



UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”
DE LA PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013

TRABAJO DE TITULACIÓN

Para la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR. OSCAR EDUARDO MEREJILDO RODRÍGUEZ

TUTOR. ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”
DE LA PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Para la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR. OSCAR EDUARDO MEREJILDO RODRÍGUEZ

TUTOR. ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013” , elaborado por el Sr. Oscar Eduardo Merejildo Rodríguez, egresado de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar, que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Econ. Karina Samaniego Bricio, Mim.

TUTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, pues me dirigiste por el mejor camino de mi vida, y me distes la salud y sabiduría para alcanzar todas mis metas. A mis queridos padres y hermanos quienes siempre creyeron en mí y me dieron todo el apoyo que necesitaba, ya que con modesto aporte intelectual moral y económico han sabido guiarme por este sendero sin disturbio para culminar una etapa profesional para poder seguir en el sendero de la excelencia, aprendizaje y experiencia empresarial.

Oscar

AGRADECIMIENTO

Expreso mis más sinceros agradecimientos en primer lugar a Dios, porque me dio las fuerzas suficientes para realizar con éxito este gran reto denominado TESIS.

Agradezco al personal de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” quienes de manera cordial y atenta estuvieron dispuestos a colaborar con el levantamiento e implementación de información

Por ultimo quiero agradecer infinitamente al personal de la Universidad Estatal Península de Santa Elena por su aporte profesional formando un desempeño eficiente y eficaz a los estudiantes que contribuimos al desarrollo e innovación en el transcurso de la vida profesional, por compartir sus conocimientos y dedicación han sabido guiarme con éxito hacia el futuro.

Oscar

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESORA TUTORA

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
AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”
DE LA PROVINCIA DE SANTA
ELENA 2013”

Autor: Oscar Merejildo Rodríguez
Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

RESUMEN

El presente trabajo se procesó con la finalidad de plantear e incorporar un Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, donde el objetivo principal es la búsqueda de soluciones a la problemática que afecta el desarrollo y evolución empresarial de la asociación; donde se tomaron en cuenta los diferentes sistemas y procesos administrativos, con el fin de establecer la excelencia en cuanto a la administración de la asociación. Cabe acentuar que para la ejecución del diseño se consideró la dirección, ambiente, esquema y resultados, con el objetivo de facilitar el conocimiento en el marco contextual y que sirva de reseña para su ejecución. Consecutivamente se detalla la metodología a emplear, definiendo la modalidad, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación; conjuntamente con la recopilación de datos, tabulación, análisis y síntesis, de la investigación, los mismos que fueron adquiridos por medio de encuestas a expertos en materia de administración y producción, así mismo las entrevistas efectuadas a los directivos, socios y clientes mayoristas. Se detalla la importancia del conocimiento de la situación actual, problemas y necesidades que se presentan en la asociación, ya que a partir de los mismos se puede plantear el Diseño Organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” que contiene el análisis situacional comprendidos de los entornos internos y externos conjunto con la matriz f.o.d.a.; la misión, visión, objetivos, valores, estrategias, cursos de acción, como parte de la proyección estratégica: estructura organizacional, orgánico funcional, políticas organizacionales, sistemas de información, cuadro de mando integral que corresponden a la proyección del diseño, finalmente consientes de los resultados implementamos los resultados de efectividad correspondiente a eficiencia, eficacia, desempeño y seguimiento. Podemos concluir que los socios con la colaboración e interés adecuado formaron parte de los procesos que se conocerán oportuna y oficialmente el funcionamiento, propósitos y lineamientos de la asociación al que corresponden.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
PROBLEMA	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
HIPÓTESIS.....	13
VARIABLES	13

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	14
CAPÍTULO I.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
1.1 ANTECEDENTES.....	16
1.3 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	28
1.4 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	33
1.5 PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
1.6 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	37
1.7 SISTEMAS DE CONTROL	38
1.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	38
1.9 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	39
1.10 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”	41
1.12 MARCO LEGAL.....	46
CAPÍTULO II	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	52
2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
2.3.1 Investigación descriptiva.....	52
2.3.2. Investigación exploratoria.....	53
2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
2.4.1 Método inductivo	54
2.4.2 Método Deductivo.....	54
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	55

2.5.1 La entrevista.....	55
2.5.2 La encuesta.....	55
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	56
2.6.1 Cuestionarios.....	56
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
2.7.1 Población.....	57
2.7.2 Muestra.....	58
2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	59
CAPÍTULO III.....	61
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	61
3.1 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”	62
3.2 ENCUESTA REALIZADA A LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”	66
3.3 ENCUESTA REALIZADA A LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL.....	74
3.4 ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES MAYORISTAS DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”	82
3.5 CONCLUSIONES	90
3.6 RECOMENDACIONES	91
CAPÍTULO IV.....	92
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA. AÑO 2013”	92
4.1 PRESENTACIÓN.....	92
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	93

4.3 OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	94
4.4 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES	94
4.4.1.1 Análisis interno	96
4.4.1.2 Análisis externo.....	97
4.4.1.7 Matriz MEFI	98
4.4.1.8 Matriz MEFE	99
4.4.2 Proyección estratégica.....	101
4.4.2.1 Misión	101
4.4.2.2 Visión	101
4.4.2.3 Objetivo.....	101
4.4.2.3.1 Objetivos específicos	101
4.4.2.4 Valores	102
4.4.2.5 Estrategias y cursos de acción.....	103
4.4.3 Estructura organizacional.....	105
4.4.3.1 Orgánico Funcional de la Asociación De Agricultores “Valle Manantial”	106
4.4.3.2 Políticas	114
4.4.3.3 Sistemas de información y control.....	115
4.4.3.4 Proceso administrativo	116
4.4.3.5 Cuadro de mando integral	118
4.4.4 Productos.....	123
4.4.5 Resultados de efectividad.....	124
4.4.5.1 Desempeño	124
4.4.5.4 Eficacia.....	127

4.5 Conclusiones	128
4.6 Recomendaciones.....	129
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	133

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Variable Independiente	14
CUADRO 2 Variable Dependiente.....	15
CUADRO 3 Matriz F.O.D.A.	33
CUADRO 4 Población.....	57
CUADRO 5 Muestra.....	59
CUADRO 6 Gestión Administrativa	66
CUADRO 7 Línea Jerárquica	67
CUADRO 8 Recursos Tecnológicos.....	68
CUADRO 9 Objetivos	69
CUADRO 10 Diseño Organizacional	70
CUADRO 12 Implementación.....	71
CUADRO 13 Mejoras.....	72
CUADRO 14 Direccionamiento	73
CUADRO 15 Comunicación.....	75
CUADRO 16 Eficiencia.....	76
CUADRO 17 Estrategias	77
CUADRO 18 Objetivos y metas	78
CUADRO 19 Instituciones	79
CUADRO 20 Recursos	80
CUADRO 21 Elaboración del diseño	81
CUADRO 22 Satisfacción	82
CUADRO 23 Inconveniente	83

CUADRO 24 Necesidades	84
CUADRO 25 Entrega	85
CUADRO 26 Servicio	86
CUADRO 27 Calidad	87
CUADRO 28 Personal	88
CUADRO 29 Aspecto Importante	89
CUADRO 30 Matriz MEFI.....	98
CUADRO 31 Matriz MEFE	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Diseño Organizacional de Richard Daft (2007)	26
GRÁFICO 2 Diseño Organizacional De Gareth R. Jones (2008).....	27
GRÁFICO 3 Gestión Administrativa.....	66
GRÁFICO 4 Línea Jerárquica.....	67
GRÁFICO 5 Recursos Tecnológicos	68
GRÁFICO 6 Objetivos.....	69
GRÁFICO 7 Diseño Organizacional	70
GRÁFICO 8 Implementación	71
GRÁFICO 9 Mejoras	72
GRÁFICO 10 Direccionamiento.....	73
GRÁFICO 11 Comunicación.....	75
GRÁFICO 12 Eficiencia	76
GRÁFICO 13 Estrategias.....	77
GRÁFICO 14 Objetivos y Metas	78
GRÁFICO 15 Instituciones.....	79
GRÁFICO 16 Recursos	80
GRÁFICO 17 Elaboración del Diseño.....	81
GRÁFICO 18 Satisfacción.....	82
GRÁFICO 19 Inconveniente	83
GRÁFICO 20 Necesidades	84
GRÁFICO 21 Entrega.....	85
GRÁFICO 22 Servicio.....	86

GRÁFICO 23 Calidad.....	87
GRÁFICO 24 Personal	88
GRÁFICO 25 Aspecto Importante.....	89
GRÁFICO 26 Diseño Organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	95
GRÁFICO 27 Estructura Organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	105
GRÁFICO 28 Cuadro de Mando Integral.....	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de Consistencia.....	134
ANEXO 2 Plan de Acción	135
ANEXO 3 Presupuesto	136
ANEXO 4 Guía de Entrevista en Profundidad	137
ANEXO 5 Encuesta realizada a Socios	139
ANEXO 6 Encuesta realizada a parte administrativa	141
ANEXO 7 Encuesta a Clientes Mayoristas.....	143
ANEXO 8 Lista de integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	145
ANEXO 9 Imágenes	146

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado “Influencia de una estructura organizacional en las gestiones administrativas, mediante un diagnóstico situacional. Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” Parroquia Colonche, Año 2013” elaborado por Oscar Eduardo Merejildo Rodríguez, se desarrolló en base a los diversos problemas que presenta la asociación en los procesos administrativos debido a la falta de compromiso y motivación entre los mismos, por la ausencia de toma de decisiones por parte de los directivos, a su vez la independencia comercial lo que conlleva al retroceso evolutivo de la comunidad y la asociación.

Dentro de los diversos procesos y sistemas que la asociación posee actualmente, podemos determinar los cambios necesarios para la evolución direccionada hacia un objetivo eficiente en cuanto a técnicas, procesos, y estrategias en cada una de sus actividades. Dichos procedimientos son el inicio para poder rectificar las debilidades que actualmente existe en la asociación.

Por medio de la ejecución del Diseño Organizacional se dará solución a las dificultades presentadas, el mismo que permite integrar y sistematizar todas las actividades por los miembros de la asociación, teniendo como meta fundamental el aprovechamiento de sus recursos al máximo; de esta manera perseguir y cumplir eficazmente los objetivos, por lo antes mencionado es importante formar una apropiada estructura organizacional para definir niveles jerárquicos, cadenas de mando, generando la contribución de los socios, mejorando la eficiencia y eficacia de la organización.

En base a estos requerimientos se establece el capítulo uno que comprende el Marco Teórico donde se detallan los puntos básicos a tratarse en el Diseño planteado, el mismo que a su vez sirve para la realización de la propuesta indicada con sus debidos ajustes para la asociación

Tomando en cuenta los principales problemas en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” tal es la causa limitada de esquemas organizacionales y administrativos, se plantea definir un modelo de Diseño Organizacional, el mismo que posee tópicos relevantes como dirección, análisis de los ambientes, dimensiones y el diseño en sí, los cuales se establecen de acuerdo a las variables implantadas en la operacionalización de las variables.

A continuación se presenta las estrategias metodológicas la cual representa el segundo capítulo definiendo la modalidad, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación empleados, entre los mencionados están la entrevista y la encuesta, así mismo se definió la población y la muestra. De igual manera los procedimientos y desarrollo de la información.

En cuanto al tercer capítulo se realizó la tabulación de los datos obtenidos, tanto de las entrevistas como de las encuestas, para luego elaborar las tablas que muestran las opciones presentadas en las técnicas empleadas, generando la elaboración de los gráficos que arrojan con exactitud los resultados logrados, para determinar posteriormente el análisis de la información alcanzada y descubrir las debilidades de la asociación.

En el cuarto capítulo se procede a elaborar la propuesta del Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, mismas que parte del análisis de los ambientes internos y externos detallando la matriz FODA, (fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas); también se describe la dirección estratégica, definiendo la misión, visión, metas; estrategias, cursos de acción; A continuación se realiza el diseño en sí, considerando aspectos como: estructura orgánica y funcional, políticas organizacionales, sistemas de información, proceso administrativo, cuadro de mando integral y la disponibilidad de recursos; finalmente los resultados de efectividad; tales como el desempeño, seguimiento, eficiencia y eficacia.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA:

“INFLUENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MEDIANTE UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”, PARROQUIA COLONCHE, AÑO 2013”

PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura. Al principio la agricultura que se practicaba era una agricultura de subsistencia. Sin embargo, a medida que iban incorporándose nuevas técnicas, los agricultores hicieron uso de ellas, como por ejemplo la fuerza animal, o el uso de diferentes herramientas, las cosechas obtenidas eran cada vez mayores. De esta forma las personas se dieron cuenta que el producto producido no solo abastecía para su subsistencia sino que también empezaron hacer comercio ya sea intercambio con otros productos o con dinero.

La comercialización de productos es una de las formas de hacer comercio; lo cual hace referencia a la forma en que los productos son vendidos a un distribuidor, comerciante o mejor postor; hacia un punto de venta indeterminado en donde estarán a disposición, serán ofrecidos y vendidos a los consumidores.

