución a algún inconveniente que se realice en el tiempo necesario.

#### **1.2.4.2.3. Tipos de Estructura Organizacional**

Los siguientes tipos de estructura organizacional son señalados por Martínez Coll (2007):

**Estructura Simple:** Se caracteriza por un grado bajo de departamentos, extensiones de control amplias y tiene por lo general a una sola persona como autoridad con poca formalización, con la cúspide jerárquica coordinando y supervisando directamente.

**Estructura Burocrática:** La estructura burocrática se caracteriza por procedimientos explícitos y regularizados en la que todo está altamente formalizado, de modo que la autoridad, las responsabilidades, las tareas y los procedimientos forman parte de una estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normativas. Es una estructura caracterizada por un pilar importante del sector público y muy común en empresas privadas logrando.

**Estructura divisionalizada:** Esta estructura permite a la dirección general la posibilidad de dirigir y controlar un número relativamente amplio de divisiones ya

que éstas funcionan con carácter semiautónomo por tal razón conduce a una descentralización del control entre las divisiones.

**Adhocracia:** Se refiere a estructuras de elevada flexibilidad, sometidas a condiciones cambiantes a las cuales debe adaptarse para satisfacer las necesidades de sus clientes. (pág. 10, 11, 12, 13), es por tanto poco formalizada, con pequeña complejidad y en la que se produce una descentralización de la toma de decisiones.

#### **1.2.4.2.4. Objetivo de la Estructura Organizacional**

El objetivo de una estructura organizacional es aclarar y entender todas las funciones de lo demás y el ámbito de aplicación. También ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones. A su vez, las empresas tendrían menos fallas y menos conflictos para alcanzar un objetivo principal.

#### **1.2.4.3. Políticas Organizacionales**

Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias efectuadas por la empresa en la que representan diferentes intereses, agendas y perspectivas, interpretando y evaluando información para luego tomar decisiones, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas son guías que nos permiten la orientación hacia la acción, por medio de lineamientos generales en la toma de decisiones, sobre algunos inconvenientes de una organización.

Puchol L. (2007) “Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la

compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que éstos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.

Las políticas son amplias, lo que no quiere decir que sean ambiguas. Si tuviéramos que buscar un símil, diríamos que las políticas de una empresa son como la Constitución, que enuncia principios generales que tiene que desarrollarse por medio de normas jurídicas de menor rango. Pero si una norma jurídica, por ejemplo una Ley, contradice a la Constitución, puede ser declarada inconstitucional, y entonces queda privada de todo efecto. Existen políticas financieras, políticas de producto, políticas comerciales, y por supuesto, también políticas de recursos humanos.

Las políticas están influidas por la cultura nacional, y también por la cultura de la propia organización. Y como las políticas inspiran las normas, no es de extrañar que las normas de recursos humanos entre países tan dispares como Japón y Estados Unidos difieran en materia de selección, formación, retribución, ocio, permanencia en la empresa, criterios de retribución, criterios para la promoción, etc.” Pág. # 25

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la vez consiguiendo la coordinación por la supervisión directa. Las asociaciones por lo general optan por la estructura simple.

#### **1.2.4.3.1. Manuales Organizacionales**

Es un documento que nos muestra con detalle la estructura del establecimiento señalando cada uno de los cargos y la relación que existe entre ellos, exponiendo la jerarquía, la responsabilidad, los grados, las funciones y actividades de las coordinaciones.

También presenta información en cuanto a dirección, servicios operativos y servicios de apoyo.

Es preciso que la empresa cuente con instrumentos de consulta el cual integren la información operativa a través de manuales funcionales que le faciliten:

- La calidad y homogeneidad del trabajo que se realiza.
- La toma de decisiones.
- El orden y la mejora de las actividades administrativas.
- La certificación en la calidad del servicio que se ofrece.

La Asociación de trabajadores autónomos en la playa nuevos horizontes a través del manual de funciones describirá las Políticas, Procedimientos con el fin de que las tareas se realicen de manera coordinadas, adaptándose a los recursos existentes en la Asociación.

#### **1.2.4.3.2. Tipos de Manuales**

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de

una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Pueden distinguirse los manuales de:

**Organización:** Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

**Departamental:** Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.

**Política:** Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

**Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

**Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

**Bienvenida:** Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa tomando en cuenta los lineamientos que la asociación considere necesario en cuanto a este proceso. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

**Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

**Múltiple:** Éstos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

**Finanzas:** Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

**Sistema:** Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.

**Calidad:** Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.

#### **1.2.4.4. Cultura organizacional**

Según Conti C. (2009): “La cultura organizacional se encuentra en las raíces de toda a organización; es el conjunto de supuestos básicos que están detrás de las normas, creencias y valores compartidos que caracterizan a la organización y que han sido aceptados, en forma consciente o no, por los miembros de la organización.” Pág. #12

La cultura organizacional se entiende como un factor importante que se considera en cuanto las experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracterizan a un grupo humano, con la aplicación del ámbito restringido de una asociación o un negocio.

La asociación debe identificarse de acuerdo a su cultura organizacional reflejada en el conjunto de normas, hábitos y valores, que son adoptados por los socios.

## **1.2.5. Resultados de Efectividad**

### **1.2.5.1. Eficiencia Organizacional**

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

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

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

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

La eficiencia de la organización puede ser descrita como una organización que sea productiva sin desperdicio, en la que encierra componentes importantes como las tareas administrativas entre otras.

La socios de la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes trabaja de forma empírica por tal razón los socios consideran aplicar sus experiencias captadas, trabajando y mejorando en cuanto a la eficiencia y eficacia, brindando un producto o servicio de calidad.

## 1.2.6. Diagnóstico Organizacional

### 1.2.6.1. Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La matriz de evaluación de factores internos nos permite realizar una auditoría interna de la administración estratégica por lo cual nos ayuda en constituir una matriz MEFI.

**CUADRO 3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores internos.

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Asociación y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para realizar esta matriz se necesita esencialmente de un enfoque científico. Puede llegar a usarse de forma incorrecta toda herramienta científica si se aplica discriminante. Tal como nos dice Fred R. David, (2007):

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, como por ejemplo:

- 2) Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.

- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
  - Una debilidad importante (1)
  - Una debilidad menor (2)
  - Una fortaleza menor (3)
  - Una fortaleza importante (4)
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEF de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

### 1.2.6.2. Matriz de evaluación de factor externo MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá recurrir y evaluar toda la información externa. La matriz de evaluación de factores externos tiene como objetivo permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la Asociación bajo estudio.

**CUADRO 4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores externos.

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE, tal como nos dice Fred R. David, (2007) son:

Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

- 1) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

- 2) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
  - Una amenaza importante (1)
  - Una amenaza menor (2)
  - Una oportunidad menor (3)
  - Una oportunidad importante (4)
  
- 3) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
  
- 4) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compite una industria que esta apenas por encima del promedio.

### **1.2.6.3. Matriz Foda**

La matriz FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar

utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Se pueden efectuar 4 estrategias que son:

- ❖ Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
- ❖ Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
- ❖ Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).
- ❖ Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

El FODA se forma de las iniciales de los cuatro conceptos utilizados para la aplicación del instrumento, es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas. Una de las aplicaciones del análisis FODA, es determinada por factores que favorecen (*fortalezas y oportunidades*), u obstaculizar (*debilidades y amenazas*) el logro de los objetivos planteados por la empresa u organización.

De la misma manera se debe entender que las fortalezas y debilidades de la empresa se refieren a las características internas de la empresa, por el contrario las oportunidades y amenazas son las situaciones del entorno.

Sin embargo la debilidad o amenaza que se resuelva se convierte automáticamente, en una fortaleza u oportunidad. Tal como nos dice Zambrano Barrios Adalberto (2007):

“El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las

cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.

El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución”.

**CUADRO 5 Matriz Foda**

	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>INTERNO</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>EXTERNO</b>	Oportunidades	Amenazas

**Fuente:** Zambrano Barrios A (2007) Matriz FODA.

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

Significa ampliar el análisis FODA, para pensar detalladamente en las opciones estratégicas de esta manera se logra una mejor comprensión. Tal como nos dice Fred R. David, (2007):

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas.

Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio. Con la aplicación de esta herramienta lograremos captar un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados. El siguiente cuadro está compuesto por nueve cuadrantes, de los cuáles cuatro cuadrantes son los factores claves (FODA),

cuatro cuadrantes son de estrategias (FO, DO, FA, DA), y un cuadrante en blanco (superior izquierdo). Tal como nos dice Fred R. David, (2003):

**CUADRO 6 Análisis Foda.**

	<p>Fortalezas (F)</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Estrategia “MAXI-MAXI”</p> <p>Estrategia que aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Estrategia “MINI-MAXI”</p> <p>Estrategia que minimiza las debilidades, maximizando las oportunidades.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>4.-</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Estrategia “MAXI-MINI”</p> <p>Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Estrategia “MINI-MINI”</p> <p>Estrategia que minimiza las debilidades, y evita las amenazas.</p>

**Fuente:** Fred R. David, (2003) Análisis FODA.

**Elaborado:** Mayra Chalen.

#### **1.2.6.4. Modelo de Michael Porter:**

Existen cinco fuerzas competitivas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. Es necesario analizar y evaluar los objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

Las cinco fuerzas de Michael Porter son:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.**- Se basa en el mercado segmento no es atractivo dependiendo de las barreras de entrada son fáciles que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para adaptarse del mercado.

**La rivalidad entre los competidores.**- Este es el elemento más determinante del modelo de Porter, es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

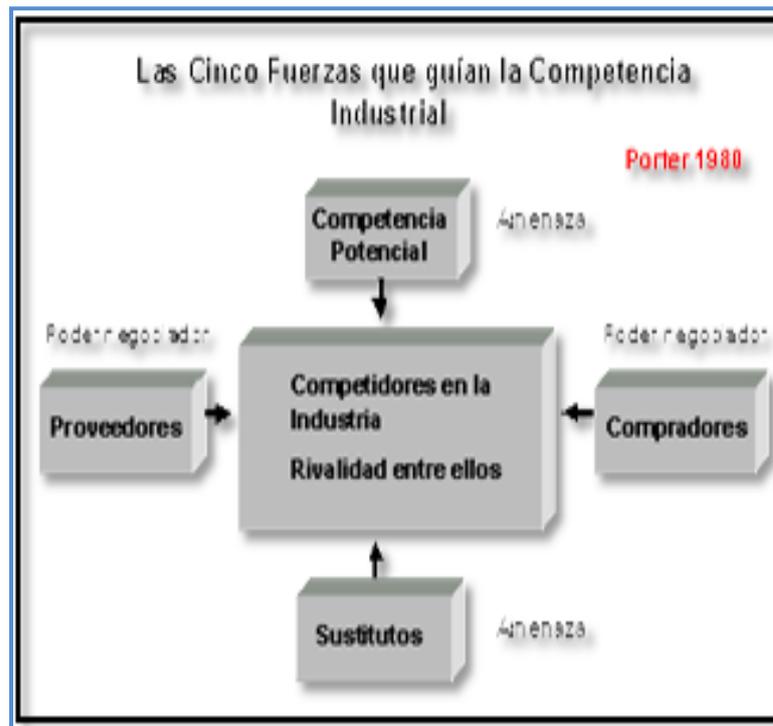
**Poder de negociación de los proveedores.**- Los proveedores define en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

**Poder de negociación de los compradores.**- A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**- Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**GRÁFICO 3 Las Cinco Fuerzas De Porter**



Fuentes: Porter M (2009) la competitividad.  
Elaborado Porter Michael.

### 1.2.6.5. Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral – BSC

El Balanced Score Card o Tablero de Mando Integral BSC constituye una herramienta para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Esta matriz usa medidas en cuatro categorías:

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

Para alinear iniciativas individuales, organizacionales, trans-departamentales, trans-organizacionales e identificar procesos enteramente nuevos, para cumplir con objetivos del cliente y actores.

Proveen el sistema administrativo para que las organizaciones inviertan en el largo plazo en: clientes, capital humano, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.

En síntesis se afirma que cambian la manera en que se mide y administra una organización de cualquier modelo. Sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas; cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

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

Esta matriz es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la organización alineada, que consiste en:

- ❖ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ❖ Comunicar la estrategia a través de la organización.

- ❖ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- ❖ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ❖ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ❖ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

### **1.2.7. Gestión Administrativa**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

A medida que el tiempo pasa han pasado diferentes enfoques de la administración pero para algunas empresas el modelo que más aplican es el Henry Fayol y Frederick Taylor que fueron llamados como “los grande de la administración moderna” Podemos decir que hoy en día se encuentra una diversidad de enfoques formulados referentes a la administración. Tal como nos dice Reinaldo O. da Silva (2006):

“Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema; No obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: la administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas.”

Otra definición encontramos sobre la administración aquí citamos a otro autor. Tal como nos dice Álvarez Carlos (2009):

“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la

realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.”

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

#### **1.2.7.1. Principios de Administración.**

Henry Fayol sostenía que la función administrativa sólo obra sobre el personal, pues como función sólo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social.

Los siguientes fueron los principios de administración más utilizados por Fayol:

##### **✓ División del Trabajo.**

Se refiere a la separación y delimitación de actividades para que las funciones se realicen con la mayor precisión posible, la mayor eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo que redundaría en la especialización y el perfeccionamiento del trabajo individual o en conjunto. Tal como nos dice Carlos Álvarez (2009):

“El conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tiene asignada unas determinadas funciones que debe realizar en un lugar de trabajo”.

##### **✓ Trabajo en equipo.**

Siendo un equipo de trabajo un conjunto de personas que se organiza para lograr un objetivo común, las empresas modernas fomentan el trabajo en equipo por sus resultados beneficiosos para la organización y los integrantes del grupo de trabajo. Tres elementos clave configuran el trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo deben estar formados por personas que aporten con experiencia, formación, personalidad, aptitudes y otros factores que influirán en los resultados perseguidos.
- **Organización:** Implica algún tipo de división de tareas de modo que cada miembro del equipo realice tareas de modo independiente pero relacionado con los resultados que persigue el grupo.
- **Objetivo común:** Para que el equipo funcione, las metas personales deben ser compatibles con los objetivos del grupo.

El trabajo en equipo es una necesidad imperiosa en empresas o asociaciones como la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes” del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, que tiene que satisfacer una demanda cada vez más lucrativa y exigente ante sus consumidores.

✓ **Autoridad.**

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

✓ **Disciplina.**

Es la obediencia y el respeto que prima entre los integrantes de la organización. Siendo una característica del mundo militar, Fayol dice que en las organizaciones la disciplina debe basarse en un convenio que permita cumplir cabalmente las normas en un ambiente de armonía.

✓ **Unidad de mando:**

Se refiere a que la ejecución de un acto se deriva de que la orden provenga del jefe.

✓ **Unidad de dirección.**

Se trata de un principio que se expresa mediante el concepto de un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que persigan el mismo objetivo.

✓ **Subordinación de los intereses particulares al interés general.**

El interés particular no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Si se trata de dos intereses de orden diverso, pero ambos respetables, deben ser resueltos por bajo de conciliación. Los medios para alcanzar los objetivos, entre los principales tenemos:

- ✚ Los jefes deben dar buen ejemplo y mostrar firmeza.
- ✚ Los convenios o acuerdos laborales deben ser tan equitativos como sea posible.
- ✚ Debe ejercerse una atenta vigilancia

✓ **Remuneración.**

Siendo la remuneración el precio que la organización paga por el servicio prestado, debe ser equitativa y dar en todo lo posible satisfacción al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

✓ **Centralización.**

Utilizando la metáfora del cerebro como centro de dirección en los organismos vivos, la centralización es en las organizaciones el centro desde el cual parten las órdenes que movilizan el cuerpo organizacional.

✓ **Jerarquía.**

Es una característica de la cadena de mando que está constituida por los jefes que se encadenan desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.

✓ **Orden.**

Se debe entender como el principio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

✓ **Equidad.**

El anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que en el trato con el personal deben tomarse en cuenta para que la organización se desenvuelva eficaz y armónicamente. Se debe considerar este punto importante ya que depende del trato y comunicación con todos los socios de la empresa.

✓ **Estabilidad del personal.**

El trabajo productivo requiere que el agente concluya su etapa de aprendizaje. Si es desplazado cuando apenas ha concluido aquella etapa, no podrá rendir un trabajo apreciable.

✓ **Iniciativa.**

Concebir un plan y lograr su éxito es uno de los estimulantes más poderosos en cualquier actividad y una recompensa a la iniciativa, fundamental en las empresas exitosas.