La provincia de Santa Elena creada el 7 de Noviembre del 2007, tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados y con una población residente de 308.693 habitantes. En la comuna Manantial de Guangala conocida por sus actividades de agricultura y comercio, se encuentra la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” creada el 12 de Febrero del 2009 organizada con el objetivo de fortalecer las diferentes producciones e intereses de los agricultores generando

mayor estabilidad y crecimiento económico, aportando hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y pueblo en general.

Situación Actual:

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, se dedica a la producción y comercialización de frutas y hortalizas, sus diferentes productos son distribuidos a clientes mayoristas y comerciantes, negocios que conforman la cobertura de la zona peninsular, proporcionando la distribución en los principales áreas comerciales peninsulares tales como La Libertad, Santa Elena y en ciertas ocasiones extendiéndose hasta sus alrededores.

Los diferentes productos que los socios producen entre las hortalizas tenemos el tomate, el pimiento, la cebolla, la yuca, el choclo, y de sus frutas encontramos la ciruela, papaya, pepino, limón y su producto destacado como es la maracuyá. Sin duda la diversidad de productos de corto y mediano plazo tomando en cuenta la calidad, presentación y tamaño de los mismos hacen la preferencia de los clientes y consumidores finales.

Por tener poco tiempo de haber iniciado sus actividades en términos asociativos, posee un mercado delimitado que gracias al aporte de los socios y comerciantes ha tenido un crecimiento significativo y prolongado en todos sus niveles tanto administrativo, como personal; dicha evolución demanda de la ejecución de un Diseño Organizacional que permita a la asociación, poseer un adecuado funcionamiento de toda la comercialización y el grado de estabilidad de la organización.

La ausencia de Dirección Organizacional y Estratégica dentro de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” solo define que se tomen decisiones sin objetivos y fines específicos. Al no poseer este parámetro se refleja una desorganización interna en toda la administración de la asociación; desinterés por parte de los

socios, débil asistencia técnica, falta de programas y cooperación gubernamental, ausencia de personal capacitado, toma de decisiones decreciente, donde cada uno de sus miembros queriendo cooperar eficientemente indudablemente los resultados no son los esperados debido a la ausencia de un Diseño Organizacional.

Situación Futura:

Mediante la aplicación del Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se representará un apropiado desenvolvimiento y funcionamiento del capital humano en la administración y posterior comercialización de sus diversos productos ya que mediante este sistema, se plantea la organización del personal en sus diferentes actividades y responsabilidades, reconociendo los esfuerzos del grupo asociativo favoreciendo al logro de las metas establecidas, con la maximización de sus recursos tales como: capital, tiempo, esfuerzos, y materiales. Por lo tanto el análisis y la práctica del Diseño Organizacional requieren una visión de trabajo en equipo y responsabilidad. De la misma manera permite a la Administración generar la toma de decisión oportuna y coordinada a fin de brindar la excelencia en cuanto a calidad y servicio.

La importancia de incorporar un entorno adecuado para el desempeño, determina la cultura organizacional que se ajuste a la labor constante de sus integrantes y por ende generando un plus a los valores e intereses de sus socios productores y comercializadores fortaleciendo y generando un clima organizacional sostenible, sintiéndose comprometidos con el desarrollo evolutivo de la asociación y de la ciudadanía; los mismos permitirán conocer propósitos y metas establecidas en la Organización, de tal manera que no exista debilidades para que el trabajo en equipo sea eficaz.

Además con este Diseño Organizacional se puede estudiar la situación real de la asociación para poder analizar las características internas (fortalezas y

debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), y de esta representación determinar las ventajas y desventajas bajo la investigación y la estrategia a emplear, para solucionar los problemas que actualmente se presentan en las Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

Alternativas de Solución:

Los resultados esperados con la aplicación del Diseño Organizacional en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” son precisas y acertadas, debido a que acapara totalmente a la Organización es decir: personal, productos, tareas y clientes para la mejora de la asociación.

La creación de este Diseño Organizacional será una herramienta que permita a mediano y largo plazo una mejora sostenible en cuanto a la toma de decisiones de la administración de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

Como posibles soluciones se plantean las siguientes:

- Implementación y aceptación del Diseño Organizacional en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
- Mejoras en la administración para lograr la máxima eficiencia y eficacia
- Toma de decisiones de acuerdo a lo planificado que permitan direccionarla de manera adecuada y oportuna
- Desarrollo evolutivo de la asociación en cuanto a sus diferentes aspectos tanto administrativo como productivo
- Atención inmediata a las necesidades de la producción y comercialización mediante las diferentes estrategias que se aplicaran tanto internas (personal, administrativo) como externas (clientes)

Por medio de las soluciones mostradas anteriormente podemos concluir que se hace eminentemente necesario e importante la elaboración e implementación de un Diseño Organizacional para dar solución a las falencias y debilidades que presenta la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Agrícola.

Área: Falta de Direccionamiento Estratégico.

Aspecto: Administrativo, Organizacional.

Tema: “Influencia de una estructura organizacional en las gestiones administrativas, mediante un diagnóstico situacional. Diseño Organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, Parroquia Colonche, Año 2013”

Propuesta: “Implementación del Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” Provincia de Santa Elena, Año 2013

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación “Valle Manantial” Parroquia Colonche. Cantón Santa Elena de la Provincia de Santa Elena, año 2013?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- 1.- ¿La información que se establece acerca de la organización y producción es uno de los factores más relevantes en el contexto agrícola?
- 2.- ¿Afecta en el desarrollo administrativo, la no utilización de programas de información acerca de la organización a los agricultores?
- 3.- ¿Benefician el nivel organizativo en el proceso de productividad y aprendizaje a los agricultores de la asociación?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

La evaluación del presente problema reúne las siguientes características:

- Delimitado: El problema se realiza en la Comuna Manantial de Guangala en el periodo 2.013
- Factible: Es factible considerando que tenemos el apoyo de los agricultores y moradores del sector, la planificación y ejecución concuerdan con la necesidad de la comuna y mis posibilidades.
- Claro: La redacción de este proyecto es concisa, precisa y el contenido se basa en hechos para que sea entendido
- Evidente: El problema es patente porque que a simple vista se producen efectos negativos.
- Trascendencia: Es trascendente por la percusión que tendrá en los beneficiarios que serán los propios agricultores y personas de la comunidad.
- Original: El problema planteado pertenece al aspecto administrativo organizacional, ya que no se ha realizado otra investigación similar
- Factible.- Es muy importante para la comunidad y se puede resolver de manera práctica con los recursos necesarios que estén al alcance.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se encuentra establecida por 20 socios activos los cuales en apenas 4 años de funcionamiento en términos de

asociatividad ha logrado generar un reconocimiento emblemático, tomando en consideración la administración empírica que tiene se empleara un estudio y respectivo análisis para encontrar definiciones a los tópicos que afectan a la misma.

Al momento de definir la Justificación, nos referimos a la identificación previa de las razones de peso que tiene el investigador para el posterior estudio del problema, el por qué se realiza, como y a quién beneficia, a su vez explica por qué es necesario y que beneficios se obtendrá al resolver la problemática que se plantean en la variable establecida.

Los tipos de Justificación a analizar son:

- Justificación teórica
- Justificación metodológica
- Justificación practica

Justificación Teórica:

El Diseño Organizacional “Es el arte de organizar el trabajo, crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las persona y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad”

Es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. La investigación propone buscar mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la Administración encontrar el medio apropiado y la explicación sustentable del por qué se solicita implementar un Diseño Organizacional en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, siendo fundamental la indagación

de la información de todo lo relacionado en el campo administrativo como operativo.

Ante la ausencia de Direccionamiento Estratégico en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se proyecta la necesidad de incorporar un Diseño Organizacional que mejore paralelamente la estructura, de tal manera que se encuentren integradas cada una de las actividades, es decir que un cambio en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización, además se persigue un adecuado grado de eficiencia y eficacia ya que el mejoramiento continuo en términos administrativos es funcional bajo un esquema organizacional adecuado, logrando el crecimiento de la misma.

Justificación Metodológica:

Para el logro de los objetivos del estudio se desprende la utilización de las técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta, a su vez con los instrumentos como: Guía de entrevistas y cuestionarios respectivamente para medir el impacto que tiene la ausencia de un Diseño Organizacional.

A través de la ejecución de entrevistas con los miembros de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, se indagan los problemas y debilidades que poseen actualmente por la ausencia de un Diseño Organizacional, la condición de su aplicación y con ello la desorganización y descoordinación de los diferentes procesos tanto administrativos como productivos, con la utilización adecuada de los materiales de investigación se logra información idónea y relevante que a futuro logre encaminarlos a mejores resultados con los cambios efectuados.

Con los indicadores obtenidos se evaluará el nivel de gestión en administración, los procesos internos. También mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y guías de entrevistas en profundidad a los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” y clientes respectivamente, se examina su interrelación con los sistemas de trabajo en la administración,

producción y comercialización conjunto con el nivel de aceptación hacia la información y los productos.

Cabe destacar que la concentración de una metodología en el trabajo de investigación determinará qué tipo de diseño, técnica y modalidades serian convenientes utilizar a fin de obtener información notable que permita tomar medidas reformatorias ante dicho problema.

Justificación Práctica:

La investigación busca mediante la implementación de Diseño Organizacional tomar decisiones enfocadas a una mejora en la administración y operacionalización de la asociación; mejorar el desarrollo de procesos, dando respuesta a las diversas exigencias; de esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de metas y propósitos, definiendo las relaciones y aspectos medianamente estables en la asociación.

La implementación del Diseño Organizacional logrará que todas las tareas se mantengan coordinadas generando la toma de decisiones acertadas y adecuadas, debido a que el entorno operacional y administrativo será adecuado, eliminando obstáculos, además mostrar la importancia de la toma de decisión encaminadas al desarrollo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de la asociación.

Asimismo, el Diseño Organizacional considera las exigencias de los socios, colaboradores y del medio en el cual se encuentra inmerso, logrando establecer estrategias, metas y compromisos congruentes hacia los individuos y futuros socios del mismo, teniendo en cuenta la producción para su desarrollo administrativo y económico óptimo, de esta manera puede realizarse el sistema adecuado y la aplicación sustentable del por qué se requiere realizar un Diseño Organizacional. Cabe mencionar que la implementación del Diseño Organizacional en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, sirve como modelo y guía para que otras asociaciones a nivel provincial la incorporen para

obtener mejores resultados en cuanto a la administración y operacionalización de sus actividades.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para la elaboración del Diseño Organizacional de la Asociación de Agricultores "Valle Manantial", Parroquia Colonche

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos para la aplicación de este Diseño Organizacional son:

- 1.- Fundamentar las teorías de la administración y la estructura organizacional en base a criterios de especialistas para la formulación del marco teórico del trabajo de investigación
- 2.- Implementar metodologías de la investigación en base a técnicas e instrumentos para la fundamentación científica y el análisis de los resultados obtenidos destinados a la Asociación de Agricultores "Valle Manantial"
- 3.- Analizar la situación actual de la Asociación de Agricultores "Valle Manantial" de la Comuna Manantial de Guangala de la Provincia de Santa Elena
- 4.- Elaborar el diseño organizacional para mejorar la actividad administrativa en la Asociación de Agricultores "Valle Manantial" de la Comuna Manantial de Guangala de la Provincia de Santa Elena

5.- Realizar un seguimiento continuo en cada uno de los procesos de la organización mediante evaluaciones periódicas para lograr la eficiencia y eficacia

HIPÓTESIS

La influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, diagnóstico situacional, para el Diseño Organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, Parroquia Colonche. Provincia de Santa Elena.

VARIABLES

V. Independiente: La estructura organizacional

V. Dependiente: La gestión administrativa de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO 1 Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
la influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, diagnostico situacional para el diseño organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	La influencia de una estructura organizacional	Coordinación de elementos, con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos	<p>Análisis Situacional</p> <p>Proyección Estratégica</p> <p>Proyección Estratégica</p> <p>Resultados de efectividad</p>	<p>Análisis Interno Análisis Externo</p> <p>Misión, Visión, Objetivos Estrategias Cursos de acción</p> <p>Estructura Formal Orgánico Funcional Políticas Sistemas de información</p> <p>Eficacia Eficiencia Desempeño</p>	<p>¿Se maneja con eficiencia y efectividad los recursos que posee la asociación? ¿Considera usted, que es importante que las instituciones gubernamentales ayuden en el desarrollo?</p> <p>¿Dispone de un direccionamiento estratégico en la actualidad? ¿Piensa usted que la asociación existen líneas jerárquicas? ¿Tiene usted, definido los objetivos y metas? ¿La organización se plantea estrategias para lograr objetivos?</p> <p>¿Dispone la organización de recursos tecnológicos necesarios para desempeñar sus actividades? ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?</p> <p>¿Considera que con la aplicación del diseño organizacional mejoraría la gestión administrativa? ¿En qué medida estima usted, el grado de eficiencia?</p>	Cuestionario

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez.

CUADRO 2 Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
la influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, diagnostico situacional para el diseño organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	Gestión Administrativa	Conjunto de actividades y recursos relacionadas con el cumplimiento de objetivos necesario para la eficiencia de las diferentes áreas de una entidad	Proceso Administrativo Recursos Productos	Planeación Dirección Control Humanos Materiales Financieros Frutas Hortalizas	la influencia de una estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, diagnostico situacional para el diseño organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” ¿Considera usted, que la elaboración del diseño organizacional, ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales? ¿A criterio personal, considera que se están logrando los objetivos planteados de la asociación? ¿Estima usted importante la comunicación entre socios y la parte administrativa de la asociación? ¿El productor comprende las necesidades específicas del consumidor? ¿Cuál es el grado de satisfacción de los productos? ¿Escoja usted el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto?	Cuestionario

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

El diseño organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento común en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El diseño organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y relaciona a otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino” una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Ciertos personajes conocidos en materia de administración llamados los padres de la administración como: Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica que eran direccionadas por una serie de normas y reglamentos nacionales, en donde prevalecía más la burocracia que la delegación entre los colaboradores.

“Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policiaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que se ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron” (Blau Scott).

Con el paso del tiempo las organizaciones se han ido moldeando a sus requerimientos en el mercado. Hemos pasado desde un diseño rígido a una organización que aprende, el mismo que está orientado a incrementar no la producción sino la capacidad para poder producir los resultados logrando una contribución de hardware y mano de obra competitiva en los mercados.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar relaciones humanas, en los factores económicos.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en

general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente.

Específicamente el desarrollo organizacional abordara, entre muchos, problemas de comunicación conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. Es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su “cultura”; es decir, los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

En la Provincia de Santa Elena se encuentra acentuadas un sin número de empresas que se dedican a múltiples actividades. En la Comuna Manantial de Guangala se encuentra la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, la misma que por ser una asociación de poco tiempo establecida, ha logrado el reconocimiento y acogida de cada uno de sus productos. De la misma forma ha sufrido cambios emblemáticos en cuanto a la administración se refiere, dicha evolución de un Diseño Organizacional para el apropiado funcionamiento de la organización.

Indudablemente existe mucha competencia en cuanto a la venta de frutas y hortalizas por parte de un sinnúmero de comerciantes de los diferentes sectores del área peninsular como también de la región sierra. Implementando el Diseño Organizacional en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se organiza el trabajo en cada área, coordinando y facilitando, el relacionamiento entre las personas y las organizaciones con el fin de lograr productividad y competitividad.

1.2 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.2.1 Definiciones del diseño organizacional

Daft R. (2007): “El Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementa las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico”. Pàg.56

El diseño organizacional es un proceso, en el cual los altos directivos establecen decisiones y los socios u miembros de la organización ponen en práctica las diversas estrategias, lo cual constituye los efectos de un proceso que incluyen muchos elementos como fuerza ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Por medio del mismo podemos visualizar el esfuerzo coordinado que conlleva a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos de la organización. Es decir se maneja una sistematización de las diferentes necesidades y oportunidades que posee la organización estableciendo mejoras en la evolución constante y continúa.

Robbins S. (2005): “Es un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización” Pág. 234

Se centralizan el Diseño Organizacional con un perfil muy complejo e importante en las organizaciones, propuesto a cambiar las actitudes, valores y la estructura de la organización, de manera que se adapten a los nuevas innovaciones, mercados, tecnología, inconvenientes y retos que surgen constantemente. Por lo tanto el Diseño Organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, responsabilidades y las relaciones de autoridad, dentro de una organización. Su relevancia consiste en que todas las actividades están interrelacionadas, cambiando automáticamente una a otra, de esta manera no se distorsiona el proceso y obviamente el resultado final.

1.2.2 Importancia del diseño organizacional

Hill M. (2006): “El diseño de una estructura organizacional podrá ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantizan que los administradores que comprenden el diseño organizacional sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización” Pág. 262

Su importancia reside esencialmente en el Diseño Organizacional incorporado en el cual dispone a cada actividad a realizar en cada área, la construcción de la estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos, alineados estratégicamente, los procesos y sistemas, 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.

Cabe mencionar su notable participación y que las tareas y actividades se desarrollan con el propósito que los socios y miembros de la asociación persiguen con ímpetu bajo el marco de la excelencia y eficacia en términos de superación y desarrollo. Las piezas evidentemente importantes al momento del diseño de la organización son: la división de trabajo.

La departamentalización, la jerarquía y la coordinación, estableciendo la toma de decisiones, la organización de tareas, la responsabilidad en cada área y la comunicación entre los socios e integrantes desmembrando el desarrollo evolutivo. Sin duda es imprescindible ya que se disponen las labores a realizar en cada área, la manera de desarrollar con el propósito de cumplirlas a cabalidad obteniendo la excelencia administrativa y productiva en ciertos casos o dependiendo del tipo de organización; en muchas organizaciones existen fracasos debido a la ausencia organizacional basado en las necesidades que se requieren, es por ello que en esta parte de la asociación necesita un mayor valor de responsabilidad.

1.2.3 Características del diseño organizacional

a) Simplicidad

La sencillez en el diseño es una cualidad muy deseable, ya que para hacerlo eficaz y eficiente no es necesaria hacerlo complejo. Supongamos la tarea de comunicar la información sobre el funcionamiento de un sistema, no es difícil cuando los componentes son mínimos y las relaciones son claras.

El método adecuado para mantener la simplicidad es el uso de definiciones precisas y delinear la tarea específica para cada subsistema. Todos los sistemas a menudo se vuelven complejos debido a la magnitud y la naturaleza de las operaciones, pero la eficacia y la eficiencia todavía pueden alcanzarse si cada subsistema mantiene su simplicidad.

b) Flexibilidad

Existen dos maneras de adaptarse a un entorno operativo; un sistema existente no debe ser modificado para dar cabida a un cambio en los objetivos, sino que cada sistema debe ser lo suficientemente flexible para incorporar los cambios que pueden incurrir tanto en el medio ambiente o en el entorno.

Siempre habrá pequeñas variaciones en el plan general, y un sistema debe ser capaz de adaptarse a esos cambios sin excesiva confusión. Las ventajas asociadas a tener un sistema flexible se hacían más evidentes si tenemos en cuenta la dificultad de administrar el cambio.

c) Fiabilidad

La fiabilidad es la coherencia con que se mantengan las operaciones y puede variar de cero de salida (una completa o suspensión de trabajo) a una salida constante y previsible. El sistema típico opera en algún lugar entre dos extremos. Las características de la fiabilidad pueden ser diseñadas en el sistema mediante la cuidadosa selección y organización de los componentes de funcionamiento, el

sistema no es más fiable que su eslabón más débil. En la práctica común reemplazar una sección entera en lugar de tratar de encontrar el componente defectuoso.

d) Economía

La construcción de un sistema de seguridad total o asegurar todas las contingencias normalmente neutraliza la eficiencia operativa del sistema. Cuando los objetivos de un sistema incluyen el logro de una determinada tarea a menor costo posible, debe haber un cierto grado de equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Cuando el objetivo de un sistema es realizar una determinada misión, independientemente del coste, no puede haber una compensación.

e) Aceptabilidad

Cualquier sistema, no importa lo bien diseñado que este, no funcionara correctamente a menos que sea aceptado por el personal que lo usa. Si los participantes no creen que les beneficiara, se opondrá a él, se ven presionados a utilizarlos, o piensas que no es un buen sistema, no funcionara correctamente. Si un sistema no es aceptada, pueden incurrir dos cosas: el sistema se modificara poco a poco por las personas que lo utilizan, o el sistema se utilizara en última instancia, siendo ineficaz y un fracaso. Alteraciones no planeadas a un sistema elaborado pueden anular las ventajas asociadas con el uso del sistema.

1.2.4 Ventajas del diseño organizacional

García Rovere Miguel (2003): “Si un diseño organizacional está correctamente planeado, ofrecen una serie de ventajas”

- Definen con claridad las funciones y las tareas de los distintos de los puestos, además delimitar claramente las tareas y las áreas de intervención de cada persona y cada unidad organizativa

- Evitar mal entendidos y conflictos de atribuciones entre las relaciones de los distintos órganos, aclarando así sus relaciones
- Obligan a aquellos que crean estos organigramas a entender la propia estructura organizativa de la empresa, favoreciendo así la búsqueda de nuevas y mejores soluciones
- Salen a reducir los defectos, desequilibrio e imperfecciones que existen en los distintos de sectores de la empresa o de la organización
- Facilitan la orientación a los que recién se integran a la empresa permitiendo un adiestramiento más eficaz y un mejor entendimiento de como su trabajo contribuye al funcionamiento de la empresa
- Permite programar la línea de promoción y asegurar la continuidad de los puestos fundamentales
- Subministran a las personas que están fuera de la empresa una visión general de su estructura. Pág. 406

1.2.5 Enfoques del diseño organizacional

a) Enfoque clásico

García Rovere Miguel (2003): “los primeros gerentes y autores sobre administración (Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol) pensaban que las organizaciones son eficaces y eficientes debían tener una estructura jerárquica donde los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación y por una serie de reglas nacionales. Según Max Weber cuando estas organizaciones habían desarrollado por completo, se caracteriza por los nombramientos por mérito” Pág. 398

Según Weber enaltecía la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia. Asimismo, la burocracia especifica con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la atención de los resultados y su recompensa. Al hablar de burocracia necesariamente se precisaba del termino de las masas colectivas que realizan actividades que en ciertas ocasiones no lograban la efectividad deseada, por lo tanto retrocedían la evolución de la organización.

b) el enfoque tecnológico de las tareas

García Rovere Miguel (2003): “Este enfoque surgió en los años setenta, e intervienen en una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “tecnología de tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito” Pág. 399

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde su producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajos pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares pueden ser supervisados por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumentan la complejidad tecnología de la empresa, aumentan su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. De igual manera, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

El enfoque ambiental:

Gracia Rovere Miguel (2003): De acuerdo al ambiente que se vive en la empresa se puede dar dos tipos de sistema:

Es un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

Es un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Pág. 399

Después de estudios realizados llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era el más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas, ya que la importancia radica en la mezcla de los dos sistemas estableciendo mejoras visibles por su alto contenido eficiente.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente en un ambiente turbulento, sin embargo los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

Por lo tanto los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y uno para realizarlos, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente., generando buenos y mejores resultados.

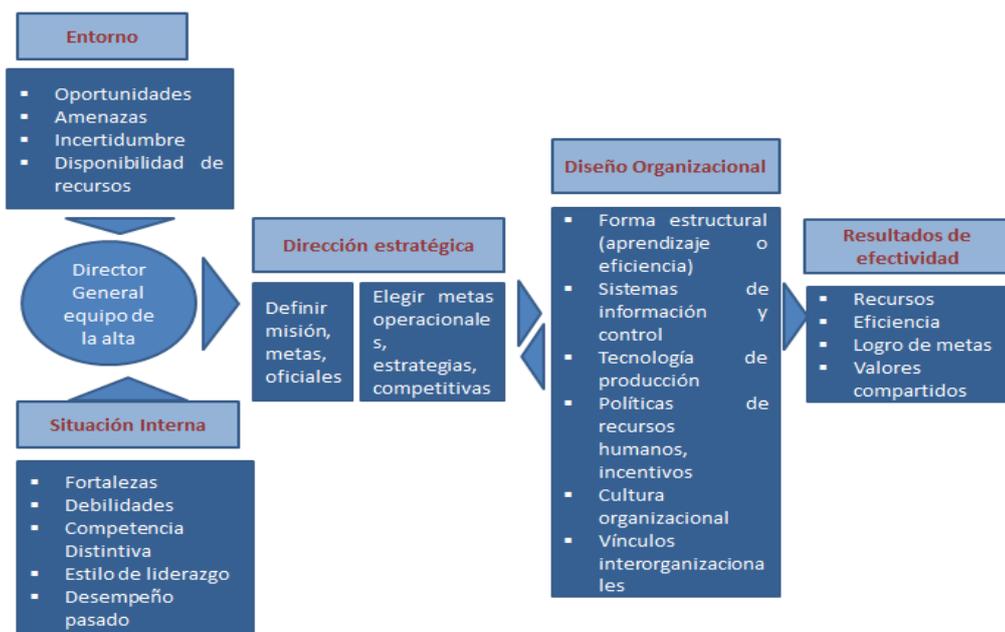
1.2.6 Modelos de Diseño Organizacional

1.2.6.1 Diseño Organizacional de Richard Daft (2007)

Este modelo hace referencia a la importancia que tiene los altos directivos dentro de las organizacionales, debido a que son estos los que direcciona a las empresas para luego ser diseñadas. El proceso es analizar los entornos internos y externas de la organización y junto con ello definir metas visión y misión, para luego establecer las estrategias que se pretende alcanzar.

El siguiente paso es diseñar la organización ya sea hacia una organización que aprende o una orientada hacia la eficiencia, por medio de parámetros como los sistemas de control, la tecnología, políticas, y otros. Y por último se evalúa el grado con el cual la organización alcanza sus metas, es decir la efectividad de los esfuerzos organizacionales.