✓ **Unión del personal.**

Los principios básicos de la administración no solo son aplicados en las empresas, sino que son válidos en la vida personal.

Al aplicar los principios en la administración nos hace capaz de lograr con mayor facilidad los objetivos de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”, evitando cometer errores fundamentales en las actividades, introduciendo un esquema jerárquico y profundizando la división de trabajo.

### **1.2.7.2. Funciones de la Administración.**

La administración es indispensable para las funciones administrativas de una empresa, ya que nos ayuda saber hacia dónde queremos llegar como empresa. Los puntos clave para llevar a cabo las funciones son: la planeación, organización, control, dirección, y recursos.

La administración no solamente nace con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes. Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el líder tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros de la asociación ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el líder para poner el grupo en acción están: informar, comunicar, motivar y orientar todos los procesos y procedimientos contemplados en el plan.

Logrando metas organizacionales con eficacia y eficiencia tomando en cuenta sus recursos ya sean en dinero, tiempo, materiales y los socios.

### **1.2.7.3. El Proceso de la Administración.**

Existe varias teorías relativas al proceso de la administración, sin embargo, una de las más conocidas y aceptadas en el mundo moderno es la siguiente. Tal como nos dicen Lawrence J. Gitman, Carl D. Mc Daniel (2007):

“La administración es un proceso que anticipa posibles problemas y oportunidades y diseña planes para acatarlos, coordina y asigna los recursos que se necesitan para aplicar los planes, guía al personal a lo largo del proceso de la aplicación de los planes y revisa los resultados y efectúa los cambios necesarios” Pág. # 228

Existen una diversidad de teorías relativas al proceso de la administración, sin embargo el principal trabajo de los administradores se divide en cuatro actividades que son:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Estas cuatro funciones son interdependientes y los administradores suelen desempeñar más de una de ellas a la vez. Para ser eficaces y eficientes, los gerentes deben ejecutar adecuadamente una amplia variedad de actividades que incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control, funciones tradicionales de la administración.

### **1.3. Estatutos Asociación "Nuevos Horizontes"**

**ACUERDO N° 5717**

**DR. EDUARDO FRANCO LOOR**

**SUBSECRETARIO DE BIENESTAR SOCIAL DEL LITORAL**

#### **CAPITULO I**

#### **CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN Y DURACIÓN**

**Art. 1.-** Mediante el presente estatuto aprobado el 10 de Junio del año 2002, según Acuerdo Ministerial N° 5717, se constituyó la ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS la misma que estará conformada por todos los trabajadores en la playa del cantón Salinas que realizaran esta actividad, que participaron y suscribieron el acta constitutiva y los que posteriormente soliciten sus ingresos y la asamblea los acepten. Esta organización será considerada como una Corporación de derecho privado sin fines de lucro y con finalidad social, de las regladas por las disposiciones del título XXX del Libro 1 del Código Civil, y se regirá además por el presente estatuto, las resoluciones de la asamblea general de socios y reglamentos internos que se dictaren.

**Art. 2.-** Tal como queda expresado, esta Asociación se denominara como: ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS.

**Art. 3.-** LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS tendrá su denominación en la parroquia JOSÉ LUIS TAMAYO (MUEY), Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, República del Ecuador en el predio de propiedad de esta asociación e identificado como Manzana N° 24, Lote I, Sector II de la ciudadela Vinicio Yagual de esta Parroquia del cantón Salinas.

**Art. 4.-** LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS, tendrá una duración indefinida y número de socios ilimitado, pero podrá disolverse de acuerdo al presente estatuto y a la ley.

## CAPÍTULO II

### ESTATUTO REFORMADO CODIFICADO DE LA ASOCIACIÓN

**Art. 1.-** Aceptar el Estatuto y conceder Personería Jurídica a la ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS, con domicilio en el Cantón Salinas, Provincia del Guayas, con las siguientes modificación.

**PRIMERA:** En todo el contenido Estatutario agréguese a continuación de la palabra “TRABAJADORES” la palabra “AUTÓNOMOS” de tal manera que quede la siguiente denominación “ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTE”

**SEGUNDA:** En el Art. 2, en vez de “Corporación” dirá; “Persona Jurídica”

**TERCERA:** En el Art. 4, a continuación de la palabra “religiosos” añádase “raciales”, discriminatorios laborales ni sindicales.

**CUARTA:** En el Art. 5 literal a) a continuación de la palabra “y afines en” intercálase “la Playa de” sustitúyase “perteneciente a la Jurisdicción del Cantón Salinas” por “cumpliendo” con los requisitos que exijan las Autoridades competentes. Suprímase el literal c) En el literal c) en vez de “trabajadores” dirá “Socios”. En el literal d) en vez de “Realizara un control de superación”, dirá “Colaboradores en el control” después de la palabra “y afines” intercálase “En la playa” Suprímase “perteneciente” a la Jurisdicción del Cantón Salinas.

**QUINTA:** En el Art. 7, literal a) a continuación de la palabra “afines en” intercálase “en la playa de”, en vez de “Suscriban” dirá “hayan suscrito” suprímase perteneciente a la jurisdicción del Cantón Salinas.

**SEXTA:** En el Art. 10, en vez de “condiciones” dirá “Requisitos”. En el literal a) a continuación de la palabra “y afines en” intercálase “en la Playa de” suprímase “pertenece a la Jurisdicción del Cantón Salinas”.

## **CAPÍTULO IV**

### **DE LAS SANCIONES**

**Art...** Los Socios que incumplan con las disposiciones de El estatuto o las resoluciones de los diferentes organismos Directivos, se harán acreedores, según la gravedad de la falta a las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones
- b) Multas
- c) Suspensión Temporal de derechos
- d) Expulsión

**Art. 4.-** Reconocer a la Asamblea General de Socios como la máxima autoridad y organismo competente, para resolver los problemas internos de la “ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTE” DEL CANTÓN SALINAS.

**Art. 5.-** La solución de los conflictos que se presentaren al interior de la organización, y de esta con otras, se someterán a las disposiciones de la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial N°. 145 de Septiembre 4 de 1999.

### **NOMINA DE LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN AÑO 2013**

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>	<b>CÉDULAS</b>
WASHINGTON BOLIVAR BELTRÁN PILAY	PRESIDENTE	0910332741
GALO ENRIQUE ALEJANDRO TIGRERO	VICEPRESIDENTE	0905957882
PASCUAL HUMBERTO DEL PEZO LLOSA	SECRETARIO	0920781663
MANUEL JAVIER GUALE LUCAS	TESORERO	0920931938

### **1.3.1. ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES**

#### **1.3.1.1. Productos/ servicios.**

La asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” ofrece a sus clientes o turistas una variedad de productos o servicios, en relación a su demanda, satisfaciendo la necesidad o deseo por medio de sus productos.

El servicio de atención por parte de los socios hacia los usuarios es cumplir con las expectativas.

Asegurar que los productos cumplan con los estándares exigidos por los turistas o clientes

Mantener una línea de comunicación abierta con todos los clientes con el fin de atender oportunamente y eficientemente sus necesidades, consultas y reclamos brindando asistencia personalizada eficaz.

- ✚ Alquiler de carpas y parasoles
- ✚ Venta de comidas rápidas
- ✚ Venta de Cervezas o refrescos
- ✚ Elaboración y comercialización de artesanías.
- ✚ Trenzas

#### **1.3.2. Recursos Humanos.**

Se denomina de esta manera a las destrezas y conocimientos que aporta el conjunto de integrantes de la asociación, en la cual está conformada por 117 socios, que se dedican en la venta de diferentes tipos de negocios, fundamentado en el comportamiento individual, la motivación, relaciones de función, posición,

dinámica de grupos y sistemas de influencia; personas que ingresan, permanecen y participan de las actividades productivas de la asociación, se obtiene dos estratos bien definidos.

Se refieren a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos o las tareas encomendadas.

### **1.3.3. Recursos Materiales.**

Los recursos materiales son aquellos recursos denominados físicos o materiales, es decir los bienes de la empresa, ya sean los terrenos, construcciones, edificios o locales comerciales, mobiliario, maquinarias para su elaboración de artesanías, herramientas, materias primas, suministros, etc. en la cual son necesarios para desarrollar sus actividades diarias en la playa.

Es decir son aquellos bienes que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas.

### **1.3.4. Recursos Tecnológicos**

Chiavenato Idalberto (2006) expresa que; “Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con el cepillo y escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través del computador); sin embargo algo es evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.” Pág. 873.

Está constituido por aquellas tecnologías que la asociación tiene disponible para el mejoramiento de sus actividades administrativas como es un computador, televisor y celular en la que son indispensable en dicha asociación.

## **1.4. MARCO LEGAL**

### **a) Constitución Nacional del Ecuador.**

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

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

### **Capítulo sexto. Trabajo y producción**

**Sección Primera:** formas de organización de la producción y su gestión.

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

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

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

### **Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. 55

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

#### **b) CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN. (COOTAD)**

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

Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales. Art. 550.- Exención.- d) Las personas naturales que se hallen amparadas exclusivamente en la Ley de Fomento Artesanal y cuenten con el acuerdo interministerial de que trata el artículo décimo tercero de la Ley de Fomento Artesanal.

#### **c) CODIFICACIÓN DE LA LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO**

##### **GENERALIDADES**

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

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

- a) **Actividad Artesanal:** La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas;
- b) **Artesano:** Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;
- c) **Maestro de Taller:** Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura y de Relaciones Laborales;
- d) **Operario:** Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;
- e) **Aprendiz:** Es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por tiempo

determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo;  
y,

- f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:
1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
  2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayores de cinco;
  3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;
  4. Que la dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
  5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

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

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

**Art. 7.-** Son deberes y atribuciones de la Junta Nacional de Defensa del Artesano:

- a) Velar por el estricto cumplimiento de la Ley y demás leyes conexas relacionadas con el desarrollo de la artesanía y la defensa de los artesanos;
- b) Formular, de acuerdo con las Juntas Provinciales de Defensa del Artesano, los reglamentos correspondientes para la agremiación de las diversas

ramas de artesanos; reglamentos que serán aprobados por el Ministerio de Relaciones laborales, dentro del plazo improrrogable de treinta días contados desde su presentación y entrarán en vigencia a partir de su promulgación en el Registro Oficial;

- c) Implementar las acciones necesarias para que las entidades financieras públicas y privadas del país, conforme a lo dispuesto en esta Ley, establezcan las líneas de crédito para el fomento y desarrollo de la actividad artesanal;
- d) Crear, con sujeción a las leyes vigentes, un banco de crédito artesanal;
- e) Promover, conjuntamente con el Gobierno Nacional y los organismos seccionales, la creación de almacenes o parques artesanales destinados a la comercialización de sus productos;
- f) Coordinar con las juntas provinciales la organización de ferias y exposiciones artesanales para incrementar la comercialización de sus productos en el mercado interno y externo;
- g) Elaborar proyectos de reglamentos para la expedición de títulos de maestros artesanos en sus distintos niveles y modalidades y someterlos para aprobación de los Ministerios de Educación y Cultura y de Relaciones Laborales, según corresponda. Los citados ministerios aprobarán los reglamentos a los que se refiere el presente literal, dentro del plazo máximo de treinta días, transcurrido el cual y de no haber sido aprobados, entrarán en vigencia, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial;
- h) Organizar y mantener, bajo la supervisión de los Ministerios de Educación y Cultura y de Relaciones Laborales, establecimientos de enseñanza artesanal, así como establecer convenios con las universidades y escuelas

politécnicas y demás organismos nacionales e internacionales para la realización de cursos especializados en las diversas ramas artesanales y de administración de sus talleres;

- i) Prestar toda clase de ayuda y estímulo a las organizaciones clasistas de artesanos y supervisar especialmente lo relacionado al cumplimiento del límite de inversión asignado por esta Ley para el taller artesanal; y,

**Art. 8.-** La Junta Nacional de Defensa del Artesano elaborará un Plan Nacional de Desarrollo Artesanal, que formará parte del Plan Nacional de Desarrollo y será de ejecución obligatoria. Para este efecto contará con la asesoría gratuita del Consejo Nacional de Planificación, de las universidades y escuelas politécnicas y demás instituciones públicas.

**Art. 10.-** Los valores que los artesanos deben pagar para la obtención de su título profesional no podrán exceder de un equivalente al sesenta por ciento (60%) del salario mínimo vital vigente para los trabajadores en general.

**Art. 15.-** Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado, abrir y mantener sus talleres, una vez que se hayan registrado en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, la que les conferirá el Carnet Profesional Artesanal, al momento mismo de su registro.

Los aprendices y operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo, cuyo fomento y extensión se encarga de manera especial a la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

**Art. 16.-** Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignaren, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

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

- a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;
  
- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;

**Nota:**

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

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

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

- e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie.

**Nota:**

El Art. 30 de la Ley 006 de Control Tributario y Financiero (R.O. 97, 29-XII-1988) sustituyó el impuesto al capital en giro por el impuesto sobre los activos totales.

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

**Art. 19.-** El Seguro Social para el artesano comprenderá:

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

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

**Art. 21.-** Son fondos del Seguro del Artesano:

- a) El aporte personal del ocho por ciento de la renta líquida de cada artesano.  
La recaudación de este aporte se realizará de acuerdo con el Reglamento que, al efecto, dicte el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- b) El aporte estatal del trece por ciento de la renta líquida del artesano, que se computará y pagará anualmente con cargo a la partida del Presupuesto del Estado, que se creará para el efecto; y,
- c) Las primas del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que serán pagadas por el Estado y que se fijarán por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de acuerdo con el dictamen de

su Departamento Matemático Actuarial, a base de tarifas que cubran las prestaciones, los capitales constitutivos de las rentas líquidas y los gastos administrativos. Las primas se fijarán en proporción al monto de los sueldos y salarios, a los riesgos inherentes a la artesanía y a la actividad peculiar del trabajador.

**Art. 23.-** Declárese el 5 de noviembre de cada año como el Día del Artesano Ecuatoriano.

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

**Disposición General.-** Los maestros artesanos que hubieren establecido talleres hasta el 5 de noviembre de 1953, en que se promulgó la Ley de Defensa del Artesano en el Registro Oficial, no estarán sujetos al requisito de titulación y gozarán de todos los derechos y beneficios establecidos en esta Ley.

#### **d) PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

Para la nueva Constitución, el *sumak kawsay* implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la redistribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural (Art. 276).

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

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

**Literal f.**

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

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

**Literal g.**

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

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología es una de las etapas específicas de un trabajo o proyecto que parte de una posición teórica o práctico y conlleva a una selección de técnicas concretas acerca de los procedimientos para realizar las tareas vinculadas con la investigación de la organización o empresa.

BERNAL C (2000), “De la Investigación para Administración y Economía” Editorial Prentice Hall, México. “La metodología definida nos va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar a profundidad, determinar el porqué de la investigación y especificar qué es lo que se quiere alcanzar partiendo del problema a investigar”. Pág. 189.

La metodología de la investigación son los procesos o métodos que nos lleva a cabo para llegar a la conclusión de estudio de la asociación.

#### **2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Hurtado DE B. (2000), establece que “El diseño de investigación corresponde a la estructura de la investigación, a la forma como la investigación va a ser desarrollada, a la manera como la indagación es concebida a fin de obtener respuestas a las interrogantes... además le señala al investigador lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.”. (p.407)

El diseño de Investigación nos permite establecer una estructura de investigación a desarrollarse de una manera adecuada y precisa ante la investigación a desarrollarse.

La presente investigación se desarrolla a través del enfoque cualitativo y cuantitativo que nos ayuda a determinar cómo está afectando el fenómeno, debido a la falta de un modelo de diseño organizacional adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”.

El enfoque cuantitativo, es aquel que permite examinar los datos de manera numérica. Hurtado y Toro (2007), consideran:

**La investigación cuantitativa** tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. (pág. 142)

La investigación cuantitativa es aquella que nos permite recoger y analizar los datos cuantitativos de una variable por medio de la observación participante, y las entrevistas no estructuradas.

**El enfoque cualitativo**, tiene por objetivo la descripción de cualidades de un fenómeno, no se trata de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Según Taylor y Bodgan (2007), considera:

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. Su estrategia intenta conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad y no a través de la medición de algunos de sus elementos. (pág. 81)

La investigación cualitativa es la alternativa más expedita para interpretar y comprender la realidad en la que nos permite extraer descripciones a partir de la observación ya sea en las entrevistas, narraciones, transcripciones entre otros.