GRÁFICO 1 Diseño Organizacional de Richard Daft (2007)



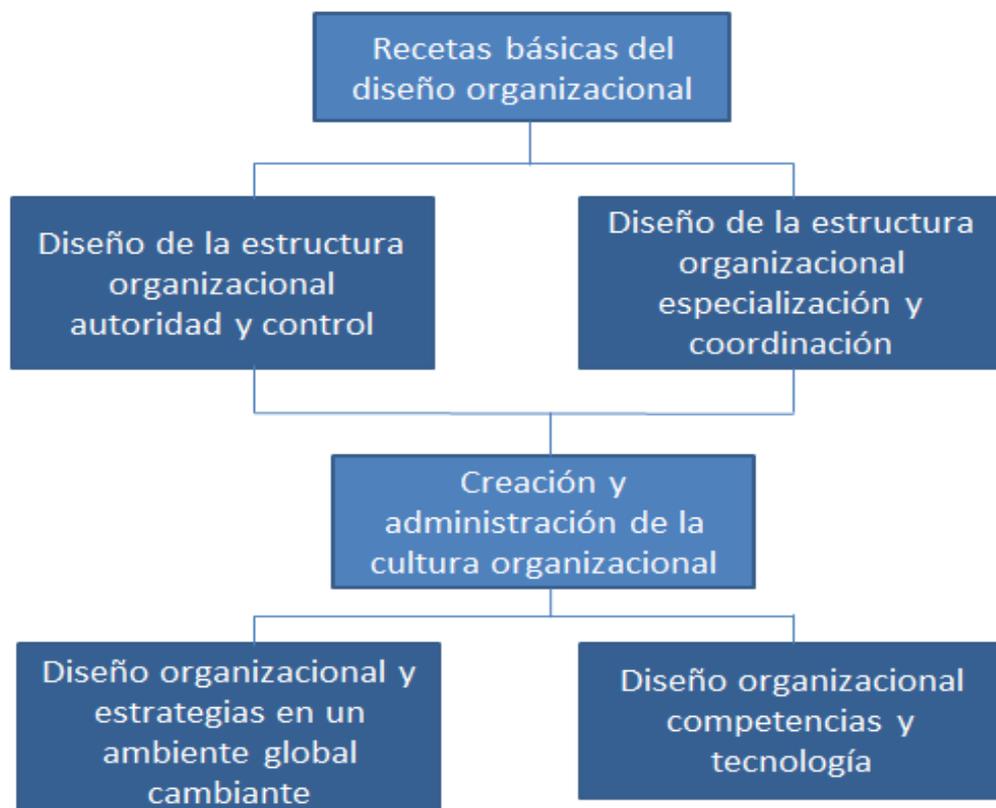
Fuente: Teoría y Diseño Organizacional RICHARD DAFT (2007)
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

1.2.6.2. Diseño organizacional de Gareth R. Jones (2008)

El Diseño Organizacional expuesto por el autor reconoce los compendios sobre los que las organizaciones utilizan y las opciones disponibles para diseñar y rediseñar sus estructuras y culturas organizacionales, para encajar en el ambiente y respondan eficazmente a los desafíos.

Por consiguiente se analizan las estrategias y técnicas globales que los administradores y las diferentes áreas de la organización; sin duda el capital humano pueden adoptar innovaciones y cambios a medida que se expanden y trabajan para acrecentar su figura en el mercado, estableciendo su desarrollo y evolución por medio de la estabilidad administrativa y organizacional.

GRÁFICO 2 Diseño Organizacional De Gareth R. Jones (2008)



Fuente: Teoría Organizacional y cambio en las organizaciones T GARETH (2008)
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

1.3 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.3.1 Diagnostico organizacional

1.3.1.1 Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La matriz de evaluación de factor interno MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa. Dicha herramienta permite formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para la elaboración de la matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Para su desarrollo es necesario aplicar los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Es necesario ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso adjudicado a un factor indica la importancia del mismo para alcanzar el éxito de la organización. Independientemente de que factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores:
 - Una debilidad mayor (calificación = 1)
 - Una debilidad menor (calificación = 2)

- Una fuerza menor (calificación = 3)
 - Una fuerza mayor (calificación = 4)
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente ponderada para cada variable
 5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

A continuación visualizamos el siguiente cuadro de la matriz MEFI:

MATRIZ MEFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
Debilidades			
Totales			

Fuente: Manuel Fernández Ríos y José C. Sánchez (2007)
 Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

1.3.1.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, jurídica, tecnológica, y competitiva.

La elaboración de una matriz consiste de 5 pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la investigación externa. abarque oportunidades como amenazas que afectan a la organización
2. Asigne un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez pueden tener pesos altos si son realmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tiene o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presenten de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - 4 = una respuesta superior
 - 3 = una respuesta superior a la media
 - 2 = una respuesta media
 - 1 = una respuesta mala
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independiente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluida en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0 el valor del promedio ponderado es 2.5 un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechadas con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. A continuación exponemos una ilustración de la matriz:

MATRIZ MEFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Totales			

Fuente: Manuel Fernández Ríos y José C. Sánchez (2007)
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

1.3.1.3. Matriz F.O.D.A.

Fred R. David (2007): “La matriz 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.

Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles”

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

- **Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia
- **Debilidades.-** son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse
- **Oportunidades.-** son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando estas las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas
- **Amenazas.-** son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma

El análisis de esta herramienta, consiste en avaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc.) y oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo (microambiente: proveedores, competidores, canales de distribución, consumidores) y al entorno interno (macroambiente: economía, ecología, demografía, etc.) de la empresa

La siguiente figura, es una representación esquemática de la matriz FODA, donde se presentan las estrategias en un modelo más completo. Está compuesta por ocho cuadrantes, de los cuales cuatro cuadrantes son los factores claves (FODA), cuatro cuadrantes son las estrategias (FO, DO, FA, DA).

CUADRO 3 Matriz F.O.D.A.

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

Fuente: Fred R. David (2003) Análisis FODA
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Se puede determinar que es fundamental e imprescindible la aplicación de la matriz F.O.D.A. en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” de la Provincia de Santa Elena, ya que permite visualizar la situación actual y real, definiendo de esta manera la toma de decisiones encaminadas a solucionar problemas internos y externos que afectan a la asociación.

1.4 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Hill M. (2007): 2Mision especifica la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así como los clientes a los que se quiere atender”
Pág. 19

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Es decir es la imagen actual que indica de manera

concreta donde radica el éxito de la organización. La misión se define como el camino a seguir de la empresa de campo laboral, siendo esta su guía de presentación a corto plazo de la misma y de que alguna manera motiva a los que la conforman para la eficiencia y eficacia de sus actividades dándole personalidad y conformidad a sus integrantes y clientes por tal razón resulta fundamental que todos quienes forman parte de la empresa u organización concreten y sepan cual es la misión a cumplir.

Se formuló la misión de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” basándonos en las expectativas y ejecución de las actividades que realizan con el propósito de dirigir las hacia un determinado fin o meta empresarial que determine su eficiencia y eficacia basadas en los objetivos a alcanzar.

Visión

Chiavenato Idalberto (2006): “Mientras que la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen de la organización respecto a su futuro, es decir; de lo que se pretende ser, el concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales”. Pág. 50

La visión se define como el futuro de la empresa, es decir, lo que desee alcanzar en un tiempo definido, en cuanto a sus actividades administrativas, productivas y comerciales, buscando cubrir las necesidades y satisfacción de los clientes, lo que le permite mantener su posicionamiento y distinción ante la competencia en el mercado local, así como también el poder asumir con rapidez aciertos y cambios del entorno empresarial, ajustándose a los nuevos requerimientos.

La formulación de la visión para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se estableció considerando la proyección eficaz de sus actividades y las diferentes variables que pueden cambiar de un momento a otro, para lo debe estar preparada tomándolas como factores intervinientes en la estructuración de la visión empresarial.

Objetivos

Galindo C. (2006): “Los objetivos permiten establecer los planes de acción en que se incurrirán la empresa, a corto, mediano, largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros alcanzables en el tiempo estipulado” Pág. 26

Los objetivos o metas empresariales proporcionan una definición más clara de las metas en la misión de la organización, por lo que en ella se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrolla las actividades de la empresa.

Es una situación deseada por la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende, para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Dentro de la asociación se busca el desarrollo planteando objetivos claros y concisos, para cumplirlos continuamente, pues de esto depende del éxito.

Valores

Fernández E. (2010): “Son conceptos o creencias que corresponden a estados finales o comportamientos deseables, sirven de guía y métodos para hacer frente a acontecimientos inciertos y difíciles de controlar” Pág. 147

Son aquellas características morales en los seres humanos, es este punto implica no solo el personal administrativo, sino también los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”. Los valores se caracterizan de la mejor manera, no solo dentro de la organización, sino fuera de ella, porque también deben ser valores inculcados a clientes y personas involucradas indirectamente a la asociación, generando una camaradería y vida social, comercial amena y agradable dando como resultado confianza y solidaridad fuera de las labores comerciales aportando y dando ejemplo

Estrategias

Es la guía para el diseño organizacional en toda organización o empresa, deben conocer en qué mercado y con qué producto lograrán los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. Las estrategias son guías que se siguen para cumplir los objetivos. Otros autores como Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlmstrand concuerdan en que la estrategia es una guía, una dirección que implica la fijación de objetivos. Algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.

Es muy importante tener conocimiento que en él se desarrolló de la estrategia se debe considerar:

- Los productos y servicios que se ofrecerán (¿QUE?)
- Los clientes y mercados (¿A QUIEN?)
- Las ventajas competitivas (¿POR QUE EL CLIENTE VA A COMPRAR NUESTRO PRODUCTO?)
- Las prioridades de productos y mercados (¿DONDE NOS ENFOCAREMOS?)

1.5 PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.5.1 Organización informal

Es la organización social que sintetiza la manera de trabajar internamente en la organización, siendo así con el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales que constituyen las personas que comparten la organización. Básicamente se desarrolla orgánicamente y de manera abierta en contestación a cambios en el ambiente de trabajo, el flujo de personas y la complicada dinámica social de sus miembros.

En otras palabras la organización informal integra la estructura más evidente, los planes y métodos de la organización: se pueden acelerar y optimizar las respuestas a acontecimientos inesperados, promover la innovación, permiten a las personas resolver complicaciones que requieren de contribución. Finalmente podemos acotar que la organización informal se hace más clara cuando sus características claves se complementan con las de la organización formal.

1.5.2 Organización formal

Es un conjunto de normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización fijada textualmente con un lenguaje de reglas que visiblemente deje el menor margen para la interpretación. Las reglas formales se adaptan a intereses subjetivos, las estructuras sociales dentro de la organización, metas personales, aspiraciones y conductas de los integrantes individuales, para que la práctica habitual de una organización sea informal.

La experiencia demuestra que ninguna organización es completamente sujeta a reglas y procedimientos; por el contrario todas las organizaciones reales simbolizan una composición de formal e informal. Por lo tanto cuando se trata de legislar una organización y crear una estructura formal es necesario reconocer la organización informal a fin de crear estructuras viables.

1.6 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Don Hellriegel (2009): “Las políticas implican acciones de las personas, los equipos a los líderes que tiene objeto de adquirir, desarrollar y analizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se refieren” Pág. 267

Es la alineación y modelo que debe ser difundida, entendida y considerada por todos los miembros de la organización ya que en ella se integran las políticas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para

alinearse la acción, son herramientas generales para su posterior aplicación de la toma de decisiones. En este sentido, las políticas son razonamientos de realización que complementan el logro de las metas definidas y facilitan la implementación de estrategias. En la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es oportuno la aceptación de las políticas organizacionales, llevarlas a cabo para el mejoramiento del grupo asociativo.

1.7 SISTEMAS DE CONTROL

Chiavenato Idalberto (2006): “En la organización existen personas que cumplen ordenes de otras que están en niveles más elevados, esta situación refleja las posiciones relativas y la cantidad de autoridad en relación con las demás posiciones en la organización” pág. 207

Este principio reconoce los diversos factores que influye en la manera de cómo establecer control y organización dentro de una empresa, en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente, entre estos factores están las destrezas o capacidades del gerente y los empleados, siendo que cuando mayor capacitación o experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que se realizara

1.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Chiavenato Idalberto (2009): “El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partida desde el principio que los indicadores financieros, por si mismos, no reflejan con exactitud la eficiencia de la organización. Pág. 225

Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, peor no son sensibles a los llamados que impulsan a la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para estrategias organizacionales. Es una metodología basada

en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, entre las que están la financiera, cliente, proceso interno e innovación y aprendizaje. El cuadro de mando integral está determinado por los altos cargos o nivel jerárquicos de la asociación que se deben considerar distintos indicadores.

1.9 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

1.9.1 Eficiencia

Daft Richard (2007): “La eficiencia es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una cantidad de producto” Pág. 70

La eficiencia es la experiencia que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando en su totalidad el uso o el empleo de recursos de la organización, es la acción económica en sentido estricto y significa hacer bien las cosas

Se puede decir que una organización es más eficiente que otra por la forma de alcanzar un nivel de profundidad utilizando menores cantidades de recursos para conseguir sus objetivos y se lo puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. En ocasiones, la eficiencia induce a la creatividad en todos los niveles de la organización y en muchos de los casos una organización puede ser altamente eficiente, pero no efectiva en alcanzar sus metas.

1.9.2 Eficacia

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

Conscientes del grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación de los resultados obtenidos. En general, la combinación de eficacia y eficiencia supone la forma ideal de cumplir con un objetivo o meta.

1.9.3 Desempeño

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés “performance” o de “perform” aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgando por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. El desempeño de cada trabajador implica el cumplimiento de objetivos en su puesto de trabajo de acuerdo a las tareas asignadas

1.9.4 Seguimiento

El seguimiento puede definirse como una función continua, cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso o de la falta de progreso y el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto.