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad del trabajo de investigación se basa en la investigación bibliográfica y de campo, con el fin de plantear estrategias y dar solución al problema de investigación para la Asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizonte, logrando la ejecución del diseño organizacional para en un futuro obtener las soluciones a las necesidades de los socios.

Hurtado De B. (2000), considera que la modalidad de la investigación a tratarse puede definirse de la siguiente manera: “Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución, o de un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos causales involucrados y las tendencias futuras” P. 325

Es preciso tener en cuenta el tipo de investigación a realizar ya que existen muchas estrategias para su procedimiento metodológico. Esto se refiere al tipo de estudio que se llevará a cabo con la finalidad de recoger los fundamentos necesarios de la investigación. Por tal razón, la actual investigación, se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible para la aplicación del diseño organizacional, definiendo la problemática, los pasos a seguir de la investigación, sus conclusiones y recomendaciones.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Baptista P. (2010), define:

“Que el tipo de investigación que se emplee determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo, en general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados.”, Pág., 120.

El tipo de investigación nos permite establecer métodos, técnicas que en un futuro

se puede utilizar para la efectiva investigación de la Asociación.

### **2.3.1. Por el Propósito.**

#### **2.3.1.1. Investigación Aplicada**

Cegarra J. 2004 “La Investigación Aplicada, a veces llamada investigación Técnica, tiende a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas, a corto o medio plazo, dirigidas a conseguir innovaciones, mejoras de procesos o productos, incrementos de calidad y productividad, etc.” Pág. # 42

Esta investigación nos permite solucionar los problemas al aplicarlo en el diseño organizacional de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes”, esta depende de los avances de los resultados de la investigación básica considerando las consecuencias prácticas o sistemas que se integran sobre todo si su desarrollo se involucra por el interés de la empresa.

### **2.3.2. Por el Nivel de Estudio.**

#### **2.3.2.1. Descriptiva**

Paredes W. y Paredes N. (2011) “Científicamente describir es medir. En un estudio descriptivo se relaciona a una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente par así describir lo que se investiga.

Consiste en reflejar lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social, a descripción puede ser con información primaria o secundaria.” Pág. # 27

El estudio descriptivo al aplicarlo nos permite describir todas las dimensiones, de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizonte, por medio de las variables centrada en la recolección de datos a través de la recopilación, tabulación y análisis de la investigación, describiendo la situación en que se encuentra a través de las encuestas y entrevistas a las personas que

conforman la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizonte.

### **2.3.3. Por el Lugar.**

#### **2.3.3.1. Investigación Documental Bibliográfica**

Paredes W, (2009), define:

Esta investigación como el propósito de conocer, comparar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones. Pág. 52.

Al aplicar la investigación bibliográfica se pudo recolectar información primaria y secundaria, por medio de libros e internet, acerca de lo que concierne a diseño organizacional y asociaciones en general para la ejecución del estudio de investigación.

#### **2.3.3.2. Investigación de Campo**

Es el análisis sistemático de problemas en realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de la investigación. La investigación de campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad. Azar G. (2007). Manifiesta que la investigación de campo:

Al aplicar la investigación de campo se utilizó la observación en relación de cómo se organizan los socios, la entrevista a los directivos, y la encuesta a los socios lo cual nos permite la recolección de información para el proyecto a ejecutar.

## **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Según Paredes W. Y Paredes N. (2011) el método “Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos” Pág. # 60

Los métodos de investigación nos permiten conocer y producir conocimientos en relación a fenómenos, eventos o aquellas situaciones de carácter social. Con esto se requiere decir: Explicar, o por lo menos describir las razones, causas y relaciones que intervienen en La administración de la Asociación, con el objeto de integrarlo al campo del conocimiento.

También nos permite a descubrir el por qué, cómo y cuándo se ha venido manejando la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” trabajando en orden y en un futuro evitar obstáculos a cada paso y fijándonos una manera eficaz y racional para actuar para lograr los objetivos planteados.

### **2.4.1. Método Inductivo**

Paredes W. Y Paredes N. (2011) consideran que el método inductivo “Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales”. Pág. # 61.

Este método nos lleva de lo particular a lo general y de una parte a un todo es decir se caracteriza el objetivo de investigar las posibles causas que intervienen en el problema, este método es un proceso analítico en la que parte del efecto a las posibles causas. Permittiéndonos encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos, además, se inicia con análisis de las leyes, principios entre otros de aplicación, para la aplicación de soluciones. Al aplicarse este método se consideró en función a documentos brindados por los socios en hechos reales y concretos.

## **2.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

Iglesias M. Y Cortés M. (2004) consideran que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas.” Pág. # 20.

Iglesias M. Y Cortes M. (2004) “Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En el caso de estudios correlacionales cuantitativos se mide el grado de relación entre dos o más variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones y evaluar sus resultados.

La utilidad principal de los estudios correlacionales cuantitativos son saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.” Pág. # 21

Este tipo de investigación nos indica la manera de determinar el grado de relación semejanza que puede existir entre dos o más variables de la Asociación, tomando en cuenta las características de un fenómeno, aportando una explicación de las posibles causas de un acontecimiento.

## **2.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Al aplicar las técnicas de investigación nos conlleva a una recolección de datos adquirida por fuentes primarias, secundarias, las entrevistas y encuestas de una manera coordinada y estructurada con el fin de ilustrar la utilidad del estudio para un mejoramiento para la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” del Cantón Salinas.

### **2.6.1. Encuesta**

Una encuesta es un estudio observacional el cual nos ayuda a recaudar datos de la Asociación por medio de los socios, a través de un cuestionario diseñado. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa, con el fin de conocer hechos específicos.

Nos proporciona información adecuada para aplicar el modelo de Diseño Organizacional para el mejoramiento en cuanto a la Asociación.

### **2.6.2. Entrevista**

Arias F. (2006) “Se Define como una técnica basada en el dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda la información requerida” Pág. # 73

Esta técnica se aplicó a los directivos de la Asociación en la cual nos permitió la recolección de información requerida, se aplicó un cuestionario sencillo y claro con preguntas abiertas lo que permitió obtener una información más profunda sobre el estudio del modelo de diseño organizacional.

## **2.7. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Paredes W Y Paredes N. (2011) “Los instrumentos así se traten de cuestionarios, test, guías de observación, guías de entrevista, aparatos o instrumentos para medidas físicas, etc. siempre estarán destinados a proporcionar una definición operacional de la hipótesis, pues son los que dan la medida de los indicadores de las variables.” Pág. # 39.

El instrumento nos ayuda en la recolección de información en base a un cuestionario con técnicas empleadas.

### **2.7.1. Guión o Formato de Entrevista**

Paredes W y Paredes N. (2011) expresan que las preguntas del guion de la entrevista: “las preguntas se representan con las mismas palabras y en mismo orden a todos los entrevistados, si se emplean preguntas diferentes las respuesta no serán comparables entre sí.” Pág. # 47.

La guía de entrevista se efectuó con un formato de preguntas relacionadas con el problema de investigación para la aplicación de la propuesta tomado en cuenta los puntos fuertes y débiles de la asociación.

El proceso consistió en:

- Definir asunto.
- Recolectar la Información.
- Implantar hipótesis y objetivos.
- Desarrollo de la recolección.
- Conclusiones

### **2.7.2. Cuestionario**

García A. (2005) “El cuestionario es el instrumento de recogida de datos constituido por el conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.” Pág. # 2.

El cuestionario consiste en una serie de preguntas que deben ser redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo a una determinada aplicación y planificación que nos conlleve a una recolección de información necesaria de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” del Cantón Salinas.

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos que

sean necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

## 2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.8.1. Población

Azar G. (2007) opina acerca de la población:

La población es un tema de investigación, se define como el universo no totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.(pág. 112)

En cuanto a la población de la investigación está conformado por 117 socios, que se distribuye por 10 personas que conforman la directiva y 107 socios de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte” del Cantón Salinas.

**CUADRO 7 Población de la asociación**

<b>Población</b>	<b>No.</b>
<b>Directivos</b>	10
<b>Socios</b>	107
<b>Total Asociación</b>	117

**Fuente:** Asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

## 2.8.2. Muestra

La muestra que se establece es en función de la cantidad de socios que integran la asociación, por lo que se toman como base los 107 socios y los 10 directivos, considerando una parte representativa del mercado que ayude a obtener la información más importante y necesaria para la realización de la propuesta, la selección será aleatoria simple.

Paredes W Y Paredes N. (2011) considera su conceptualización acerca de que “la muestra descansa en que es una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población de la cual fue extraída”. Pág. # 34.

Se aplicará la fórmula para obtener una muestra de población finita, ya que los socios son 107, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95%.

**CUADRO 8 Fórmula Población Finita**

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

**Fuente:** Asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**CUADRO 9 Datos:**

<b>N=</b>	107
<b>Z=</b>	1.96
<b>P=</b>	0.5
<b>1-p=</b>	0.5
<b>e =</b>	0.05

**Fuente:** Asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

### CUADRO 10 Aplicación de fórmula para muestra

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 107}{(0.05^2(92 - 1)) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 107}{(0.0025 (91)) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{102.7628}{(0.2275) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{102.7628}{(0.2275) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{102.7628}{(0.2275) + 0.9604}$$

$$n = \frac{102.7628}{1.2254}$$

$$n = 83.86062$$

$$n = 84$$

Fuente: Asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres

### CUADRO 11 Muestra Poblacional

INSTRUMENTO	POBLACIÓN OBJETIVO	MUESTRA
Entrevista	Directiva	10
Encuesta	Socios	84
<b>TOTAL</b>		<b>94</b>

Fuente: Asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres

## **2.9. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **2.9.1. Procedimientos**

Para realizar la investigación se tomaron en cuenta ciertos pasos de procesamiento que permitan obtener la información que necesitamos, así como los instrumentos que debemos tener para poder llegar a aplicar la investigación entre los que tenemos: Formatos de encuestas y entrevistas.

Así mismo seguir el bosquejo de investigación el cual es:

- ✓ Planteamiento del problema.
- ✓ Investigación bibliográfica (Libros).
- ✓ Establecimiento de población y muestra a través de la formula.
- ✓ Establecimiento de variables (independiente y dependiente).
- ✓ Formular marco teórico que sustente lo realizado.
- ✓ Preparar instrumentos y aplicar la investigación de campo.

### **2.9.2. Procesamiento**

Para poder procesar la información es una condición imprescindible la elaboración de cuadros estadísticos que permitan la recolección y condensación de la información.

En estos cuadros constan las frecuencias y valores porcentuales que ayuden a obtener un mejor análisis al realizar las gráficas de la información, de esta forma se podría considerar y detectar puntos claves que la investigación denote de manera que sean tomados en cuenta para satisfacer las necesidades que posee la asociación.

Se analizó los datos obtenidos, para la investigación de las variables sujeto de estudio que son: Diseño Organizacional para la asociación de trabajadores en la playa Nuevos Horizontes, y manejo de las actividades administrativas de la misma; después, se procedió a tabular los datos para llegar a las conclusiones.

Luego de tabular los datos se procedió a realizar las gráficas de pie, con sus porcentajes finalizando las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada. Por lo cual el procesamiento será:

1. Ordenamiento de información.
2. Tabulación de la información.
3. Cuadros estadísticos
4. Gráficos estadísticos.
5. Análisis de resultados.
6. Interpretación de resultados.
7. Conclusiones.
8. Recomendaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES**

Se procedió a aplicar la entrevista a los directivos de la asociación de comerciantes Nuevos Horizontes, en la cual se pudo reunir a 4 directivos entre los que estaban el presidente, vicepresidente, tesorero y un vocal principal; en la que se empezó a desarrollar las preguntas para que ellos expresen sus experiencias obtenidas durante los años que han integrado la asociación para conocer cuan predispuestos estaban de en colaborar con la aplicación del diseño organizacional para la asociación.

Los entrevistados supieron expresar que los productos que venden se hallan bollos, colas, cervezas, alquiler de parasoles; consideran que la mayor fortaleza que poseen es la ubicación geográfica debido a que es una playa que es muy visitada por turistas nacionales y extranjeros que buscan entretenimiento y relajación en un balneario como lo es el donde ellos realizan sus actividades de comercio, Salinas Chipipe.

Se centran en brindar una buena atención y a cumplir con las ordenanzas que establece el gobierno autónomo descentralizado del cantón Salinas de manera que puedan desarrollar sus acciones libremente, así como de capacitarse constantemente en lo que se refiere a la buena atención al cliente de manera que los asociados interioricen que la razón de ser de expresa que los socios son colaboradores y que la asociación se ha manejado en

base a las experiencias de los socios ya que no han podido contar con mayores conocimientos que les permitan aplicar estrategias técnicas que les ayude a que la asociación crezca y se desarrolle como debería hacerlo.

Además que a veces tienen la predisposición para realizar actividades pero para ello requieren el apoyo de las demás asociaciones del cantón para que haya fuerza en las lechas que se propongan, por lo que cuando requieren exigir a la municipalidad el brindar como asociación a ciertos colaboradores que aporten a aumentar la seguridad en el balneario.

No han sido escuchados ya que los inspectores municipales dicen realizar esta actividad aunque muy cuestionada debido a que no la realizan como debe de ser porque la delincuencia en la temporada playera aumenta sin consideración.

El Sr. Galo Alejandro Tigreiro vicepresidente de la asociación manifestó que las actividades como asociación deben mejorar debido a que no tienen misión, visión, o metas, ni estrategias que les ayude a enrumbar sus acciones para que crezcan y se desarrollen de manera paulatina, por lo que considera que es ahí donde deben centrarse, en fijarse las metas que la asociación debe lograr en un periodo de tiempo establecido.

Así como el desconocimiento de las formas de administración y de la carencia notoria de documentación en la que consten las políticas y funciones de manera clara para cumplir y hacer cumplir a los asociados que solo han ido viviendo el día a día sin considerar el futuro.

La Sr. Pascual del Pezo secretario de la asociación nos comenta que la mayor fortaleza para ellos es definitivamente donde se hayan ubicados debido a que es un sector muy amplio, playa de Chipipe que los acoge con todo el gusto del mundo. Además expresa que la asociación se ha mantenido estática es decir no ha

crecido, esto se debe al poco conocimiento de estrategias administrativas que los ayude a desarrollar, ya que no han tenido asesoría externa, la asociación la han manejado en base a los conocimientos y experiencias de los líderes que pertenecen a la misma.

El Sr. Manuel Guale tesorero de la asociación, a quien también se entrevistó expresó que además de las cosas que los demás directivos han manifestado, hay algo importante a considerar local es la comunicación interna que no ha mejorado entre los asociados o entre directivos lo cual causa el desconocimiento de ciertas actividades y decisiones que como directivos son atribuidos a tomar, lo cual a la larga genera descontento entre los socios ya que consideran que los directivos no respetan a asamblea de socios, que no se enteran de las cosas en el momento adecuado que sería cuando ocurre.

Así también supo darnos a conocer que la asociación aspira crecer, que los socios tienen la predisposición para participar en actividades que sean para el beneficio de la asociación, para lo cual se debe explicar a los socios lo que se pretende realizar e incentivarlos; mostrándoles el camino a través de la misión y visión que se cree y de los objetivos planteados ya que los socios conocerán porque luchar y aumentara sus expectativas de donde estarán como asociación de aquí a 5 años adelante.

Finalmente concluyeron los directivos de que la iniciativa de aplicar un diseño organizacional para la asociación es algo muy positivo y que debería ser realizado en las demás asociaciones para que vayan teniendo mejores formas de organizarse, un mayor control de la documentación que manejan y brindar mayores beneficios para los turistas que visitan las playas.

A más de esto el aplicar un diseño organizacional a la asociación les facilita el manejo adecuado en cuanto al área administrativa, teniendo cada uno un espacio para ejercer sus actividades diarias que ejecutan.

### **3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN.**

Una vez que se ha realizado el formato de cuestionario de encuesta en base en la escala de Likert, la misma que se la realizado a los socios de la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes, se continuo con la recolección de información en base a la muestra calculada que permita obtener y despejar las interrogantes que se presentan para la creación de la propuesta,

Seguido de ello se los visito en la playa de Chipipe en Salinas para ubicarlos y poder encuestar a los socios que integran la institución, para continuar con el proceso de tabulación para condensar la información y poder llegar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación que deben ser consideradas en la propuesta de diseño organizacional de la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes.

Aquella información imprescindible que ayuda a que sean considerados aquellos puntos fuertes y débiles que la institución posee ya que hay que poner énfasis en que las debilidades mejoren con las fortalezas y se desarrollen las estrategias necesarias para el mejoramiento de la asociación.

Todo este proceso se realizó para poder conocer un diagnostico situacional que contribuya a saber desde que punto vamos a empezar para el mejoramiento de la asociación Nuevos Horizontes, que se debe considerar como problema más importante y que es lo que se podría fortalecer, es decir algo con lo que ya cuentan pero les hace falta mejorar y fortalecer como una estrategia valida y clara para la aplicación dentro de la asociación Nuevos Horizontes.

Con todo ello se puede generar la propuesta de diseño organizacional que permita llegar a Las metas en el tiempo que se ha considerado necesario para ello.

## 1.- ¿LA ASOCIACIÓN POSEE MISIÓN Y VISIÓN?

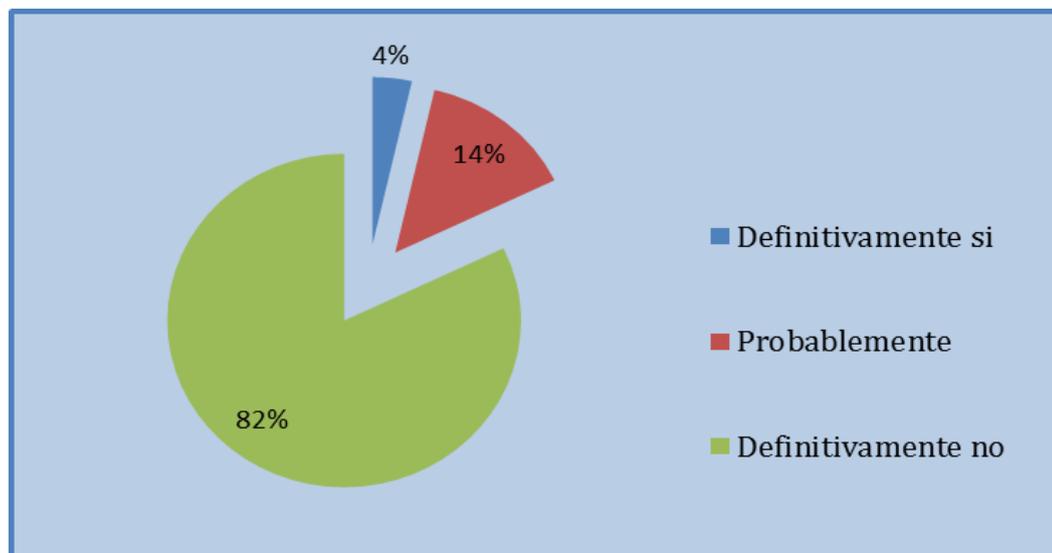
**CUADRO 12** Conocimiento sobre Misión y Visión

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Definitivamente si	3	0,04
	Probablemente	12	0,14
	Definitivamente no	69	0,82
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 4** Conocimiento sobre Misión y Visión



**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado:** Mayra Chalén Torres

En función de los datos obtenidos se puede destacar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en conocer que definitivamente no poseen una misión, que es la razón de ser de la asociación, la que se supone que debe marcar su rumbo de acción y que los guía; existe una cuarta parte de socios que expresan que probablemente lo tienen y el mínimo expresan que si tienen. Por ser mínimo el porcentaje que expresa que si tienen, se lo descarta y se considera que el resultado de dicha interrogante en definitiva aclara que no poseen este elemento dentro del manejo de las actividades administrativas de la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes.

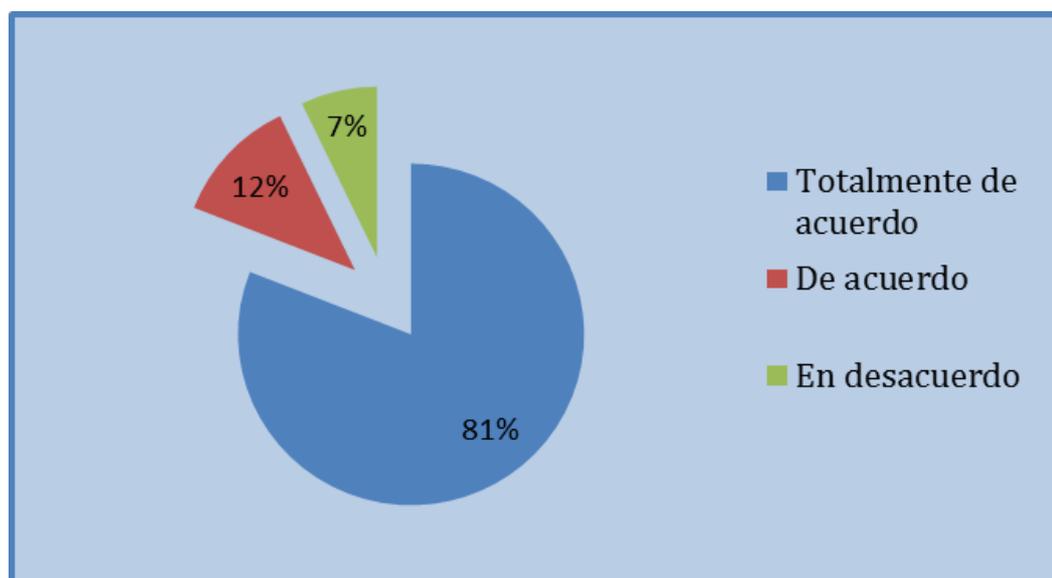
**2.- ¿CONSIDERA QUE LOS SOCIOS APORTAN AL LOGRO DE LOS FINES Y METAS DE LA INSTITUCIÓN. ?**

**CUADRO 13 Aporte de los socios con relación a las metas**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Totalmente de acuerdo	68	0,81
	De acuerdo	10	0,12
	En desacuerdo	6	0,07
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 5 Aporte de los socios con relación a las metas**



Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres

En concordancia a que si los socios aportan y contribuyen con los fines y metas de la asociación en su mayoría manifiesta que si contribuyen a que sean alcanzadas por lo que la asociación participan y están de acuerdo en seguir participando, la cuarta parte está de acuerdo y el mínimo de socios no lo están; con lo que se puede dar cuenta que la mayoría está dispuesta a colaborar con la asociación y el diseño.

**3.- ¿CREE QUE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS POR LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN HAN LLENADO SUS EXPECTATIVAS?**

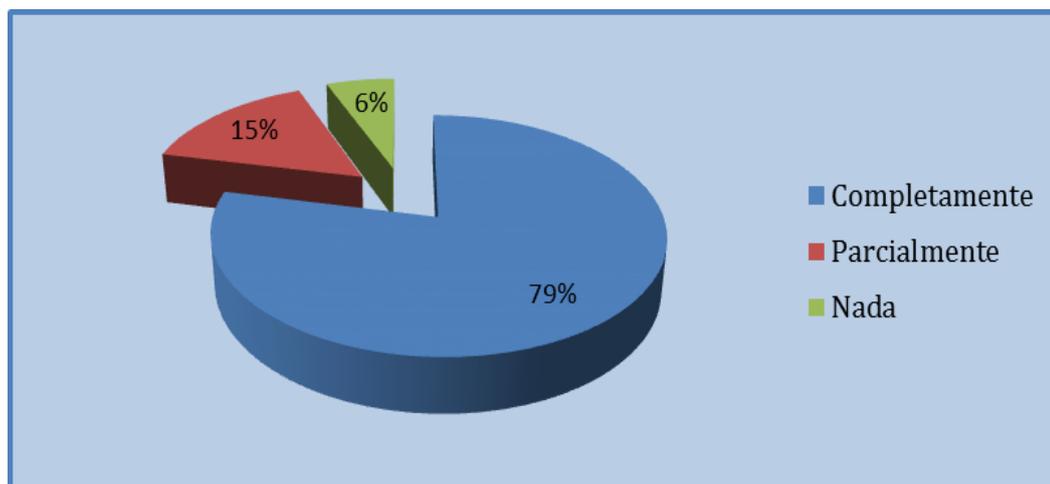
**CUADRO 14 Nivel de cumplimiento de las expectativas de los socios**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Completamente	66	0,79
	Parcialmente	13	0,15
	Nada	5	0,06
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 6 Nivel de cumplimiento de las expectativas de los socios**



**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

Para conocer si los socios están satisfechos con los resultados que han llegado a obtener hasta ahora en base al manejo de las actividades administrativas empírico que la asociación realiza en su totalidad considera que han llenado sus expectativas, la cuarta parte de los socios está parcialmente satisfecho y el mínimo no está de acuerdo con los resultados y aspira a que debían ser mayores por lo que expresan que se puede seguir mejorando constantemente con el apoyo de todos los socios y de un diseño organizacional.

#### 4.- ¿APLICARÍA ALGUNA DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN?

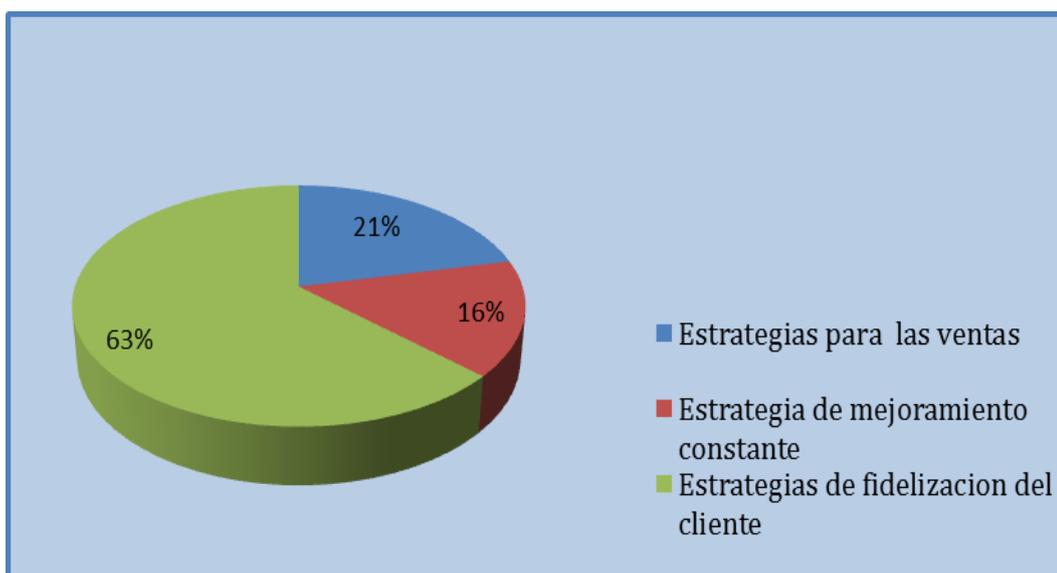
**CUADRO 15** Estratégias para mejoramiento de la Asociación

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>4</b>	Estrategias para las ventas	18	0,21
	Estrategia de mejoramiento constante	13	0,15
	Estrategias de fidelización del cliente	53	0,63
	<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 7** Estratégias para mejoramiento de la Asociación



Fuente: Aso. De Comerciantes Nuevos Horizontes

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

El resultado de este ítem es que la mayor parte de los socios, tiene preferencia en las estrategias de fidelización del cliente ya que ellos son los que generan los ingresos a los asociados por las venta que ellos realiza, la cuarta parte también se centra en las estrategias de ventas que están relacionadas a las estrategias de fidelización, y el mínimo pretende que se apliquen estrategias de mejoramiento contante para la asociación y sus integrantes.

## 5.- ¿CUÁL CONSIDERA LA CAUSA DEL ESTADO DE LA ASOCIACIÓN?

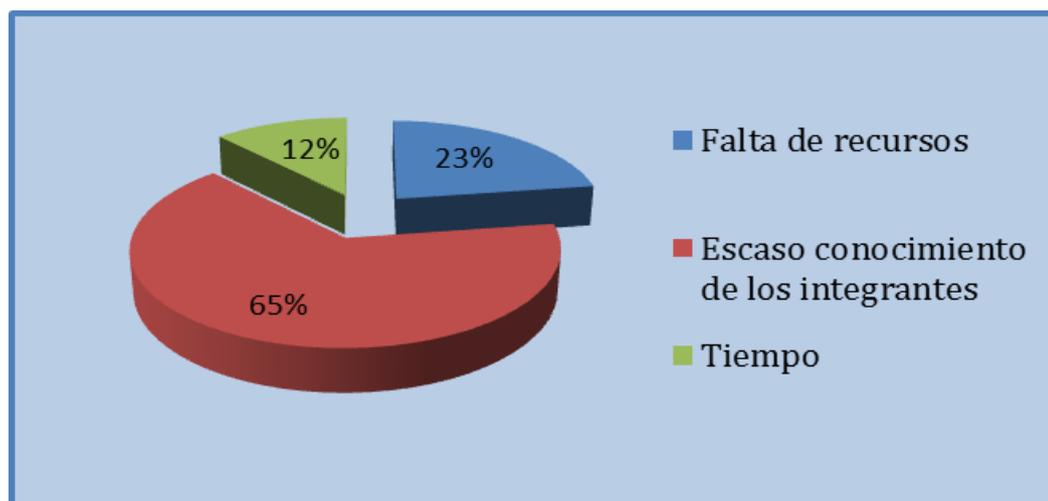
**CUADRO 16 Causa del estado de la asociación**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	Falta de recursos	19	0,23
	Escaso conocimiento de los integrantes	55	0,65
	Tiempo	10	0,12
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

**Fuente:** Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 8 Causa del estado de la asociación**



**Fuente:** Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

Los asociados asemejan que la asociación está como está, es debido en su mayor parte a los escasos conocimientos de los integrantes que los han limitado a no avanzar y mantenerse estáticos, es lo que expresan en su mayoría de los encuestados, la cuarta dice que esto se debe a que no han contado con los recursos necesarios para realizar actividades que propendan a mejorar el desempeño en la administración de la asociación, y un mínimo de socios consideran que es por la falta de tiempo que les ha impedido dedicarse a las actividades que la asociación requiere.

## 6.- ¿NIVEL DE PREFERENCIA DE LOS CLIENTES CON LA ASOCIACIÓN?

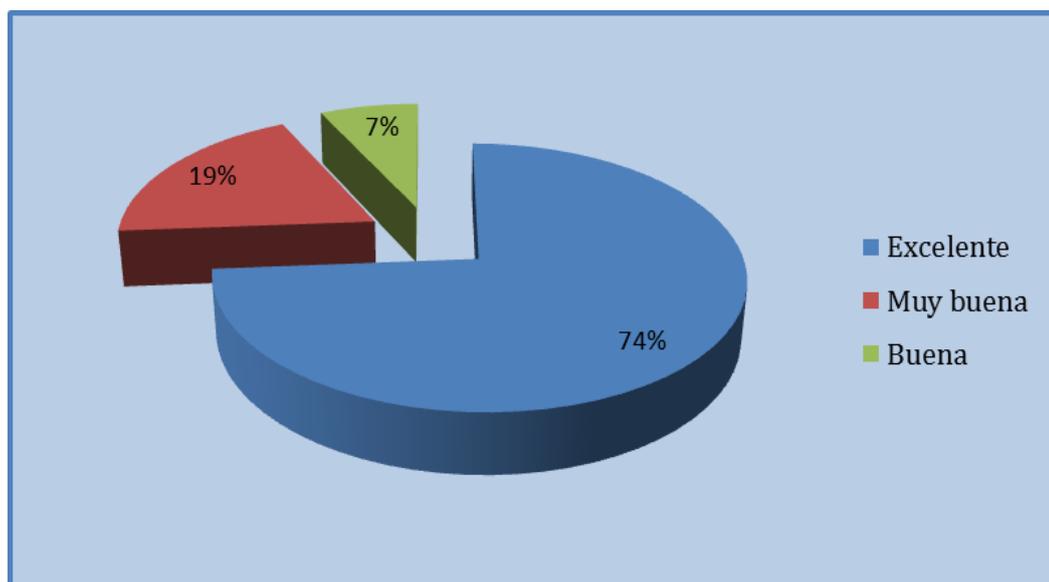
**CUADRO 17** Preferencia de los clientes

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Excelente	62	0,74
	Muy buena	16	0,19
	Buena	6	0,07
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 9** Preferencia de los clientes



**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

Los socios expresan que los clientes tienen un alto nivel de preferencia a los productos que expende la asociación y al lugar donde desarrollan sus ventas ya que manifiestan que en este punto es excelente su posicionamiento con un porcentaje mayor, la cuarta parte dice que es muy buena y el mínimo de socios dice que es buena.