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados de desarrollo. Una vez que se analice, se revise, y se implemente el diseño organizacional en las organizaciones se debe hacer un seguimiento para determinar si lo propuesto va de la mano con lo que se planteó en primera instancia y en base a aquello realizar un análisis que permita tomar los correctivos pertinentes, y en el tiempo establecido a fin de evitar inconvenientes.

1.10 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”

1.10.1 Definición de gestión

Podemos argumentar que la gestión hace referencia a la acción y la consecución de administrar o gestionar algo. Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

1.10.2 Recursos de la gestión administrativa

Todos los elementos requeridos para ejecutar el proceso administrativo constituyen los recursos que utilizan la gestión. Los recursos se pueden clasificar del siguiente modo:

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

1.10.3 Importancia de la gestión

Actualmente las organizaciones enfrentan un gran reto con respecto al mercado en consecuencia de diversos factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales, etc., cada uno de estos factores obliga a las compañías a estar en constantes cambios de menor o mayor impacto a nivel interno o externo.

Sin embargo se hace necesario de manera casi obligatoria responder a las necesidades generadas para que la organización no caiga en pérdidas que sean lamentables no solo para los propietarios o socios sino por todo el recurso humano de la organización. Sin duda la importancia de la gestión dentro de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es imprescindible ya que la mismas ayuda a maximizar oportunidades y minimizar amenazas y debilidades.

La importancia de la gestión radica en cinco puntos importantes:

- 1) El negocio está creciendo en tamaño en una velocidad rápida: gestión empresarial asegura que una organización se mantenga innovador aun productivo para contrarrestar el crecimiento
- 2) Especialización de trabajo/dominio es una nueva tendencia: gestión de negocio se encarga de todas las áreas específicas y dominios para reclutar el talento adecuado para el trabajo adecuado
- 3) Mundo competitivo empresarial: asegura que la organización se mantiene fiel a su área específica o dominio de conocimientos sin embargo está abierta a nuevas áreas como negocios y veces pueden liderar el camino
- 4) Trabajo: el máspreciado en el negocio es de personas: asegura que todas las personas se mantengan activas y se cumplan sus demandas
- 5) Tecnología: debe estar por delante de sus competidores para que la tecnología está habilitada para producir mejores resultados.

1.10.4 Objetivo de la Gestión

Zambrano A. (2005): “Facilita la producción y la generación de resultados mediante una serie de elementos racionalmente organizados y servicios desde la dirección de la empresa hacia los trabajadores. Además es necesario realizar un seguimientos del cumplimiento de los objetivos para poder modular el esfuerzo en el equipo de gestión y orientar la organización para alcanzar el resultado de forma eficiente” Pág. 26

La gestión no es solo dar órdenes y arreglar superficialmente los problemas que existan dentro de cualquiera organización, si no que se debe de cortar de tajo los problemas, arreglar los malentendidos y administrar los recursos de una manera eficaz y eficiencia, que permita gozar de más y mejores beneficios. La gestión no solo se enfoca en los problemas que pueda haber dentro de cualquiera organización, también se dedica a estudiar al cliente final, que es el que consume el producto o servicio que la empresa ofrece. El objetivo primordial es conseguir acrecentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales podemos conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, la estrategia es el conjunto de líneas y trazos de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura en el cual detallamos el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar lo logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer pilar, la estructura; bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas calificadas El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

1.10.5 Proceso de Análisis de Gestión

Fernando Martos Navarro (2006): “El análisis de gestión es una técnica básica que constituye un instrumento básico en una organización” Pág. 12

El análisis de las actividades se define como el proceso a través del cual cada actividad que se realiza en una organización se descompone en unidades menores e identificadas, llamadas tareas. A su vez se computan como un conjunto de operaciones que precisan para su ejecución una serie de esfuerzos físicos y mentales encaminados a la consecución de un fin específico de trabajo.

1.10.6 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad. Se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

1.10.6.1 Elementos del proceso administrativo

A) Planificación

Significa, prever el porvenir y prepararnos para él. Esta función tiene dos aspectos fundamentales: la previsión y el plan

B) Organización

Dotar a una empresa de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materia prima, herramientas, útiles, capital, persona

C) Dirección

Hace que se cumplan los objetivos. Por lo común se reparte el trabajo entre los distintos jefes que tienen diferentes niveles, cada uno con responsabilidad propia

D) Control

Vigilar si todas las actividades se realizan conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos

1.11 Administración

Álvarez Cobos (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 de la misma. 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 de costo de energía, tiempo y dinero” Pág. 189

Una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y constituyen con planeación y elaboran para conseguir determinados objetivos. La administración posee elementos como planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. Argumentamos que la administración la definimos como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. En fin la administración consiste en darle forma de manera consistente y constante a las organizaciones.

1.11.1 La Administración y sus Funciones

Chiavenato (2006): Señala que “Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” más adelante señala “que las funciones universales de la administración son:

- ✓ *Planeación*.- Implica la evaluación de futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción
- ✓ *Organización*.- Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa puede dividirse en material y social

- ✓ *Dirección.*- Conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de los empleados de interés de los aspectos generales
- ✓ *Coordinación.*-Armoniza todas las actividades de la empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recurso y actividades en proporciones adecuadas y ajustan en medio a los fines
- ✓ *Control.*- Consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado

1.11.2 El Proceso de la Administración

Lawrencw J. Gitman, Carl D. Mc Daniel (2007): “La administración es un proceso que anticipa posibles problemas y oportunidades y diseña planes para atacarlos, coordina y asigna los recursos que se necesita 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”

El principal trabajo de los administradores se divide en cuatro actividades: 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 incluya la planeación, la organización, la dirección y control, funciones tradicionales de la administración.

1.12 MARCO LEGAL

Constitución Nacional del Ecuador

Es preciso tomar en cuenta las disposiciones del país en lo que se refiere a políticas, logrando conocer el impacto de las mismas que rodea el medio de las organizaciones.

En la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 1 establece que “El Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada”

En el Art. 54 define que “Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore”

En su capítulo tercero sobre soberanía alimentaria en el Art. 281 menciona “La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Dentro del capítulo cuarto sobre soberanía económica sección séptima de la política comercial menciona en el Art. 284 literal 3 “Fortalecer el aparato productivo y de la producción nacional”

De igual manera en el Art. 319 se define a las organizaciones que “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunidades, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas y autónomas y mixtas”

Podemos mencionar que en el Art.20 pronuncia “La producción en cualquiera de sus formas, se sujetara a principios y normas de calidad. Sostenibilidad, productividad, sistemática, valoración de trabajo y eficiencia económica y social”

Plan Nacional de Desarrollo

En la exposición del Plan Nacional de Desarrollo estipula “La revolución económica y productiva, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos a la educación, la salud, la vivienda, la investigación tecnológica, el empleo, y la reactivación productiva. Un modelo económico alternativo tiene que

ser institucionalizado de modo que todas y todos seamos parte activo de la construcción del progreso y desarrollo de nuestro país, pero trabajando en nuestra propia tierra, en nuestra propia patria”

Indudablemente toda acción productiva se relaciona con una percepción de trabajo por ser el motor de desarrollo equitativo, sostenible y democrático. Bajo este punto de vista, el trabajo en el país es reconocido como un derecho de acuerdo al artículo 35 de la constitución y como tal requiere de la protección del estado, que cubra las necesidades del individuo y la de su familia.

El Plan Nacional de Desarrollo en su objetivo número seis establece “Garantizar el trabajo estable, justo y digno” en cuanto para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” de la Provincia de Santa Elena es un objetivo definido por los miembros por medio de sus diferentes actividades productivas, estableciendo un desarrollo local y mejoramiento del nivel de vida de los mismos, es por ello que la ley ampara las asociaciones con un nivel productivo con finalidades de desarrollo evolutivo en cuanto a tópicos generales generando resultados eficientes y eficaces con visión de un avance a nivel de país.

Se detalla la inclusión de dicho objetivo a nuestra investigación ya que para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es un factor importante ya que por medio de la colaboración y el trabajo en equipo de sus socios integrantes y de las personas que directa e indirectamente colaboran con el buen desempeño de la asociación, definen las estructuras organizacionales en cuanto a la administración y productividad de la misma, es por ello la importancia de las leyes de la nación y de su aplicación con el único propósito de avance en todo aspecto.

Finalmente podemos establecer que la inserción del Plan Nacional de desarrollo nacional ayudara de manera emblemática a la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” por medio de sus objetivos, metas y estrategias, por medio de su aplicación adecuada precisa y concisa estableciendo el éxito deseado.

Plan Nacional del Buen Vivir

Al momento de definir el Plan Nacional del Buen Vivir expresamos “La satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el fortalecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas.

El Buen Vivir presupone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno –visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a otro).

Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros –entre diversos pero iguales- a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido”

Se destaca el impacto dentro del plan en el proceso del cambio por medio de la revolución, dicha revolución establecida por términos económicos, productivos y agrarios, superando la exclusión orientando los recursos hacia la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva en armonía y complementariedad entre zonas rurales y urbanas.

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” implementando el Plan Nacional de Desarrollo por medio de sus diferentes proyectos, programas y tareas estrictamente definidas, instaurará los mejores resultados eficientes y eficaces para el buen desempeño organizacional tanto administrativo y productivo en sus

diferentes áreas por medio de sus estipulaciones claras y concisas, sin duda al momento de conceptualizar los métodos y estrategias a seguir los avances serán notables y emblemáticos. Actualmente las oportunidades que el gobierno aporta a la sociedad son visibles e innumerables, por lo tanto es adecuado captar ese tipo de oportunidades con el objetivo del mejoramiento asociativo.

Políticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca MAGAP.

Dentro de las leyes especiales introducidas en el proyecto argumentamos los objetivos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca lo cual destacamos:

- ✓ Desarrollo de la agroindustria, mercado y sistemas de comercialización internos y externos
- ✓ Financiamiento, inversión y uso de seguros para el sector agropecuario
- ✓ Investigación, transferencia de tecnología y capacitación al recurso humano

En el reglamento del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en su Art. 28 literal A; establece “Elaborar proyectos de leyes, decretos, resoluciones, reglamentos y demás instrumentos legales relacionados con asuntos de organizaciones campesinas”

De igual manera en el literal G; define “Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos de comunas, cooperativas y asociaciones de carácter agropecuario”

En el capítulo IV del Nivel de Apoyo, de la División Administrativa Art 39 en el literal A; menciona “Formular directrices, lineamientos básicos y programas de actividades que permitan un adecuado funcionamiento de los mecanismos de apoyo administrativo en lo referente al manejo de los servicios generales y bienes materiales”

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Lamb C. (2006): “Diseño de la investigación determina que preguntas deben formularse y responderse, como y cuando reunir esos datos y como analizarlos” Pág. 270

Para la realización de la siguiente investigación aplicamos el enfoque de tipo cualitativo, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como lo experimentan sus correspondientes protagonistas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”. Nos detalla la investigación cuantitativa ya que a través de la recopilación de información proveniente de los criterios y opiniones generadas por los socios participantes activamente para establecer el estudio en su contexto natural, es decir intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en función de los significados que los asociados y directivos.

Las metodología aplicada básicamente se orientan hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, por medio de técnicas o métodos como la entrevista en profundidad originada a expertos en la materia otorgando comentarios y opiniones o la encuesta en este estudio realizado a la parte administrativa e integrantes de la organización; en cuanto a la administración, dirección y control de las diferentes actividades que se realizan en beneficio de la asociación y sus integrantes, centrándonos en la búsqueda del significado y análisis de los involucrados y de sus hechos, de cómo experimentan ciertos fenómenos o experiencias, sin duda mientras mayor información recopilada obtengamos mayor será el grado de análisis logrando conclusiones concisas y contundentes.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yépez E. (2007): expresa: “La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones sociales. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, método o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” Pág.57

Su reseña es elementalmente al ejemplar de investigación que se va emplear, es decir se elabora una propuesta del modelo operativo viable a fin de adquirir información acorde a la realidad, con el propósito de darle salida a la problemática existente en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, respecto a las posibilidades de expresar el proyecto factibles, el presente proyecto investigativo llega hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.

2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Rodríguez E. (2005): “Cuando se va a resolver un problema se debe tener conocimiento de los tipos de investigación que se puede seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico” Pág. 23

En este sentido es importante los métodos y técnicas aplicativas en el marco investigativo de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” para poder captar las actitudes, situaciones experiencias en cuanto a la recopilación de información con el objetivo analítico y estratificar o determinar su debilidad asociativa.

2.3.1 Investigación descriptiva

Ávila (2006): “Los estudios son el precedente de la investigación correlacional y tiene como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específico” Pág. 48

En el tipo de investigación para el siguiente material exploratorio aplicamos la investigación descriptiva detallamos la recopilación de datos, predicción e identificación de las relaciones que existen entre variables, básicamente consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de la actividades, objetivos, procesos y personas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” generando resultados consistentes para su posterior desarrollo analítico.

2.3.2. Investigación exploratoria

Bernal C. (2006): “Consiste en un análisis de la información sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”

Debemos explorar a fondo las raíces del problema por los que los resultados constituyen una visión aproximada del tema de estudio con el propósito de identificar sus variables aplicando la encuesta con sus diversas preguntas difundidas hacia los implicados direccionadas con el descubrimiento de sus variables originando una descomposición de todas sus variables debidamente identificadas La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio originado a la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.

2.3.3 Investigación explicativa

Hernández (2006): “Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables”

Argumentamos que la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se aplicara la investigación explicativa ya que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido los

estudios explicativos pueden ocuparse tanto en la determinación de las causas como en los efectos. Intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia o generalidades que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. En este sentido la explicación es siempre una deducción de una teoría que contienen afirmaciones que explican hechos particulares.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Método inductivo

Méndez Álvarez Carlos E. (2006):“La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación, por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir fenómenos similares al analizarlo. Así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades de rasgos y características semejantes a la investigada” Pág. 239-240

Se utilizó este método porque a través de él se llega a una conclusión óptima de todo lo que se refiere un Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” de la Provincia de Santa Elena

2.4.2 Método Deductivo

Bernal C. (2006): “E s un modelo de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” Pág. 56

Herramienta aplicativa que permite conseguir la información a través de información general, para luego obtener datos específicos de la Asociación de

Agricultores “Valle Manantial” a fin de resolver problemas que el investigador establece a través de las interrogantes planteadas, de esta manera implementar el Diseño Organizacional que la organización necesita. Este método es el que mayormente se utiliza, debido a los resultados que se obtienen.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.1 La entrevista

Zapata O. (2005):“La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuesta verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto”
Pág. 150

Se aplicó la encuesta destinada a obtener datos de las personas cuyas opiniones impersonales son de vital importancia. Para ello se utiliza un listado de preguntas originadas por medio de la operacionalización de las variables presentadas en el tema investigado, a fin de que las contesten por escrito.

Logramos determinar que dentro de las técnicas de investigación se aplicaron métodos adecuados y simplificados con el propósito de facilitar el análisis y estudio de la misma obteniendo las diferentes tópicos y variables que se mostraban para poder determinar la situación actual de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” obteniendo como resultado sus diferentes falencias y debilidades con el objetivo de establecer medios estratégicos maximizando su rendimiento productivo y asociativo.

2.5.2 La encuesta

Alvira F. (2011): “La encuesta es una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente” Pág.7

La encuesta es aquella modalidad investigativa que provoca una reacción directa entre el entrevistado y el entrevistador ya que se produce de manera personal y directa, de esta manera se sintetizara los diferentes tópicos que se presentan en los integrantes y en la asociación propiamente dicha

Por medio de la misma se logró la recopilación de información de los diferentes tópicos que se presentaran a medida que vamos indagando sobre la forma de realizar sus operaciones tanto administrativas, organizativas como productivas. Así, determinamos el proceso de la situación o realidad social que se maneja en la asociación, ya que propone una suerte de innovación que descarta la problematización minimizando la desorganización y falta de compromiso de los asociados.

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.6.1 Cuestionarios

Ildefonso E., Abascal E. (2009):“Es un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” Pág. 189

Es el conjunto de preguntas elaboradas de forma coherente secuenciadas y estructurada con el objetivo de examinar, explorar, investigar las diferentes situaciones, variables o problemas originados por una mala organización administrativa u organizacional.

En el estudio realizado a los socios de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, se detalla la implementación de preguntas con la facilidad de entendimiento originando que los entrevistados aporten con el contenido adecuado y contexto importante con la finalidad de establecer la información y poderla analizar descifrando las variables que poseen en la actualidad.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

Icart H. FuentelzasG. Y Pulpón E., (2006):“La población o universo es el conjunto de individuos que tiene ciertas características y propiedades que son las que se desean estudiar” Pág. 54

La población es el conjunto de individuos o patrones que poseen diferentes características y que pueden someterse a una evaluación estadística. Se ha determinado que la población a investigar para el presente proyecto investigativo corresponde a las personas que intervienen de manera directa e indirecta, por lo tanto estará conformada por los directivos (5), socios (15), y los clientes mayoristas (99) ya que el producto expendido por la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es adquirido por los diferentes mercados de la península, con el objetivo de cubrir la demanda de la provincia.

La población para la presente investigación, sobre el diseño organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se descompone de la siguiente manera:

CUADRO 4 Población

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Instrumentos
Expertos	3	Entrevista
Socios	15	Encuesta
Administrativa	5	Encuesta
Cientes Mayoristas	99	Encuesta
TOTAL	122	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

2.7.2 Muestra

Icart H. FuentelzasG. Y Pulpón E., (2006):“La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población” Pág. 55

El tipo de muestreo se clasifica en:

- ✓ Muestreo probabilístico
- ✓ Muestreo no probabilístico

El método no probabilístico por lo general no es garantizado por la representatividad de la muestra ya que no podemos tener estimaciones inferenciales sobre la población. Para realizar una buena representación de la población a ser estudiada es necesario tener en claro cuáles son los objetivos perseguidos en la investigación a fin de contar con los filtros exactos para cada estudio

Entre los muestreos no probabilísticos encontramos los siguientes:

- ✓ Muestreo de conveniencia
- ✓ Muestreo por cuotas
- ✓ Muestreo de bola de nieve
- ✓ Muestreo por criterio

En la presente investigación, se utilizó el muestreo por criterio por considerarlo el más apropiado para el desarrollo de estudio a efectuarse

Muestreo por Conveniencia: Este tipo de muestreo son por conveniencia, por lo que se tomara en consideración toda la población que tiene conocimiento de las actividades de la asociación, entre los que se encuentran los socios, parte administrativa, y clientes, originando una muestra total de 122 individuos que conforman la muestra de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” .

CUADRO 5 Muestra

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Instrumentos
Expertos	3	Entrevista
Socios	15	Encuesta
Administrativa	5	Encuesta
Cientes Mayoristas	99	Encuesta
TOTAL	122	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente trabajo de investigación los procedimientos aplicados para el logro de los objetivos se considera desde la formulación del tema de investigación, este se toma en cuenta en base a las variables que se aplicaron, ya sea la variables dependiente e independiente.

Una vez definido el tema a investigar se procedió a plantear el problema mediante la situación actual, situación futura y las alternativas de solución. En base a estos parámetros se realizó la formulación del problema por medio de una interrogante que fueron formuladas a través de la formulación de preguntas directrices

Por consiguiente se realizó la justificación del problema haciendo a una justificación teórica, metodológica y practica para luego establecer los objetivos sean generales y específicos. Seguido de la hipótesis en la que se establece la variable dependiente y la independiente para luego realizar la operacionalización de las mismas en el cual se desglosaron y los indicadores con los que se manejaron las variables

Por su parte la obtención de la información para el capítulo primero fue por medio de libros actualizados a partir del 2000, considerando los temas relevantes y

necesarios planteados en la Ejecución del Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”. En este capítulo se estableció la población para luego determinar la muestra y poder aplicar las respectivas encuestas a través de los cuestionarios, de igual de igual forma se realizó el mismo procedimiento para las entrevistas

2.8.1 Procesamiento

El procesamiento de la información se llevó a cabo mediante:

- Ordenación de los datos
- Organización y tabulación de los datos, esta se realizó considerando todas las preguntas establecidas en el cuestionario
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos, los mismos que permitieron ilustrar y hacer comparaciones entre los datos obtenidos a fin de buscar solución a la problemática presentada. En este trabajo de investigación se utilizó los pasteles, así como también las barra
- En la interpretación se analizaron las respuestas obtenidas de las encuestas, las mismas que determinaron la realidad en la que se encuentran en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” en la actualidad. Estos a su vez permitieron dar solución a los problemas que se presenten porque permiten tomar medidas correctivas necesarias para todo el personal de la empresa
- Establecimiento de las conclusiones
- Establecimiento de las recomendaciones convenientes

Con la participación activa de los socios y colaboradores tanto directos e indirectos, se logró establecer la recopilación de los datos e información adecuada para el levantamiento de hipótesis y variables para su posterior análisis y obtener conclusiones precisas, concisas y contundentes que sin duda ayudaran al mejoramiento asociativo en términos de productividad y asociatividad evolutiva. Cabe destacar que el procesamiento de la investigación se llevó a cabo con rigurosos procesos investigativos y minuciosos métodos de calidad y dedicación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados y análisis basados en el proceso de los objetivos presentados en el presente trabajo realizados a la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, con el fin de demostrar los datos alcanzados en la indagación; de esta manera presentarlos por medio de resultados confiables, los cuales dieron respuestas a los problemas del presente estudio. Se mostraron los resultados de las entrevistas realizadas a los socios y representantes de la misma; donde se generó información importante sobre el direccionamiento, el desempeño, efectividad y calidad en la parte administrativa y operacional.

Adicionalmente se mostraron los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes para determinar su satisfacción por el producto y servicio que reciben por parte de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

El análisis de los resultados obtenidos, fueron suministrados por las respuestas de todas las personas que formaron parte de la muestra, entre los cuales están los directivos, socios y clientes mayoristas. En este sentido, los resultados obtenidos se presentaron mediante tablas bajo una modalidad de cuadros, este permite tener un análisis cuantitativo de cada una de las respuestas dadas por las personas encuestadas, por otra parte, se implementó el uso de graficas en barras o pasteles, lo cual permite una mejor visualización de los resultados obtenidos.

En conclusión la información que se presenta, es clara y de interés asociativo para la toma de decisiones; con la visión de cambios visibles y emblemáticos.

3.1 ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”

La entrevista fue dirigida a expertos en materia de producción agrícola y administración asociativa dentro de la Provincia de Santa Elena, en el cual se ha podido constatar que ellos están regidos bajo el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca MAGAP y como asociación de agricultores están dirigidas por las leyes ecuatorianas vigentes y El Plan Nacional del Buen Vivir.

1 ¿La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se plantea estrategias para lograr objetivos?

Los entrevistados coinciden al comentar que dentro de una institución deben plantearse estrategias donde señalen como se debe actuar y cuáles son los pasos a seguir en cuanto a objetivos y metas se refiere, logrando definir la evolución asociativa en la maximización de sus recursos. Sin duda generara el progreso adecuado de grupos asociativos con fines definidos y establecidos en miras hacia un mejoramiento de cada uno de sus integrantes en nivel de vida y de la asociación en reconocimiento y por ende sostenibilidad

2. ¿Se logra eficacia en las diversas operaciones teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos?

Sin duda al momento de establecer objetivos con estrategias precisas y concisas, las operaciones generaran eficacia ya que los integrantes de la asociación estarán comprometidos con los objetivos y metas. Es decir se identifican con las metas y la visión a futuro que tienen tanto individualmente como asociativamente; por lo tanto es importante la implementación de un diseño organizacional acrecentando su rentabilidad y estabilidad.

3 ¿Existen líneas o canales de información entre integrantes de la asociación?

Las líneas o canales de información son un factor importante dentro de una organización es por ello que los entrevistados generan comentarios similares con respecto a la implementación de los mismos en caso de no poseerlos. Sin duda ayudaría en la implementación de métodos y sistemas maximizando recursos dentro de la organización, logrando una optimización de un ambiente adecuado

4 ¿Considera usted que se debe tomar en cuenta las opiniones de los socios al momento de tomar una decisión?

Los comentarios originados en cuanto a la interrogante indudablemente fueron enfáticos en mencionar que el grado de importancia en cuanto a la participación de los integrantes de la asociación es imprescindible, siendo la “columna vertebral” de la organización por sus diferentes funciones, opiniones, comentarios, actividades que se realicen en beneficio propio y mutuo en términos asociativos.

5 ¿Considera usted que la especialización aplicada en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es correcta para el desarrollo organizacional?

Las opiniones argumentan estar de acuerdo en cuanto a la especialización, el nivel de conocimiento debe ser el apropiado por lo que se realizan técnicas y actividades que maximizan el desempeño y evolución de la asociación; la inexistencia de conocimientos actuales en el tipo de tareas que se presentan tanto en el área administrativa como en la productiva, indican el bajo rendimiento; sin duda citaron el conocimiento técnico y tecnológico siendo los más notables, en síntesis citaron que obteniendo los conocimientos adecuados los resultados serán visibles en beneficio de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

6 ¿Se realizan evaluaciones internas para conocer el desempeño de la parte administrativa?

Al momento de evaluar el desempeño de sobre las diferentes operaciones que se realizan en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es importante destacar el empeño, responsabilidad y dedicación que los directivos realizan con el fin de obtener excelentes resultados en cuanto a evolución asociativa se refiere; sin embargo en la actualidad carece de métodos evaluativos con el propósito de obtener el nivel de desempeño adecuado y tomar los correctivos necesarios dando como resultado una evolución continua del área administrativa conjunto con sus socios estableciendo estándares de mejoramiento continuo, siendo un ejemplo para las demás asociaciones que se encuentran en las localidades cercanas.

7 ¿Cuenta con el recurso financiero para un incremento de equipos y herramientas en caso de ser necesarios para la asociación?

Al momento de comentar sobre la interrogante los expertos mencionaron que en el campo financiero de una asociación es importante poseer rubros y estados financieros adecuados con el fin de obtener una rentabilidad generada por el buen cumplimiento de sus obligaciones de cada uno de sus integrantes y de sus directivos.

Sin embargo al hablar de equipos y herramientas siendo un capital importante dentro de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” para el logro de sus actividades, los expertos llegaron a la misma aseveración de que el nivel productivo de la asociación mejorara en su máximo nivel de existir los equipos y herramientas en la manera de asignar una coordinación y organización en tareas. En cuanto a recursos técnicos y administrativos debe ser óptima la implementación de los mencionados rubros, sabiendo ser utilizadas con eficacia, visionan una organización eficiente y eficaz.