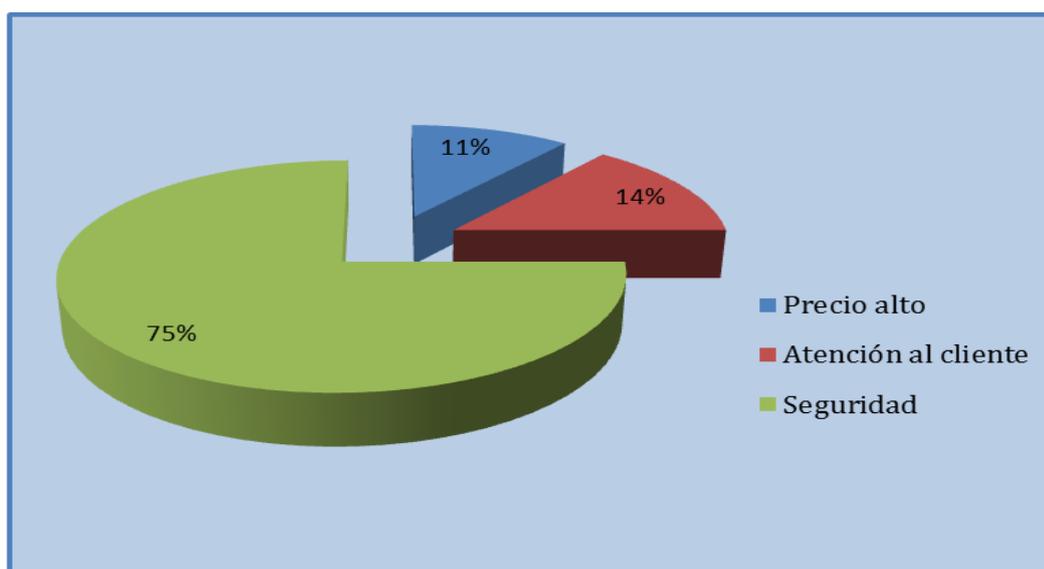
## 7.- ¿CUÁLES PIENSA SON LAS INSATISFACCIONES DE LOS CLIENTES?

**CUADRO 18** Insatisfacciones del cliente

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Precio alto	9	0,11
	Atención al cliente	12	0,14
	Seguridad	63	0,75
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

**Fuente:** Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 10** Insatisfacciones del cliente



**Fuente:** Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

Al considerar las causas que generan insatisfacción los clientes la mayor incidencia es que es la seguridad en un porcentaje mayor de encuestados por lo que es un punto importante a considerar y analizar las cuestiones que han generado que sea este la mayor insatisfacción y que estrategia se aplicará para contrarrestar esta insatisfacción, la cuarta parte lo atribuye a la atención al cliente y el mínimo a los precios que tiene el adquirir un producto en este balneario.

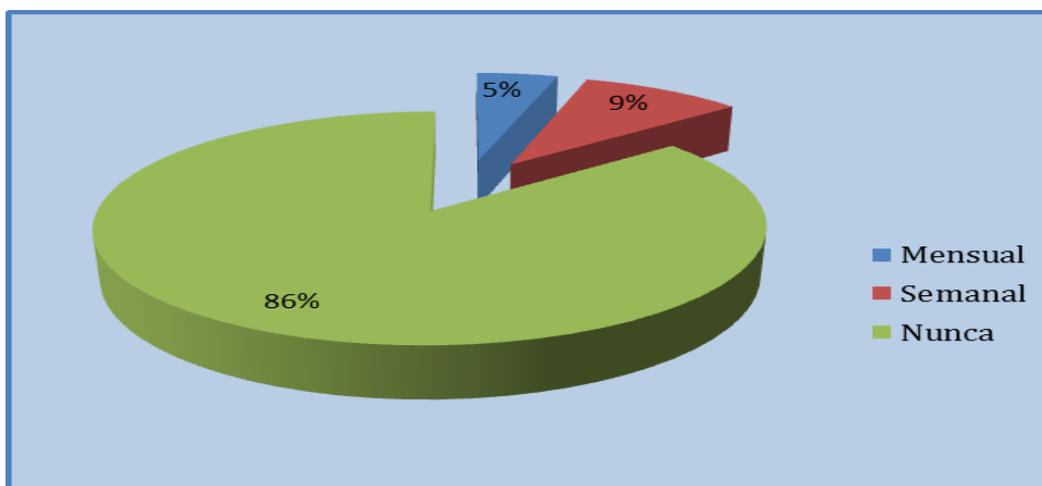
**8.- ¿CON QUÉ CONSTANCIA EVALÚA A LOS SOCIOS PARA CONOCER LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN QUE SE BRINDA?**

**CUADRO 19 Constancia con que evalúa a los socios para conocer la atención al cliente**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Mensual	4	0,05
	Semanal	8	0,10
	Nunca	72	0,86
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

Fuente: Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 11 Constancia con que evalúa a los socios para conocer la atención al cliente**



Fuente: Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres

En el sentido de evaluación, para conocer cuál es el periodo en el que los socios son evaluados se pudo conocer que nunca son evaluados por lo que se cae en cuenta que este punto es de vital importancia porque cada socio debe ser evaluado periódicamente para que se vaya retroalimentando las fallas y errores que se han presentado, lo que concuerdan en su mayoría de los encuestados, la cuarta parte dice que semanalmente y existe un mínimo que mensualmente es evaluado.

**9.- ¿CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN NECESITAN ESTAR ESTABLECIDOS EN UN MANUAL?**

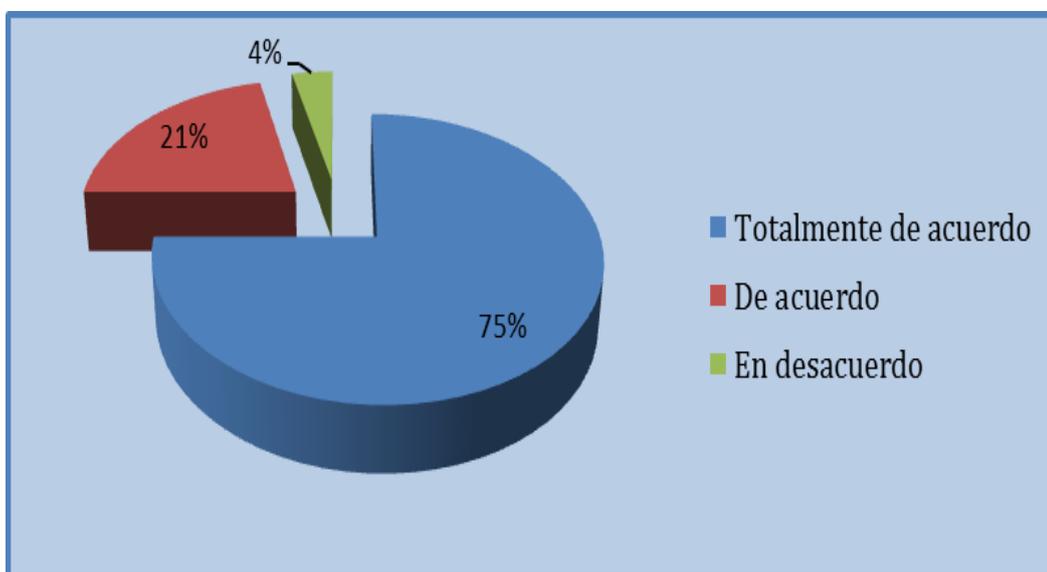
**CUADRO 20 Necesitan manual de funciones**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Totalmente de acuerdo	63	0,75
	De acuerdo	18	0,21
	En desacuerdo	3	0,04
	<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 12 Necesitan manual de funciones**



Fuente: Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

La mayoría de los socios expresa estar totalmente de acuerdo en que necesitan un manual de funciones con los lineamientos y acciones que deben tomar cada socio en el cumplimiento de sus actividades y responsabilidad es cumplir, la cuarta parte está de acuerdo y un mínimo no está de acuerdo en ello.

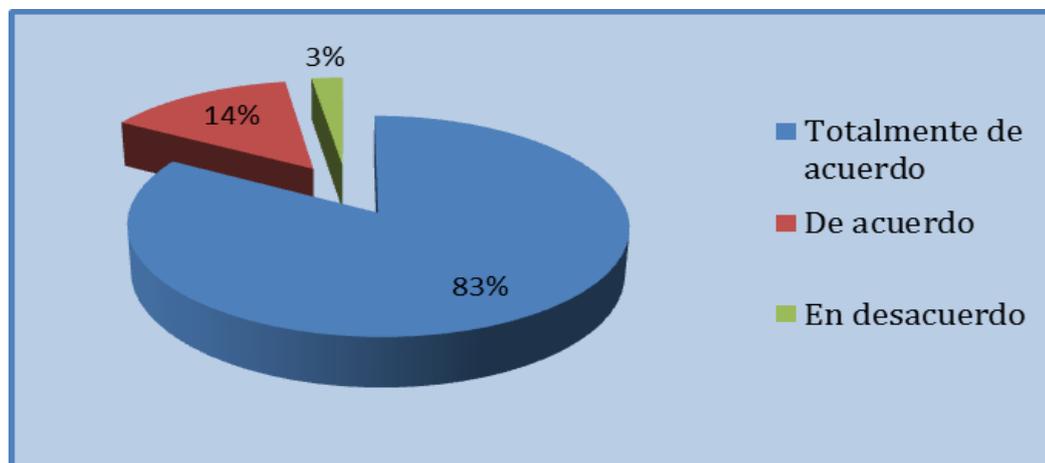
**10.- ¿SI SE REALIZARA UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES "NUEVOS HORIZONTES" CONSIDERA QUE BENEFICIARÍA EN EL MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN?**

**CUADRO 21 Nivel de certeza de los socios en que el diseño mejorará la asociación**

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	70	0,83
	De acuerdo	12	0,14
	En desacuerdo	2	0,02
	<b>TOTAL</b>	84	1,00

Fuente: Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
Elaborado por: Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 13 Nivel de certeza de los socios en que el diseño mejorará la asociación**



Fuente: Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
Elaborado por: Mayra Chalén Torres

Es importante conocer la certeza que poseen los socios en los resultados de la aplicación del diseño organizacional para la asociación de comerciantes Nuevos Horizontes para ver cuál es la confianza que tienen los socios en los que se propone brindar, para la mayoría expresa que si están de acuerdo totalmente en que la propuesta ayudará a mejorar la administración de la asociación, para la cuarta parte el si mejorará y para el mínimo aporta que no se logrará.

## 11.- ¿ESTARÍA DE ACUERDO EN APLICAR UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN NUEVOS HORIZONTES?

**CUADRO 22** Está de acuerdo en aplicar el diseño organizacional

Ítems	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>11</b>	Definitivamente si	69	0,82
	Probablemente	15	0,18
	Definitivamente no	0	0,00
	<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>1,00</b>

**Fuente:** Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**GRÁFICO 14** Está de acuerdo en aplicar el diseño organizacional



**Fuente:** Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

En su mayoría de los encuestados que son 84 socios manifiestan que están definitivamente de acuerdo en aplicar la propuesta de diseño organizacional para la asociación de trabajadores Nuevos Horizontes por lo que tiene acogida los cambios que se pretenden realizar y un mínimo de socios no esta tan de acuerdo pero tampoco se opone a que se lo aplique con el fin de mejorar la administración de la asociación.

### **3.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- La investigación permitió darnos cuenta que la asociación no cuenta con misión ni visión que son imprescindibles en una institución para saber hacia dónde se dirigen.
- Se detectó que se contaría con una participación activa de los asociados para el desarrollo de la propuesta de diseño organizacional en la asociación Nuevos Horizontes.
- La forma de manejo ha sido empírica ya que se ha administrado con la experiencia de los socios pero no poseen un documento que contenga las acciones y funciones a tomar en momentos determinados de forma clara.
- La ubicación geográfica es su mayor ventaja que tiene la asociación ya que es visitada por una gran cantidad de turistas, que buscan relajación y un momento ameno.
- Se concluye que la asociación de comerciantes Nuevos Horizontes necesita cambios que les ayude a mejorar ciertos errores en la administración de la institución por lo que debe mejorar su estructura contando con el apoyo de los directivos y la asociación que cuenta la misma.

### **3.4. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Definir la misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias necesarias para cumplir con lo que la asociación se ha propuesto para su desarrollo.
- Establecer la propuesta el diseño organizacional para la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes, que les ayude a mejorar la administración de la misma.
- Realizar la socialización con los socios y directivos de la asociación Nuevos Horizontes de forma que todos conozcan los diferentes cambios a realizar y de qué manera aportarán a que aquellos cambios tengan un efecto positivo en el manejo de las actividades administrativas de la asociación a la que se aplicó.
- Identificar los recursos con los que cuenta la asociación e identificar aquellos que será necesario aumentar para que contribuyan a la aplicación de la propuesta ya que existe la ventaja en cuanto a la demanda por parte de los turistas.
- Generar métodos evaluativos que ayuden a desarrollar un buen control en las actividades que la asociación emprende para aumentar los niveles de eficiencia.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN NUEVOS HORIZONTES**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

La investigación realizada a los socios de la asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes mediante la aplicación de encuestas a los socios y entrevistas a los directivos que la conforman contribuyó a la recolección de la información que permitirá detectar los puntos débiles y fuertes con los que cuenta la asociación y ver en qué se debe enfocar el diseño organizacional para lograr alcanzar los objetivos establecidos.

Una vez recabada la información se procedió al análisis de los modelos de diseño organizacional de varios autores de manera que se pueda conformar el diseño que sea el más adecuado para la asociación, por lo que se los tomo como o base para aquello, considerando los componentes que debían ser necesarios para que la asociación mejore su manejo y funcionamiento administrativo.

La asociación de comerciantes expende productos como colas, cervezas, bollos, cocos, entre otros así como el alquiler de carpas y parasoles en todo el balneario que se halla ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, sector conocido como Chipipe; en los que trabajan durante todo el año completo esperando la afluencia turística que tiene preferencia por deleitarse y relajarse con la naturaleza y disfrutar de las playas que posee el sector.

A mas de estos los socios esperan con ansias la llegada de los feriados para brinda un excelente servicio, ya que es una de las épocas que les permite obtener un ingreso superior a lo normal.

## 4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN



**Fuente:** Aso. De trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

### **Slogan**

“Nuestro horizonte es su satisfacción”

**Razón Social:** Asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes del cantón Salinas.

**Fecha de creación:** 08 de Abril del 2002

**Fecha de constitución legal:** 10 de Junio del 2012

**Ubicación:** Está ubicada en el cantón Salinas, sector Chipipe

**Productos:** Varios: comidas y bebidas; alquiler de parasoles, entre otros.

**Presidente de la Asociación:** Washington Beltrán

**Nº de socios:** 117

### **4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para el establecimiento del diseño organizacional se considera que este adaptado a las necesidades que posee la asociación por lo que se la compuso de 3 niveles los cuales son:

La entrada que está integrada por situación interna que contiene, puntos débiles, fuertes, competencia distintiva como segundo elemento entorno que está integrado por: oportunidades, amenazas, el tercer elemento proyección estratégica en el que se encuentran establecidas misión, visión, objetivos estratégico, estrategias, plan de acción; seguido de la proyección de estructura :definición de cargos de la organización, diseño de puestos , estructura organizacional, políticas, cultura organizacional como componentes y finalmente de la salida que está representada por los resultados de efectividad que contiene eficiencia organizacional, logro de objetivos y complementado del presupuesto.