8 ¿Se maneja con eficiencia y efectividad todo los recursos que posee la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

Finalmente en cuanto a recursos financieros se refiere los expertos sostienen que en ciertos casos son generados por las autoridades gubernamentales, generalmente son apoyos crediticios que en dichas situaciones son ínfimas para las diversas necesidades que posee la asociación, por ello los expertos recomiendan y enfatizan obtener los propios recursos con diversas actividades con el fin de evolucionar y desarrollar en términos asociativos se refiere.

9 ¿Dispone del recurso humano necesario y suficiente para las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la asociación?

En cuanto a recursos humanos se refiere los entrevistados asumieron la importancia del talento humano en una organización, siendo uno de los entes desarrolladores de actividades en beneficio de un fin en común; actualmente en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” existen debilidades en las gestiones administrativas y productivas ya que no existe el empeño necesario para sacar adelante a la asociación conjuntamente es por ello que en ciertas ocasiones se debilita la organización en cuanto a oportunidades se refiere

10 ¿Considero usted que la elaboración del diseño organizacional ayudaría a establecer, delimitar, mejorar, el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Finalmente los expertos destacan que la implementación del Diseño Organizacional ayudaría de manera emblemática a la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” siendo un punto positivo y trascendental en lo que se refiere a la evolución y desarrollo asociativo.

3.2 ENCUESTA REALIZADA A LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”

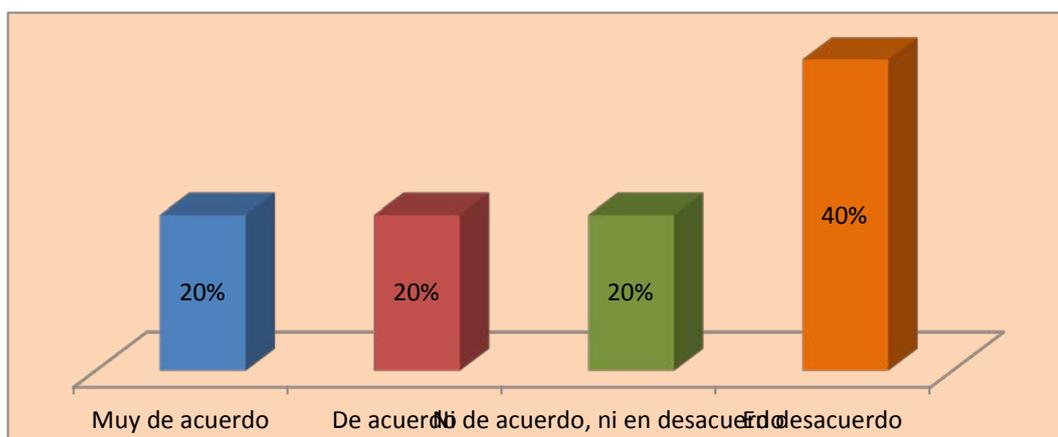
1.- ¿Está usted de acuerdo con las gestiones administrativas que se manejan actualmente en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

CUADRO 6 Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Muy de acuerdo	20%	1	20%
De acuerdo	20%	1	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20%	1	60%
En desacuerdo	40%	2	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 3 Gestión Administrativa



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Siendo de vital importancia una adecuada administración para asegurar el avance asociativo, los resultados positivos en las gestiones administrativas son notables no obstante la mayoría argumenta estar en desacuerdo, ya que en la asociación se dan oportunidades y debilidades, que hacen que las gestiones y desempeños realizados en beneficio de la asociación se están generando los inconvenientes, siendo notable la implementación de nuevas técnicas y procesos administrativos generando el mejoramiento asociativo.

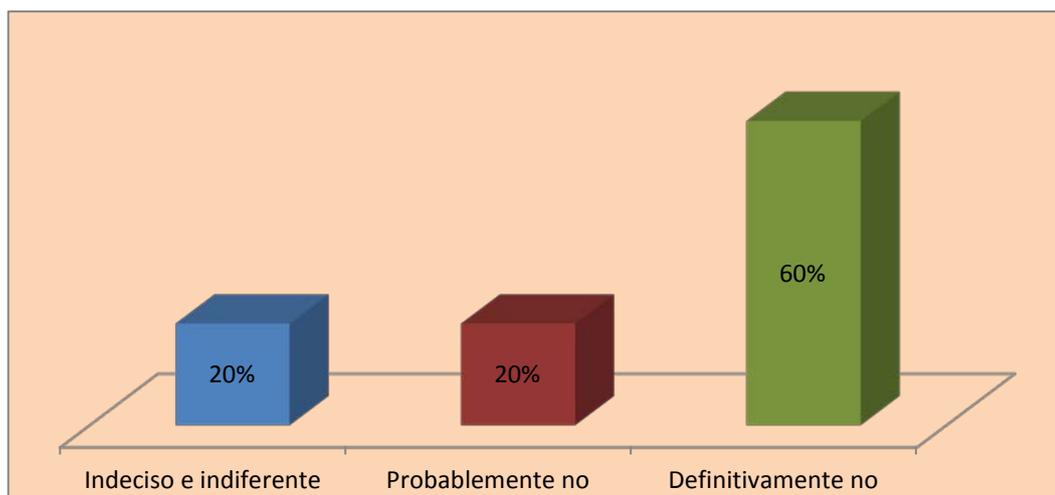
2.- ¿Piensa usted que en la asociación existen líneas jerárquicas definidas?

CUADRO 7 Línea Jerárquica

LÍNEA JERÁRQUICA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indeciso e indiferente	20%	1	20%
Probablemente no	20%	1	40%
Definitivamente no	60%	3	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 4 Línea Jerárquica



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Para poder mantener niveles jerárquicos con el propósito de establecer actividades de manera adecuada conforme a los objetivos establecidos. Los resultados que se observan entre los encuestados demuestran que en su mayoría mencionan que definitivamente no poseen líneas jerárquicas debido a esto el desempeño de las actividades es débil y la carencia de organización administrativa es notable, sin duda la inclusión de la misma demostraría cambios visibles en la asociación con la misión del mejoramiento organizacional.

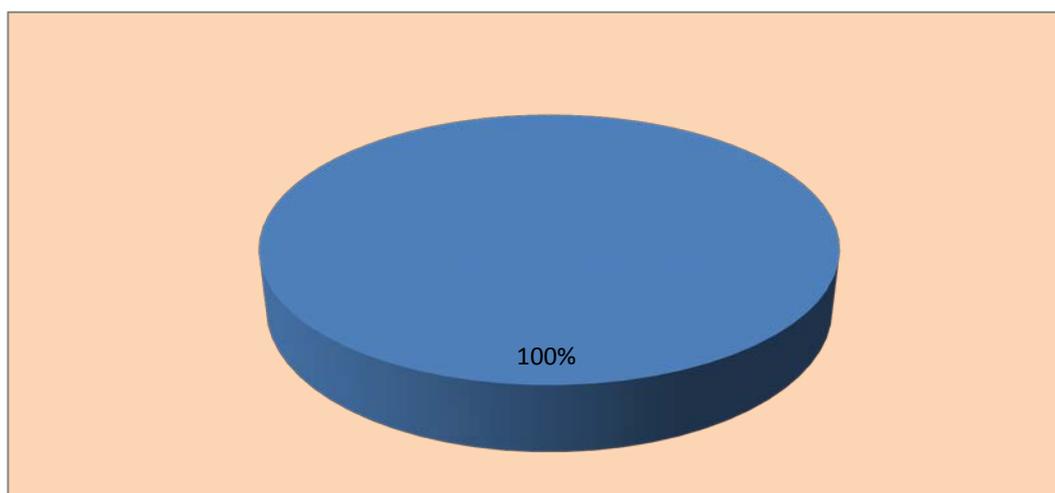
3.- ¿Dispone la organización de recursos tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?

CUADRO 8 Recursos Tecnológicos

RECURSOS TECN.	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
No	100%	5	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 5 Recursos Tecnológicos



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Para poder cumplir con las actividades establecidas, la asociación necesita de recursos tecnológicos y obtener resultados eficientes y eficaces, maximizando sus resultados. En los efectos de la encuesta empleada al área administrativa de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se observa que el total de los encuestados argumenta no poseer dichos recursos mencionados, siendo una debilidad definida es necesario establecer imprescindiblemente recursos tecnológicos desarrollando técnicas de reconocimiento asociativo en cuanto a tareas se refiere.

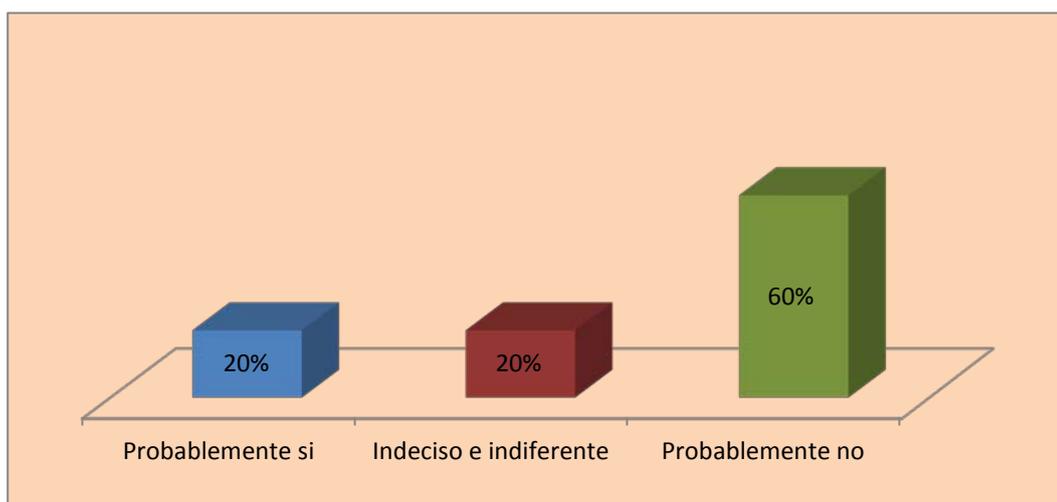
4.- ¿A criterio personal, considera que se están logrando los objetivos planteados de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

CUADRO 9 Objetivos

OBJETIVOS	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Probablemente si	20%	1	20%
Indeciso e indiferente	20%	1	40%
Probablemente no	60%	3	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 6 Objetivos



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Al momento de definir los objetivos y comprometerse con los mismos es imprescindible hacerlos parte de la organización. Los resultados demuestran que mayoritariamente mencionan no poder perseguir o alcanzar los objetivos planteados en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, es visible las debilidades que poseen en miras hacia un buen desarrollo, por lo tanto es necesario e importante la implementación del direccionamiento estratégico con el propósito de organizar a la asociación hacia un progreso.

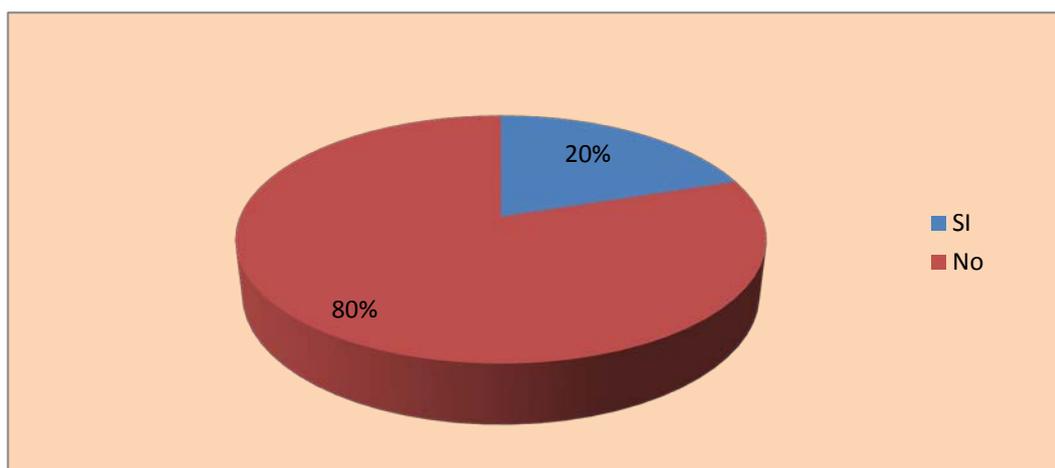
5.- ¿Conoce usted, lo que es un Diseño Organizacional?

CUADRO 10 Diseño Organizacional

DISEÑO ORG.	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
SI	20%	1	20%
No	80%	4	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 7 Diseño Organizacional



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Al momento de realizar la interrogante en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, denotamos que una minoría posee conocimiento sobre diseño organizacional e indican que es una estructura permitiendo mejorar a la organización en términos asociativos en el caso estudiado, sin embargo el análisis arrojado por los encuestados manifestaron no tener conocimiento sobre el tema, siendo un alto grado de desconocimiento, por tal motivo existe la desventaja y la debilidad interna en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, definiendo que es necesario e importante implementar dicha herramienta en la asociación.