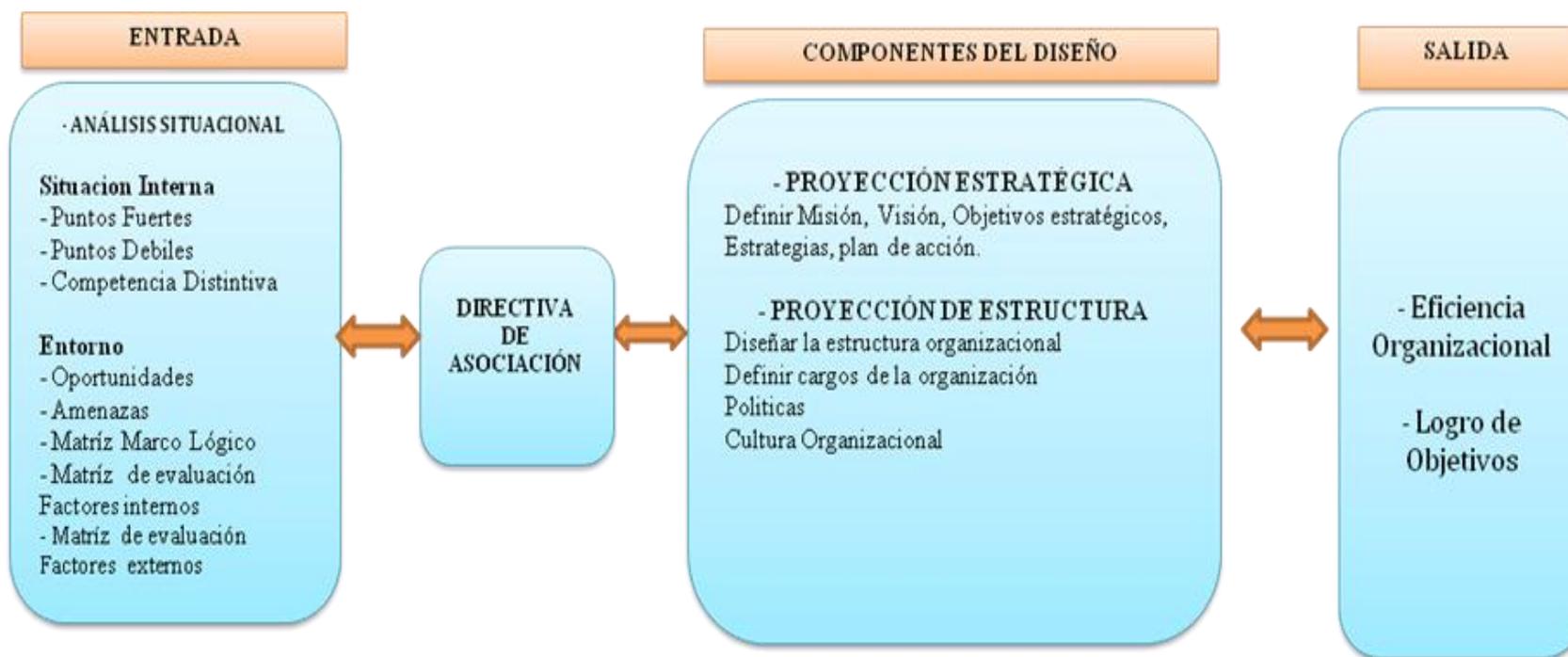
Todo esto como un modelo identificado para la asociación que tiene como fin suplir las necesidades administrativas que la institución a la cual se le va a aplicar posean, por lo que cada uno de los elementos que la integran están relacionados y son un todo para lograr que se alcance el propósito pretendido.

### **4.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Es necesario partir siempre de un diagnostico que permita identificar el punto de partida de la investigación y conocer las pautas claves que no conlleve a que el diseño organizacional propuesto este conforme con las necesidades que la asociación posee, así como descubrir las carencias que poseen y que se debe y puede hacer para solucionar aquellas interrogantes que se presentan en el desarrollo de la propuesta de diseño organizacional para la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”.

#### 4.5. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN NUEVOS HORIZONTES

GRÁFICO 15 Modelo de Propuesta de Diseño Organizacional



Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"

Elaborado por: Mayra Chalén Torre

El modelo consta de tres partes una entrada, componentes del diseño y una de salida.

**La entrada,** está conformada por el ambiente general establecida por la situación interna y externa.

**Los componentes del diseño,** se basan en las proyecciones estratégicas que nos lleva a establecer la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y el plan de acción, y las proyecciones de estructura nos permiten definir los cargos de la organización, diseñar la estructura organizacional, las políticas y la cultura organizacional.

**La salida,** a través de la aplicación del modelo se espera lograr la eficiencia organizacional por medio del logro de los objetivos.

Este se aplicaría para el logro de la gestión administrativa de la Asociación de trabajadores Autónomos en la playa Nuevos Horizonte.

#### 4.5.1. Foda

**CUADRO 23 Análisis FODA de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizonte**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Los socios poseen experiencia en las actividades de comercio que realizan	La Asociación tiene vínculos con empresas que les brindan materiales para sus servicios
Expenden productos y servicios de calidad	Calidad del servicio de otras asociaciones
Ubicación geográfica concurrida por turistas nacionales y extranjeros	Los clientes tienen un mayor nivel de preferencia en visitar la playa
DEBILIDADES	AMENAZAS
Poco conocimiento de administración	Competencia como otras asociaciones, comerciantes informales que frecuentan el balneario
No tienen definidas claramente las funciones a realizar.	Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos Camioneros.
No invierten recursos en promocionarse.	Políticas estatales cambiantes
Comunicación Interna deficiente.	Otras asociaciones más organizadas.

Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

#### 4.5.2. Foda Estratégico

**CUADRO 24 Matriz Foda Estratégico**

<b>FODA ESTRATÉGICO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	La Asociación tiene vínculos con empresas que les brindan materiales para sus servicios	Competencia como otras asociaciones, comerciantes informales que frecuentan el balneario
	Calidad del servicio de otras asociaciones	Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos Camioneros.
	Los clientes tienen un mayor nivel de preferencia en visitar la playa	Políticas estatales cambiantes. Otras asociaciones más organizadas.
<b>FORTALEZAS</b>	Socializar las actividades a realizar con los socios de la asociación.	Realizar diagnóstico de la situación actual.
Los socios poseen experiencia en las actividades de comercio que realizan		
Expenden productos y servicios de calidad	Capacitar a los miembros de la asociación para atender mejor a los turistas.	Implantar una cultura organizativa que propenda a la colaboración constante de los socios.
Ubicación geográfica concurrida por turistas nacionales y extranjeros		Brindar los productos de calidad y llevar un control de precios para que no haya especulaciones y los clientes prefieran la asociación.
<b>DEBILIDADES</b>	Definir la dirección administrativa de la asociación.	Fortalecer el diseño organizacional de la asociación y establecer claramente las funciones.
Poco conocimiento de administración		
No tienen definidas claramente las funciones a realizar.	Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes.	
No invierten recursos en promocionarse.	Controlar la calidad de los productos que venden los socios en el balneario.	Aplicar la estructura organizacional de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes.
Comunicación Interna deficiente.		

Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

El FODA es el punto de partida de los análisis para hallar las estrategias que se necesitan ya que es un diagnóstico para saber con lo que se cuenta y no se cuenta, con lo que se puede aprovechar o lo que se debe afrontar tanto en la parte interna como externa de la asociación.

#### 4.5.3. Marco del Perfil Competitivo

El marco de perfil competitivo ayudo a conocer a la principal asociación competidora de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas, para que los socios la analicen y aporten con sus experiencias para el desarrollo de la matriz.

**CUADRO 25 Matriz del Perfil Competitivo de la Asociación**

Factores críticos para el éxito	2. Asociación "Nuevos Horizontes"			1. Asociación de Comerciantes Minorista "Playa Mar y Sol"	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1. Venta directa a turistas	0.17	3	0.51	3	0.51
2. Representatividad en el mercado por estar en toda la playa de Chipipe	0.06	4	0.24	2	0.12
3. Abastecimiento de productos de otras provincias	0.11	2	0.22	3	0.33
4. Calidad de producto / servicio	0.42	3	1.26	3	1.26
5. Preferencia de los clientes en visitar el balneario	0.09	2	0.18	4	0.36
6. Ubicación geográfica concurrida por turistas nacionales y extranjeros	0.15	3	0.45	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.86</b>		<b>3.03</b>

Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

La matriz del perfil competitivo de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes, la misma que muestra el punto crítico en relación a la calidad de los productos que expenden por lo que se recomienda considerar un mayor interés en este punto mediante capacitaciones y normas de manejo del producto.

#### 4.5.4. La Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group

La matriz Boston Consulting Group muestra la participación en el mercado que tiene analiza el nivel de participación en el mercado de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas, siendo considerada como un producto VACA ya que es representativa en el entorno que se desenvuelve pero no ha tenido un crecimiento progresivo que les permita desarrollarse como se debe.

**GRÁFICO 16 Matriz Boston Consulting Group**

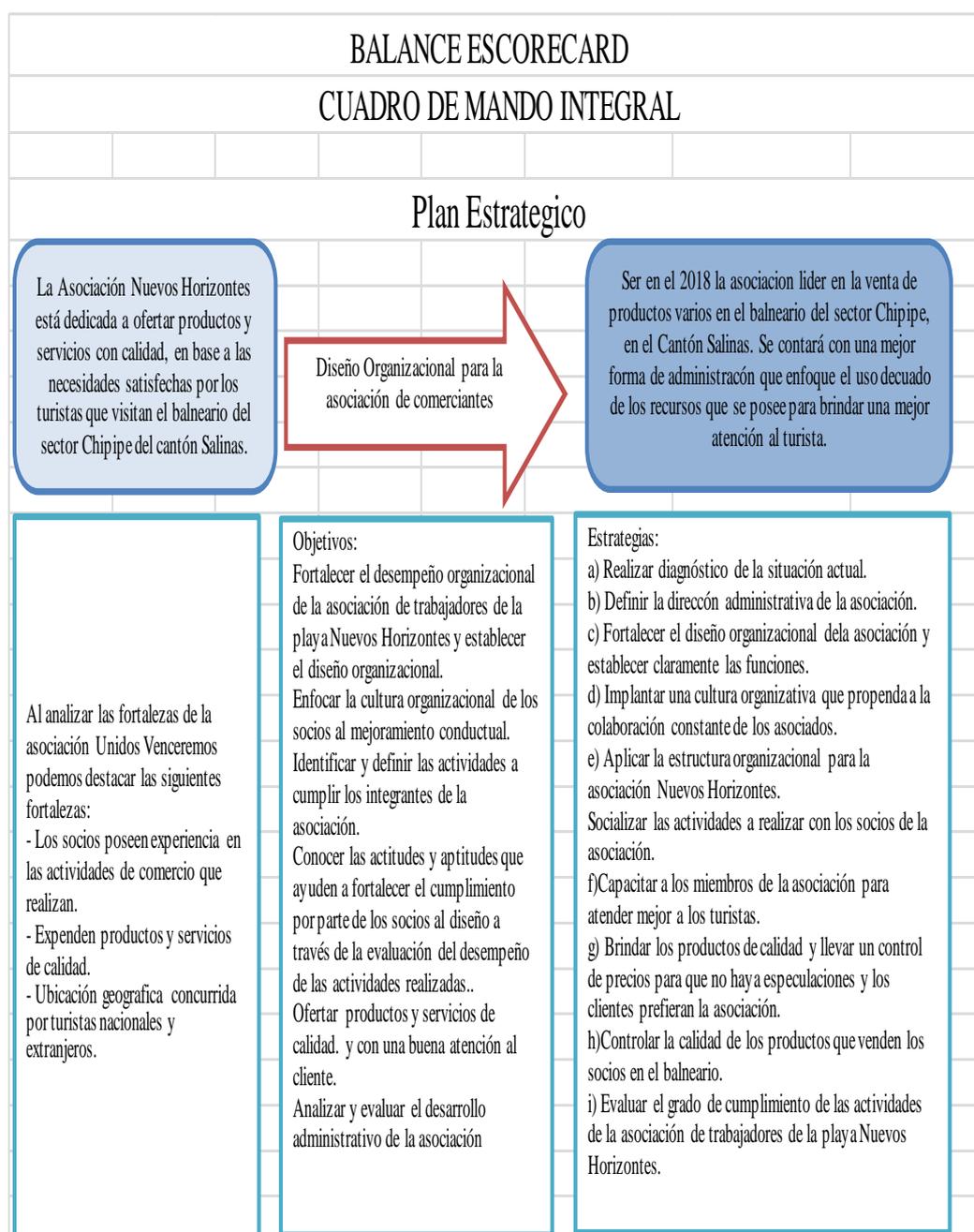


**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

#### 4.5.5. Cuadro de Mando Integral o Matriz Bsc

##### 4.5.5.1. Cuadro de Mando Integral de Asociación.

**CUADRO 26 Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

## **4.6. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.6.1. Análisis Situacional**

#### **4.6.1.1. Situación Interna**

##### **4.6.1.1.1. Puntos Débiles**

- Los socios poseen experiencia en las actividades de comercio que realizan
- Expenden productos y servicios de calidad
- Ubicación geográfica concurrida por turistas nacionales y extranjeros.

##### **4.6.1.1.2. Puntos Fuertes**

- No cuentan con créditos que les permitan aumentar la cantidad de productos que venden
- Poco conocimiento de administración
- No invierten recursos en promocionarse

##### **4.6.1.1.3. Competencia Distintiva**

La competencia distintiva de la asociación de trabajadores autónomos de la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas son los comerciantes de otras asociaciones que trabajan en el balneario, los mismos que venden productos similares a los que los socios de la asociación.

Así mismo la competencia distintiva es los vendedores informales que en temporada transitan en el balneario, para lo cual lo más importante es destacar a través de la buena atención al cliente que se brinda los turistas sumado a productos frescos y de buena calidad que satisfagan las necesidades que visitan las playas del sector.

#### **4.6.1.2. Entorno**

##### **4.6.1.2.1. Oportunidades**

- La Asociación tiene vínculos con empresas que les brindan materiales para sus servicios
- Calidad del servicio de otras asociaciones
- Los clientes tienen un mayor nivel de preferencia en visitar la playa.

##### **4.6.1.2.2. Amenazas**

- Competencia como otras asociaciones, comerciantes informales que frecuentan el balneario
- Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos Camioneros.
- Políticas estatales cambiantes.

##### **4.6.1.2.3. Marco Lógico**

###### **4.6.1.2.3.1. Matriz de Marco Lógico Asociación**

**CUADRO 27 Matriz Marco Lógico**

<b>MATRIZ MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN:</b> Elaborar la propuesta de diseño organizacional para la asociación de comerciantes "Nuevos Horizontes"	Mejorar en un 75% la administración de la asociación.	Informes	Existe interés en los miembros de la asociación en el diseño organizacional
<b>PROPÓSITO:</b> Distribuir las funciones adecuadamente para aumentar la eficiencia mediante la aplicación de un diseño organizacional para la asociación de comerciantes "Nuevos Horizontes".	El 70% de los socios apliquen la distribución de las funciones para mejorar el manejo administrativo.	Actas de reuniones con los socios.	Existe interés de las autoridades de la asociación.
<b>COMPONENTES:</b> Realizar el diagnóstico situacional	La rapidez en la entrega de información de la asociación aumento el 40%.	Información archivística	La asociación maneja adecuada y ordenadamente su información.
Fortalecer el diseño organizacional y establecer claramente las funciones	El 90% de los socios conoce las funciones que deben realizar.	Informes	Los socios conocer mediante la descripción de funciones sus deberes y obligaciones.
Establecer la proyección administrativa	117 socios están al tanto de lo que se debe realizar para el establecimiento del diseño.	Asistentes a las reuniones de socialización.	Los socios asisten constantemente a reuniones.
Evaluar la Eficiencia Organizacional	El 85% de los directivos invierte adecuadamente los recursos y no los malgasta.	Informes de directivos.	La Propuesta llena las expectativas de la asociación Nuevos Horizontes.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES:</b>			
Puntos Fuertes Puntos Débiles Competencia Distintiva Oportunidades Amenazas Matriz Marco Lógico Matriz de evaluación factores internos Matriz de evaluación factores externos	Recursos Humanos. Recursos Materiales. Recursos Técnicos	Informes de directivos y socios.	El diagnóstico permitió corregir los errores administrativos hallados con la ayuda de los socios.
Definir Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Estrategias, plan de acción.	Recursos Humanos. Recursos Materiales. Recursos Técnicos	Informes de directivos y socios.	La asociación tiene definido claramente su razón de ser y hacia dónde se dirige.
Diseñar la estructura organizacional. Definir cargos de la organización. Políticas. Cultura Organizacional.	Recursos Humanos. Recursos Materiales. Recursos Técnicos	Descripción de funciones y organigrama.	Los recursos humanos de la asociación mejoran sus normas de conducta.
Conocer el grado de logro de Objetivos	Recursos Humanos. Recursos Materiales. Recursos Técnicos	Información archivística	Los resultados obtenidos en la evaluación denotan un mejoramiento en el desempeño de las actividades de la asociación.

Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

El marco lógico es la sistematización de las actividades a realizar para la aplicación de la propuesta involucrando a los socios que son que directamente beneficiaran los cambios generados de esta manera también irán conociendo de que se trata la propuesta y que conlleva.

Se tomó en cuenta el fin de la propuesta, así como los objetivos y las actividades necesarias para lograr alcanzarlo, considerando los supuestos que deben ocurrir es decir las situaciones esperadas para que se alcance el fin último

#### **4.6.1.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI**

Partiendo del FODA, se procedió a la realización de la matriz de evaluación de factores internos de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas, considerando las fortalezas y las debilidades, asignándole un peso de acuerdo al grado de importancia de la fortaleza o debilidad, hasta obtener un valor que permita conocer si se tiene un valor mayor de fortalezas para afrontar las debilidades que tiene la asociación.

##### **4.6.1.2.4.1. Matriz MEFI de la Asociación de trabajadores en la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas**

Al analizar los factores internos de la asociación de trabajadores autónomos de la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas, la misma que quedo de la siguiente manera:

**CUADRO 28 Aplicación de la matriz MEFI**

<b>APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Los socios poseen experiencia en las actividades de comercio que realizan	0.25	3	0.75
Expenden productos y servicios de calidad	0.19	4	0.76
Ubicación geográfica concurrida por turistas nacionales y extranjeros	0.18	3	0.54
<b>DEBILIDADES</b>			
No cuentan con créditos que les permitan aumentar la cantidad de productos que venden	0.15	3	0.45
Poco conocimiento de administración	0.11	2	0.22
No invierten recursos en promocionarse	0.12	3	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>18</b>	<b>3.08</b>

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**Interpretación:** Al analizar la matriz MEFI se puede conocer que al obtener un valor total ponderado de 3,08 lo cual expresa que al ser mayor de 2,5 se cuenta

con una mayor cantidad de fortalezas que debilidades para poder aprovechar dichas fortalezas.

#### 4.6.1.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

La matriz de evaluación de factores externos permite conocer y revisar las oportunidades que tienen la asociación y si se podrán afrontar las amenazas, todo ello con el fin de hallar las estrategias que coadyuven al desarrollo de la asociación.

##### 4.6.1.2.5.1. Matriz MEFE de la Asociación de Comerciantes “Nuevos Horizontes”

**CUADRO 29 Matriz MEFI**

<b>APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La Asociación tiene vínculos con empresas que les brindan materiales para sus servicios	0.3	3	0.9
Calidad del servicio de otras asociaciones	0.2	2	0.4
Los clientes tienen un mayor nivel de preferencia en visitar la playa	0.18	3	0.54
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia como otras asociaciones, comerciantes informales que frecuentan el balneario	0.14	3	0.42
Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos Camioneros.	0.07	2	0.14
Políticas estatales cambiantes	0.11	3	0.33
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2.73</b>

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

**Interpretación:** El resultado expresa 2,73 que denota la mayor cantidad de oportunidades que se presenta en el entorno en el que se desenvuelva la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas, por lo que las amenazas que también llegasen a inferir en la asociación serán manejables gracias a ello.

#### **4.6.2. Proyección Estratégica**

##### **4.6.2.1. Misión de la asociación**

La Asociación Nuevos Horizontes está dedicada a ofertar productos y servicios con calidad, en base a las necesidades satisfechas por los turistas que visitan el balneario del sector Chipipe del cantón Salinas.

##### **4.6.2.2. Visión de la asociación**

Ser en el 2018 la asociación líder en la venta de productos varios en el balneario del sector Chipipe, en el Cantón Salinas. Se contará con una mejor forma de administración que enfoque el uso adecuado de los recursos que se posee para brindar una mejor atención al turista.

##### **4.6.2.3. Objetivos estratégicos**

- Fortalecer el desempeño organizacional de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes y establecer el diseño organizacional.
- Enfocar la cultura organizacional de los socios al mejoramiento conductual.
- Identificar y definir las actividades a cumplir los integrantes de la asociación.

- Conocer las actitudes y aptitudes que ayuden a fortalecer el cumplimiento por parte de los socios al diseño a través de la evaluación del desempeño de las actividades realizadas.
- Ofertar productos y servicios de calidad. y con una buena atención al cliente.
- Analizar y evaluar el desarrollo administrativo de la asociación.

#### **4.6.2.4. Estrategias**

- Realizar diagnóstico de la situación actual.
- Definir la dirección administrativa de la asociación.
- Fortalecer el diseño organizacional de la asociación y establecer claramente las funciones.
- Implantar una cultura organizativa que propenda a la colaboración constante de los asociados.
- Aplicar la estructura organizacional para la asociación Nuevos Horizontes.
- Socializar las actividades a realizar con los socios de la asociación.
- Capacitar a los miembros de la asociación para atender mejor a los turistas.
- Brindar los productos de calidad y llevar un control de precios para que no haya especulaciones y los clientes prefieran la asociación.
- Controlar la calidad de los productos que venden los socios en el balneario.

- Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades de la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes.

### 4.6.3. Proyección De Estructura Organizacional

#### 4.6.3.1. Estructura organizacional

**GRÁFICO 17** Organigrama



**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

#### **4.6.3.2. Definición de cargos de la organización**

##### **Asamblea de Socios**

##### **Perfil**

- ✓ Ser socio activo, es decir que asista frecuentemente a la playa y a las reuniones.
- ✓ Constar legalmente inscrito como socio en el MIES

##### **Funciones**

- ❖ Consensuar las problemáticas presentadas en la asociación para participar en la toma de decisiones
- ❖ Aprobar o rechazar los informes económicos que presente la directiva.
- ❖ Analizar y debatir los cambios que se pretendan realizar en la asociación.
- ❖ Establecer el valor de las cuotas y demás beneficios para el bien común.
- ❖ Participar en la reformación de los estatutos de la asociación.
- ❖ Analizar las multas y sanciones que vayan a ser asignadas.
- ❖ Autorizar con su firma todos los gastos que se realicen en la asociación y ordenar los pagos que los mismos ocasionen.
- ❖ Realizar las gestiones necesarias para el mejor cumplimiento de los fines de la asociación, siempre que no sean necesarios requisitos o formalidades especiales.

## **Directiva**

### **Perfil**

- ✓ Ser socio activo, es decir que asista frecuentemente a la playa y a las reuniones.
- ✓ Constar legalmente inscrito como socio en el MIES
- ✓ No tener deudas en la asociación.
- ✓ No contar con multas o sanciones vigentes en el año.
- ✓ Ser parte de la institución por más de 2 años.

### **Funciones**

- ❖ Crear políticas y reglas para la aprobación de los socios.
- ❖ Hacer cumplir las políticas y reglas de la asociación.
- ❖ Realizar proyectos de mejoramiento para la asociación.
- ❖ Contactar y establecer contratos con empresas privadas.
- ❖ Realizar convenios de capacitación con entidades estatales.
- ❖ Presentar informes periódicos a las socias.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las políticas asignadas a cada área de trabajo para lograr el buen desempeño de la asociación.

## **Administrador**

### **Perfil**

- ✓ Ser mayor de 25 años de edad.
- ✓ Ser egresado o ingeniero en administración.
- ✓ Tener conocimientos de contabilidad y tributación.
- ✓ Tener conocimientos de computación.

### **Funciones**

- ❖ Guiar las riendas de la asociación, asesorando constantemente a la directiva, de forma que se tenga la información necesaria para la toma de decisiones.
- ❖ Acudir a las reuniones periódicas convocadas por el presidente y su directiva.
- ❖ Analizar y explicar a la directiva los detalles de los documentos que se reciben.
- ❖ Crear un Curriculum de los socios y mantener actualizada la información de los mismos.
- ❖ Autorizar con su firma todos los gastos que se realicen en la asociación y ordenar los pagos que los mismos ocasionen.
- ❖ Autorizar con su firma todos los gastos que se realicen en la asociación y ordenar los pagos que los mismos ocasionen.

### **Asistente Administrativo**

- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Ser estudiante de administración.
- ✓ Tener conocimientos de administración y contabilidad
- ✓ Conocimientos de computación.
- ✓ Tener capacidad de Liderazgo.

### **Funciones del Asistente Administrativo**

- ✓ Elaborar informes administrativos y económicos.
- ✓ Llevar el control de los pagos de las cuotas y demás valores adeudados por los socios.
- ✓ Controlar que todos los gastos que haga la asociación tengan su respectivo documento de respaldo.
- ✓ Comunicar frecuentemente al administrador las situaciones que se presenten.
- ✓ Elaborar un plan de trabajo para la consecución de fondos económicos de la asociación.
- ✓ Coordinar, dirigir, organizar, impulsar y evaluar las actividades de la asociación.

#### **4.6.3.3. Políticas**

- Capacitarse por lo menos 1 vez al año en temas relacionados a servicio al cliente.
- Estar al día de las cuotas.
- Dar informe económico a los socios anualmente.
- Mantener los pilares fundamentados en los valores y normas de conducta.
- Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias así como otros eventos convocados por la directiva de la asociación.
- Los turistas son los elementos más importantes para la asociación por lo que se debe brindar un buen servicio.
- Pagar puntualmente las obligaciones tributarias generadas por la asociación y las actividades de comercio.
- Escuchar atentamente a los socios cuando expresan sus interrogantes en temas relacionados al manejo de la asociación.
- Ofertar productos que cumpla las expectativas del turista que visitan el balneario.
- Las socias que integran la asociación deben compartir el liderazgo y tareas en conjunto.
- Cumplir con los pagos de las multas expuestas en los reglamentos internos de la asociación.

#### **4.6.3.4. Cultura Organizacional**

La cultura es aquella en la que la asociación, por lo que para brindar un buen servicio debe contar con buenas costumbres que ayuden a que los turistas se sientan a gusto durante su estadía en el balneario de Chipipe; basado además en la solidaridad y compañerismo de los socios ya que siempre se necesita que haya esa hermanadas y compañerismo entre un grupo de personas para que haya armonía y colaboración.

Las diferentes costumbres que realizan entre otras son:

Limpiar diariamente el balneario donde desarrollan sus actividades de comercio para que los turistas hallen un lugar limpio al que le agrada asistir y volver no solo en los feriados o temporada, sino también durante todo el año.

Realizar la sesión solemne y nombrar al mejor socio como forma de incentivo a quien ha demostrado durante todo el año la mayor colaboración y participación en las actividades de la asociación y que merece tener un reconocimiento.

##### **a) Principios**

- Respeto
- Compañerismo
- Honestidad

##### **b) Valores**

- Solidaridad
- Lealtad

- Dedicación
- Sencillez
- Responsabilidad Social.
- Compromiso

#### **4.6.4. Resultados de Efectividad**

##### **4.6.4.1. Eficiencia Organizacional**

Para medir los niveles de eficiencia en la organización se debe empezar por observar cuanto a aumentado el nivel de participación de los socios para lo cual se recurrirá a las asistencias de los 6 últimos meses y ver la cantidad de personas que frecuentan la asociación, además de ver cuán predispuestos están a contribuir a que se alcancen las metas planteadas.

La misma debe estar compuesta por la fecha de revisión que ayudará a saber hace cuanto se evaluó, los meses que se consideran a evaluar, la cantidad de socios que asistieron en los meses evaluados y las observaciones en las que se analizan la asistencia y circunstancias a considerar para correcciones futuras.

**CUADRO 30 Formato de asistencia de socios a reuniones**

<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>MES</b>	<b>CANTIDAD DE ASISTENTES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	ENERO		
	FEBRERO		
	MARZO		
	ABRIL		
	MAYO		
	JUNIO		
	JULIO		
	AGOSTO		
	SEPTIEMBRE		
	OCTUBRE		
	NOVIEMBRE		
	DICIEMBRE		

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

Luego de ello se procede a analizar la documentación de la asociación y la forma en que se aplicados los recursos de la misma para ver si han sido aplicados correctamente durante un periodo determinado, además de revisar si se ha

mejorado la política de manejo de las actividades administrativas al ver si poseen toda la documentación de respaldo para las diferentes actividades de la asociación.

#### 4.6.4.2. Logro de Objetivos

El logro de objetivo permite conocer el alcance de la asociación, el avance obtenido en un periodo determinado en relación a los objetivos que la asociación se ha planteado alcanzar, así como ver el aporte de los socios con los objetivos y tomar medidas correctivas para poder enrumbar el camino de la asociación al logro de los objetivos; el cual debe contener el objetivo que se planteó, el resultado que se ha alcanzado hasta el momento de la revisión, el resultado que se esperaba alcanzado junto con un valor relativo porcentual para analizar lo alcanzado y anotarlo en las observaciones, la cual debe llevar las firmas de responsabilidad del presidente de la asociación y del evaluador..

**CUADRO 31 Formato de Logro de los objetivos de la Asociación**

<b>OBJETIVO PLANTEADO</b>	<b>RESULTADO ACTUAL</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO %</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
EVALUADOR

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres



Objetivos específicos	Metas	Estrategias	Actividades
Enfocar la cultura organizacional de los socios al mejoramiento conductual.	Fortalecer las actividades comerciales y administrativa de la asociación de trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizontes”	Aplicar la estructura organizacional para la asociación de trabajadores Nuevos Horizontes	Fortalecer el cumplimiento por parte de los socios al diseño a través de la evaluación del desempeño de las actividades realizadas.
		Socializar las actividades de los socios	
Identificar y definir las actividades a cumplir los integrantes de la asociación	Atraer a los turistas que visitan el balneario del sector Chipipe del cantón Salinas con los productos que expenden los socios de la asociación Nuevos Horizontes.	Capacitar a los miembros de la asociación para atender mejor a los turistas.	Realizar convenios con instituciones estatales para la capacitación.
		Brindar los productos de calidad y llevar un control de precios para que no haya especulaciones y los clientes prefieran la asociación.	Contactar a empresas privadas.  Definir el listado de precios trimestralmente para llevar el control de los mismos en el balneario.
Ofertar productos y servicios de calidad y con una buena atención al cliente.	Reducir la asistencia de comerciantes Informales al balneario.	Controlar la calidad de los productos que venden los socios en el balneario.	Coordinar las actividades a cumplir por los socios y su participación.  Controlar la aplicación del diseño organizacional y poner énfasis en la calidad de los productos.  Implantar una cultura organizativa que propenda a la colaboración constante de los asociados.

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”

**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

## 6. PRESUPUESTO

CUADRO 33 Presupuesto

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>				
<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>Puesto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Sueldo Anual</b>
<b>Administrador</b>	1	500,00	561,00	6000,00
<b>Asistente administrativo</b>	1	320,00	504,90	4344,90
		<b>Total</b>		10344,90
<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>				
<b>Articulo</b>	<b>Cant.</b>		<b>Valor</b>	<b>Total</b>
<b>Computadoras</b>	2		870,00	1740,00
<b>Impresoras</b>	1		90,00	90,00
<b>Internet</b>	1		30,00	30,00
			<b>Total</b>	1860,00
<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS MATERIALES</b>				
<b>Material</b>	<b>Cant.</b>		<b>Valor</b>	<b>Total</b>
<b>Escritorios</b>	2		85,00	170,00
<b>Sillas</b>	2		55,00	110,00
<b>Suministros y materiales</b>	2		50,00	100,00
			<b>Total</b>	380,00
<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS FINANCIEROS</b>				
<b>Descripción</b>				<b>Total</b>
<b>Humano</b>				10344,90
<b>Tecnológico</b>				1860,00
<b>Material</b>				380,00
			<b>Total</b>	<b>12584,90</b>

Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"

Elaborado por: Mayra Chalén Torres

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. CONCLUSIONES**

- ✓ El examinar la información obtenida a través de la colaboración de la asociación, se desarrollaran las estrategias que permitan a los socios contribuir con los objetivos propuestos para cubrir las necesidades que poseen la institución.
- ✓ Se detectó que la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes no tiene un diseño organizacional que les permita mejorar el manejo de las actividades administrativas.
- ✓ A causa del número de socios que integran la institución se estableció políticas que guíen y enrumben el comportamiento para mejorar su cultura organizacional y desarrollen más la participación activa en las situaciones de la asociación.
- ✓ Se concluyó en la necesidad de crear más áreas que asesoren y guíen las actividades relacionadas a la administración de la asociación con el fin de aumentar el control de las mismas.
- ✓ Es necesario la aplicación del diseño organizacional para la asociación de trabajadores autónomos de la playa Nuevos Horizontes del cantón salinas que permita el mejoramiento de las actividades administrativas que realiza la institución.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Comunicar a los socios las implicaciones que conlleva el establecer el diseño organizacional e incentivar para que participen activamente en los cambios a producirse.
- ✓ Establecer el diseño organizacional para la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes del cantón salinas para el logro de sus objetivos.
- ✓ Realizar el aumento del personal considerando el perfil requerido para cada puesto según la descripción de funciones.
- ✓ Dar seguimiento y control a las acciones emprendidas de forma que se desarrollen como se debe y detecta las desviaciones en el momento adecuado y tomar las respectivas acciones correctivas para retroalimentar.
- ✓ Adquirir los materiales y la tecnología que se plantea de forma que se pueda contar con los recursos necesarios para poder realizar las acciones que conlleva el establecimiento del diseño organizacional de la manera más adecuada

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto (2001), Administración, Teoría Proceso Practica; Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. y Sapiro, A. (2011). Planeación Estratégica fundamento y aplicaciones
- CONTI, Carlos (2009). El diseño de organizaciones competitivas. 10 ma edición.
- CUMMING T. Y Worley C. (2007) Desarrollo organizacional y cambio 8va edición, Thomson Editores S. A.
- DAFT, Richard (2007). Teoría y diseño organizacional” 9na ed. Thompson Editores. México.
- DA SILVA Reinaldo O (2006) Teorías de la Administración Editorial: Cengage earning, Chile.
- FRED R. David (2007) Conceptos de administración estratégica, editores Pearson education, novena edición. México.
- GIBSON, James L. ET.AL. (2007) Organización, Comportamiento, Estructura, Proceso. México: Mc Graw Hill”
- HERNANDEZ G. (2006) Diccionario de economía, editorial universidad cooperativa de colombia primera edición.

- KOTLER, Philip Y Armstrong Gary (2008) Fundamentos de Marketing 8va Edición.
- MANSO F. (2003) Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial, Ediciones Díaz de Santos.
- LABRADA Sosa A. (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Acad MIA Espa Ola. (21/04/2012).
- LAWRENCE J. Gitman, Carl D. MC Daniel (2007): El futuro de los negocios, Cengage Learning Editores, 5ta edición.
- PORTER Michael (2009) Ser Competitivo, ediciones Deusto.
- PUCHOL L. (2007) Dirección y gestión de Recursos Humanos, 7ma edición Ediciones Díaz de Santos.
- RAMIREZ J. (1997) Elementos Metodológicos Para la Planificación Estratégica en Programas de Educación superior.
- RODRÍGUEZ Valencia Joaquín (2006) Administración moderna de personal.
- THOMPSON, A.; Strickland, A. Y Gamble, J. (2008) Administración Estratégica. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- ZAMBRANO Barrios A. (2007). Planificación Estratégica – presupuesto y control de la gestión pública. Editores: Universidad Católica Andrés. Caracas.

## WEB

- <http://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>
- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/codigo-organico-de-organizacion-territorial-autonomia-y-descentralizacion-cootad/>
- <http://www.jnda.gob.ec/>
- <http://plan.senplades.gob.ec/>
- [asambleanacional.gov.ec/documentos/constitución](http://asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion)

# ANEXOS

## ANEXO 1 Formato de encuesta



### ENCUESTA

**DIRIGIDO A:** Socios /colaboradores/ de la Asociación de trabajadores autónomos en la playa Nuevos Horizontes del cantón Salinas.

**OBJETIVO:** Recabar información importante que ayude a identificar los errores en la administración de la Asociación de comerciantes Nuevos Horizontes del cantón Salinas.

Las cuales contribuirán en el establecimiento de la propuesta de Diseño Organizacional.

**Marque por favor con una X de acuerdo a su criterio:**

1.- ¿La Asociación posee misión?

Definitivamente si

Probable

Definitivamente no

2.- ¿Considera que los socios aportan al logro de los fines y metas de la institución?

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

3.- ¿Cree que las acciones emprendidas por los directivos de la asociación han llenado sus expectativas?

Completamente

Parcialmente

Nada

4.- ¿Aplicaría alguna de las estrategias para el mejoramiento de la asociación?

Estrategias para las ventas

Estrategia de mejoramiento constante

Estrategias de fidelización del cliente

5.- ¿Cuál considera la causa del estado de la asociación?

Falta de recursos

Escaso conocimiento de los integrantes

Tiempo

**6.- ¿Nivel de preferencia de los clientes con la asociación?**

Excelente

Muy buena

Buena

**7.- ¿Cuáles piensa son las insatisfacciones de los clientes?**

Precio alto

Atención al cliente

Seguridad

**8.- ¿Con que constancia evalúa a los socios para conocer la calidad de la atención que se brinda?**

Mensual

Semanal

Nunca

**9.- ¿Considera que las actividades y funciones de los integrantes de la asociación necesitan estar establecidos en un manual?**

Totalmente de

Acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

**10.- ¿Si se realizara un diseño organizacional para la Asociación de comerciantes "Nuevos Horizontes" considera que beneficiaría en el mejoramiento de la institución?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

**11.- ¿Estaría de acuerdo en aplicar un diseño organizacional para la asociación de comerciantes Nuevos Horizontes?**

Definitivamente si

Probable

Definitivamente no

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...

**ANEXO 2 Formato de entrevista**

**Universidad Estatal Península De Santa Elena**  
**Facultad De Ciencias Administrativas**  
*Carrera De Ingeniería En Desarrollo Empresarial*



**ENTREVISTA**

**1.- DATOS DE CLASIFICACIÓN**

Nombre:.....  
Sexo: M  F  Edad:.....  
Estado Civil Soltero  Divorciado   
Casado  Viudo  Unión libre

Entrevistador:.....

Buenos días tardes,  
soy.....estudiante de la U.P.S.E  
y quisiera hacerle unas preguntas:

- 1.- ¿Qué clase de productos expenden los socios de la asociación?  
.....  
.....  
.....
- 2.- ¿La asociación tiene delimitada las funciones y descripción de puestos?  
.....  
.....
- 3.- ¿Piensa que la capacitación constante de los socios ayudará a que el servicio al cliente mejore?  
.....  
.....
- 4.- ¿Cuál es su mayor fortaleza?  
.....  
.....

**5.- ¿Quiénes son sus principales clientes?**

.....  
.....

**6.- ¿Cómo se ha manejado la administración de la asociación, han tenido asesoría?**

.....  
.....

**7.¿Considera importante el establecimiento de misión, visión, estrategias y objetivos?**

.....  
.....

**8.- ¿Poseen descripción de funciones, piensa que la descripción es importante?**

.....  
.....

**9.- ¿Piensa que la comunicación entre los miembros de la asociación es buena?**

.....  
.....

**10.- ¿Está de acuerdo en la aplicación del diseño organizacional para la asociación de trabajadores de la playa Nuevos Horizontes, del cantón Salinas?**

.....  
.....

**BIEN ESO ES TODO MUCHAS GRACIAS  
OBSERVACIONES**

**ANEXO 3 Carta Aval de la Asociación de trabajadores autónomos  
en la playa Nuevos Horizontes.**

**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE  
TRABAJADORES EN LA PLAYA  
"NUEVOS HORIZONTES"**

FUNDADO EL 8 DE ABRIL DEL 2002  
ACUERDO MINISTERIAL 5717

Sábado, 19 de Septiembre de 2012

Ing.

Mercedes Freire Rendón  
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

De mi consideración:

Yo Washington Bolívar Beltrán Pilay con C.I. # 091033274-1, presidente de la Asociación de Comerciantes de Trabajadores en la Playa "Nuevos Horizontes" del Cantón Salinas, doy aval a la estudiante Mayra Johanna Chalén Torres, con C.I. # 092625584-5, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, quien realizara el levantamiento de información de la asociación.

Me comprometo a facilitar la información necesaria a la estudiante a fin que cumpla con su propósito, quien está interesada en iniciar su tema de tesis contando para ello con la asociación.

En virtud de lo anterior, con pleno conocimiento de la responsabilidad que asumo ante usted y ratificando lo antes expuesto, firmo la presente en el Cantón Salinas a los 19 días del mes de Septiembre de 2012.

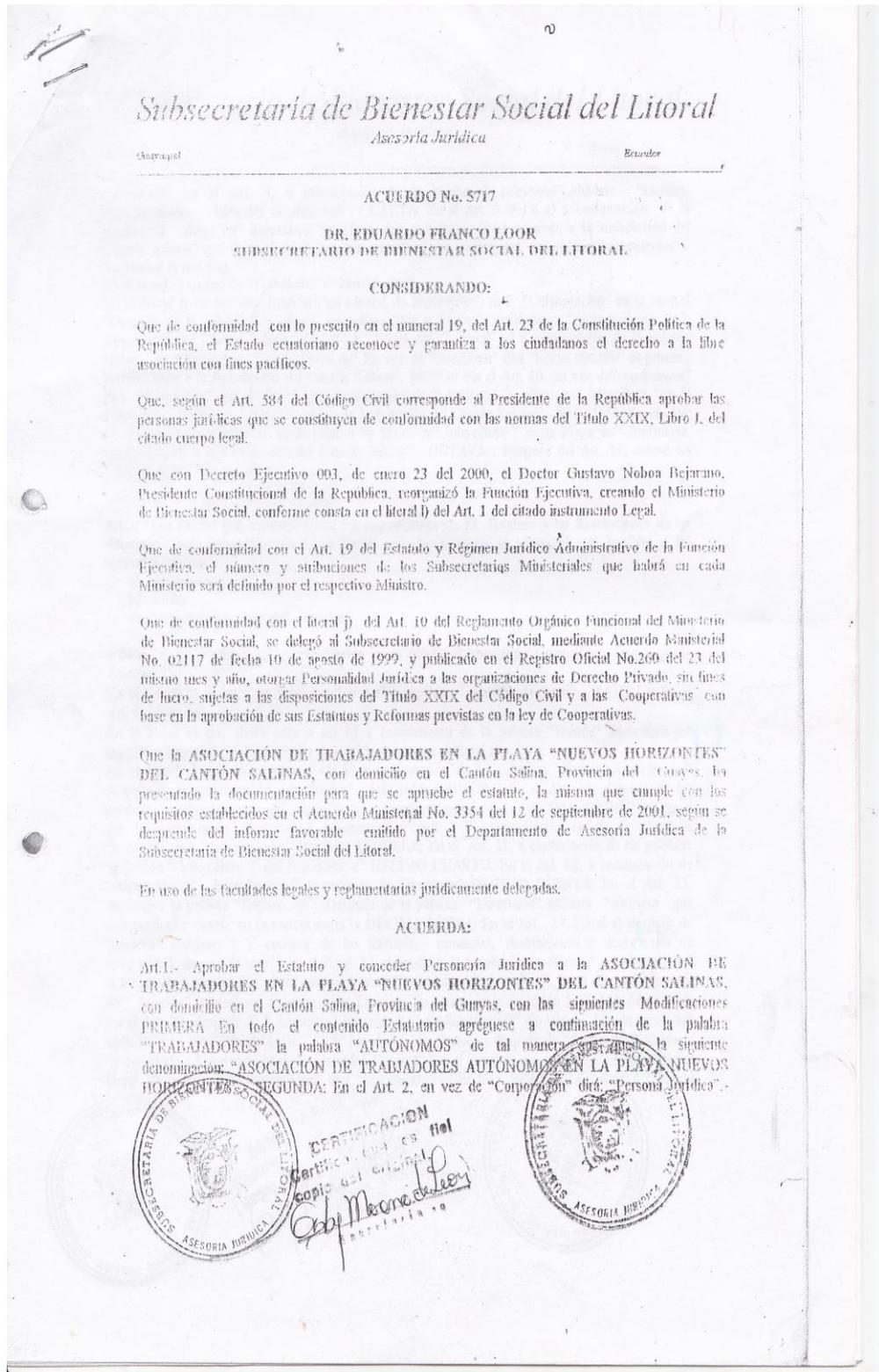
Atentamente,



Washington Bolívar Beltrán Pilay  
C.I. # 091033274-1  
CEL. 082677041

**Fuente:** Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"  
**Elaborado por:** Mayra Chalén Torres

## ANEXO 4 Estatutos de la Asociación



Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"  
Elaborado por: Mayra Chalén Torres

## Subsecretaría de Bienestar Social del Litoral

Asesoría Jurídica

Catapungui

Ecuador

b) en vez de reuniones dirá sesiones de Asamblea General es Ordinarias o Extra Ordinarias y de Directorio" VIGÉSIMA: En el Art. 32, literal b) a continuación de la palabra Presidente intercállese: " en caso de ausencia temporal o definitiva" .- VEGESIMA PRIMERA: En el Art. 36, literal b) después de "General" añádase: " para cuyo efecto se Asesorar y requerirá del Patrocinio de un Abogado en libre Ejercicio de la Profesión".- VEGESIMA SEGUNDA: En el Art. 37, primer inciso después de " crearen " intercállese " las también Presidirán" .- VIGÉSIMA TERCERA: En el Art. 40, en vez de "acumulativo" dirá " de Ahorro o contingencia" .- VIGÉSIMA CUARTA: En el Art. 43, en vez de " El Misterio" dirá " La Subsecretaría".- Después de " Social" añádase: del " Litoral".- VIGESIMA QUINTA: En el Art. 44, después de " Aprobación" añádase : "Legal" VIGÉSIMA SEXTA: En el Art. 45, créese dos Arts. que Dirán:

Art.... La Asociación en sus actividades expresamente Observará la ordenanzas y regulaciones Municipales vigentes y que se dictaren que norman el ordenamiento urbano y el saneamiento ambiental así como las normas restricciones que imparta La Corporación Ecuatoriana de Turismo".- Además la Asociación como tal no utilizara las vías de Transportes Urbano sean estas Peatonales o vehiculares. Art.... La Asociación de Trabajadores autónomos en la Playa "Nuevos Horizontes" resolverá de conformidad con los normas estatutarias los incidentes o conflictos internos que se susciten entre los Socios de la Asociación, el Directorio y la Asamblea General, en caso de persistir se someterán a la Ley de Arbitraje y Mediación". VIGÉSIMA SEPTIMA: Después del CAPITULO VIII, añádase de la DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. VIGÉSIMA OCTAVA: En el Art. 46, en vez de "tres Asambleas" dirá: " dos Asambleas" QUINCE" dirá "Once".

Art. 2.- Registrar en calidad de socios fundadores a las siguientes personas jurídicas:

NOMBRES	CEDULAS
BARZOLA MAGALI ANES FELIZ ALEJANDRO	0915798383
BELTRAN ASENCIO FELIX EUGENIO	0905957882
BELTRAN PILAY WASHINGTON BOLIVAR	0910332741
BELTRAN REYES WILFRIDO GERMAN	0915888457
BELTRAN BORBOR ROBERTO SANTOS	0911222825
BELTRÁN TOMALA VICTOR BENIGNO	0901282300
BORBOR ARIAS MILTON LEOCADIO	0900186081
CAICHE BELTRÁN JUAN VENCESLAO	0911186672
CANTOS VILLAMAR IVAN GIOVANNI	0811186672
CERCADO CANDELARIO SANTO H.	1305430520
DEL PEZO LLOSA PASCUAL HUMBERTO	0920781663
DOMÍNGUEZ CRUZ CARLOS AURELIO	1911594018
GUALE BELTRÁN FRANKLIN OSWALDO	0920931938
GUALE BELTRÁN LORENZO FERMIN	0813641700
HOLGUIN ALAY SANTO PLUTARCO	0810657006
INGUHLAY CHICURI RECARDO	0810946381
LEON GELER MARIA MORA	0905035820
LIRIANO BELTRÁN JOSE NOLIVOS	0901320572
LIRIANO CATUTO WASHINGTON SIFREDO	0916878693
LOPEZ LOPEZ JOSE JULIAN	1703442283
MALAVE GONZALEZ FELIPE LEON	0908117641
MALAVE LIRIANO OSWALDO MIGUEL	0922453808
MALAVE SANTISTEVAN SANTO EUGENIO	0912749470
MERCHAN GUALE HUGO TOMAS	1302018314
MERCHAN LOPEZ DANIEL	1305413633



CERTIFICACION  
 Certifico que es fiel  
 copia del original  
 Cab. Marmol  
 13/05/2014

Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa "Nuevos Horizonte"  
 Elaborado por: Mayra Chalén Torres

### ANEXO 5 Fotografía de socio llenando encuesta



Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”  
Elaborado por: Mayra Chalén Torres

### ANEXO 6 Fotografía de encuesta a socios asociación Nuevos Horizontes



Fuente: Asoc. De trabajadores autónomos en la playa “Nuevos Horizonte”  
Elaborado por: Mayra Chalén Torres

## **ANEXO 7 Certificado del Gramatólogo**

**La Libertad, 11 de Noviembre 2013**

### **APROBACIÓN**

En mi calidad de Gramatólogo del Trabajo de Investigación, "**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMO EN LA PLAYA NUEVOS HORIZONTES DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA PERIODO 2013**" elaborado por la Srta. **Mayra Johanna Chalén Torres**, con cédula de identidad número 0926255845, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber revisado el trabajo la apruebo en relación a la parte gramatológica.

**Atentamente**



**Ing. Sofía Lovato, MBA.**