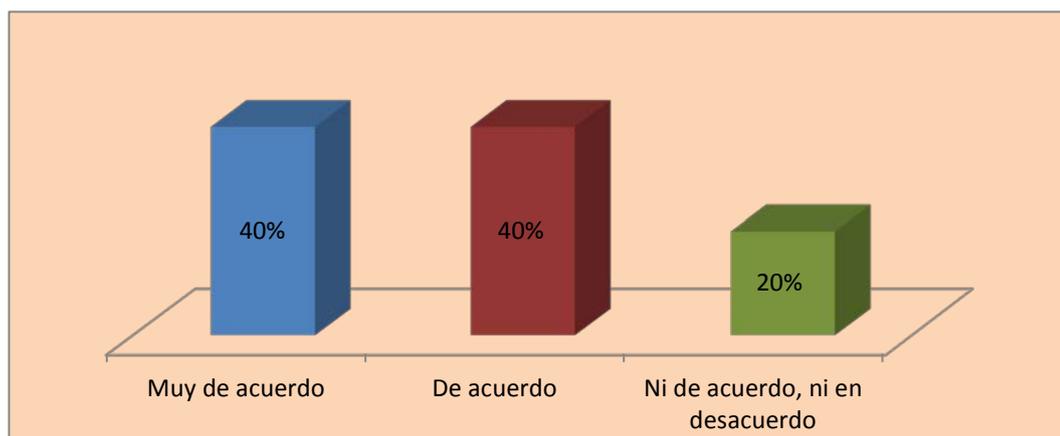
6.- ¿Está usted de acuerdo en que la asociación implementación del modelo de diseño organizacional?

CUADRO 11 Implementación

IMPLEMENTACIÓN	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Muy de acuerdo	40%	2	40%
De acuerdo	40%	2	80%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20%	1	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 8 Implementación



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Siendo imprescindible la implementación de un diseño organizacional en una organización administrativa con visión de desarrollo, demostrando una sostenibilidad asociativa con mejoramiento continuo; entre los resultados de las encuestas realizadas observamos que están muy de acuerdo con la implementación del diseño, sin duda alguna es una ventaja que los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” generen el comentario positivo en cuanto a la instauración del diseño con visión de mejoramiento continuo organizacional.

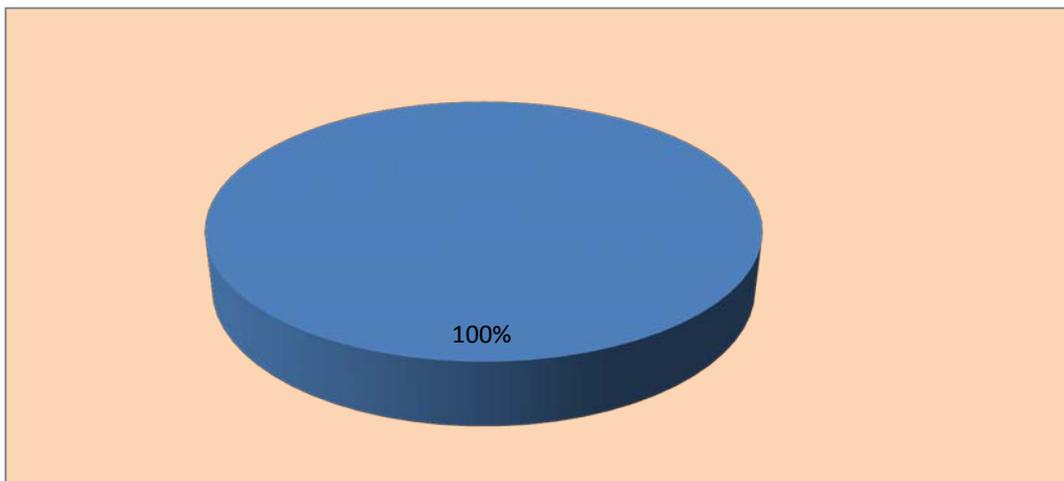
7.- ¿Considera que con la aplicación del diseño organizacional mejoraría la gestión administrativa de la asociación?

CUADRO 12 Mejoras

MEJORAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	100%	5	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 9 Mejoras



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Definiendo excelentes resultados sobre nuevos sistemas en una organización, al momento de implementar procedimientos innovadores que vayan acorde a la excelencia asociativa. Los resultados de la interrogante realizada a la parte administrativa, determinan que el 100% argumentaron positivamente en cuanto al resultado que daría la implementación del diseño organizacional, detallando cambios visibles con propósitos y objetivos definidos en cuanto a materia de desarrollo y evolución denota en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

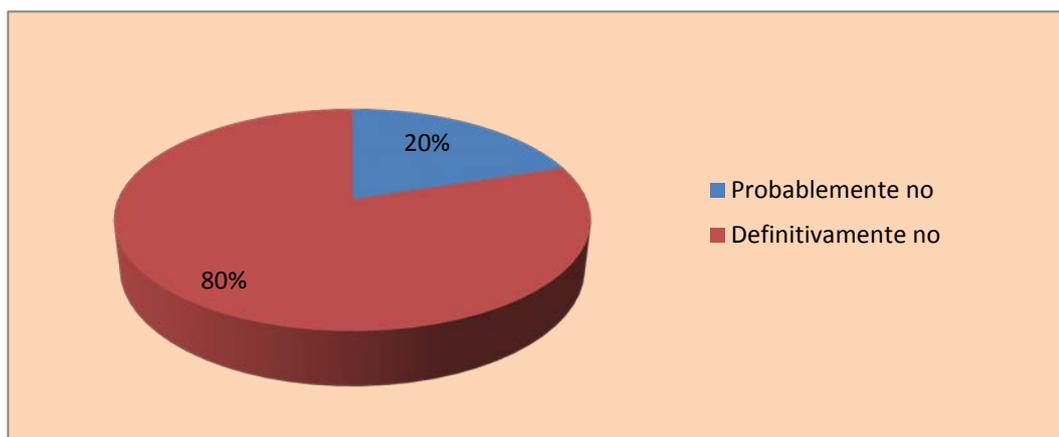
8.- ¿Dispone de un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) en la actualidad?

CUADRO 13 Direccionamiento

DIRECCIONAMIENTO	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Probablemente no	20%	1	20%
Definitivamente no	80%	4	100%
TOTAL	100%	5	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 10 Direccionamiento



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

El direccionamiento estratégico es significativo en la organización, debido a que encamina a cumplir con las metas instituidas, con responsabilidad y compromiso mutuo hacia un mismo objetivo; por tal motivo los resultados detallan que definitivamente asumen no poseer el direccionamiento estratégico, sin duda es una de las mayores debilidades en la asociación, debilitando sus actividades y visión a futuro debido a que nos muestran un panorama de que cada socio realiza sus tareas sin visión evolutiva refiriéndose en términos individual como asociativamente.

3.3 ENCUESTA REALIZADA A LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”

La información se recolecto mediante una encuesta efectuada a todos los socios, considerando temas acorde a descifrar la situación actual de la misma, por lo tanto se establecieron preguntas de mayor trascendencia que representan la mayor parte y esencial de la asociación ya que están relacionados con los diferentes procesos administrativos y asociativos, por lo tanto para la toma de decisiones en conjunto se origina con el propósito de desarrollo y evolución en beneficio de todos.

A los encuestados se les realizo una serie de preguntas con la mayor comprensión y facilidad para captar comentarios y opiniones acertadas en cada interrogante, procediendo a la organización de la información; seguidamente fueron tratadas cuantitativamente, procediendo a realizar la tabulación de los datos, para lo cual se procedió a codificar todas las preguntas como las respuestas del cuestionario, las mismas que tuvieron una escala de valores que iban en una intervalo tal como lo menciona la escala de Likert.

Se procedió a establecer un cuestionario de 7 preguntas para aplicar a los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”. Definiendo los temas importantes y emblemáticos para el estudio, al momento de implementar el diseño organizacional; con el propósito de mejorar la calidad de vida. Seguido se derivó a entrevistar a los socios quienes mencionamos: Sr. Edilberto Magallàn Rosales, Sr. Demetrio González, Sr. Pedro Méndez Malavé, Sr. Wilmerton Pilay Muñoz, Sr. Ernesto Rosales Pozo, Sr. Otto Rosales Pozo, Sr. Antonio Quinde, Sra. Rosa Franco Pita, Sr. Prudencio Tómalá, Sr. Tomas Martínez, Sr. Claudio Pozo, Sr. Ernesto Magallàn González, Sr. Marcelino Tómalá, Sr. Vicente Santisteban Alejandro, Sr. Samuel Ascencio Pozo.

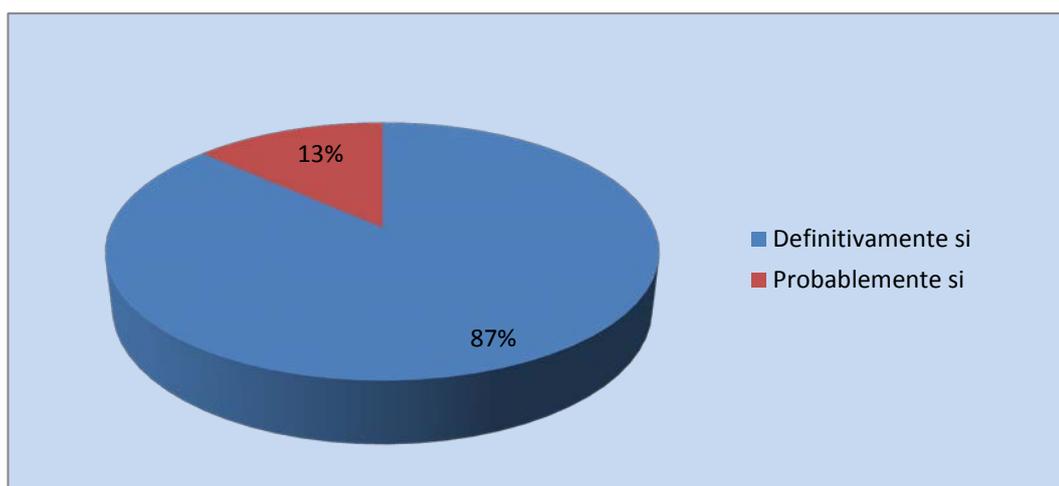
1.- ¿Estima usted importante la comunicación entre socios y la parte administrativa de la asociación?

CUADRO 14 Comunicación

COMUNICACIÓN	PORCENTUAL	FRECUENCIA	ACUMULADO
Definitivamente si	87%	13	87%
Probablemente si	13%	2	100%
TOTAL	100%	15	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 11 Comunicación



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Los resultados indican que los encuestados argumentan ser de vital importancia la comunicación y la coordinación, por medio de la misma se llevan a cabo las diferentes situaciones y por la tanto la toma de decisiones en beneficio mutuo, en cuanto a una minoría da su opinión positiva, sin embargo; recalcan que existen debilidades en la asociación, es por ello la problemática que se vive actualmente en cuanto a su progreso y es adecuado la resolución de los mismos, contando con la colaboración de todos los involucrados.

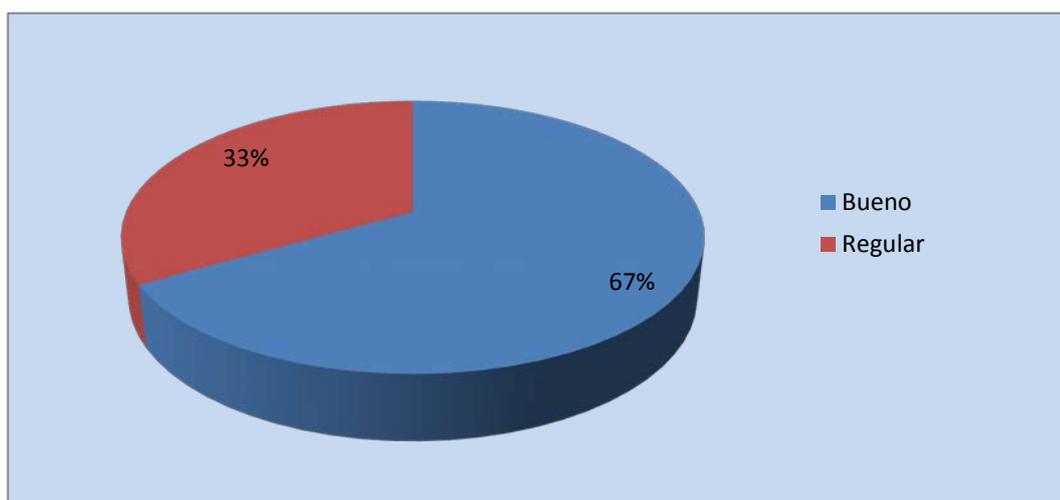
2.- ¿En qué medida estima usted, el grado de eficiencia de la organización?

CUADRO 15 Eficiencia

EFICIENCIA	PORCENTUAL	FRECUENCIA	ACUMULADO
Bueno	67%	10	67%
Regular	33%	5	100%
TOTAL	100%	15	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 12 Eficiencia



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

La eficiencia siendo una de las opciones a seguir constantemente en una organización. La opinión de los entrevistados afirmaron que la asociación en la actualidad está pasando por un momento que posee debilidades tanto administrativa como productivamente por lo tanto la consideran regular el nivel de eficiencia, sin embargo la mayoría recalcan que no siempre es efectiva y eficiente ya que la organización, la responsabilidad y el desempeño de todos como asociación es débil en ciertos casos; es decir la eficiencia de la organización está en un promedio de buena con miras de buscar la eficacia en su máxima expresión.

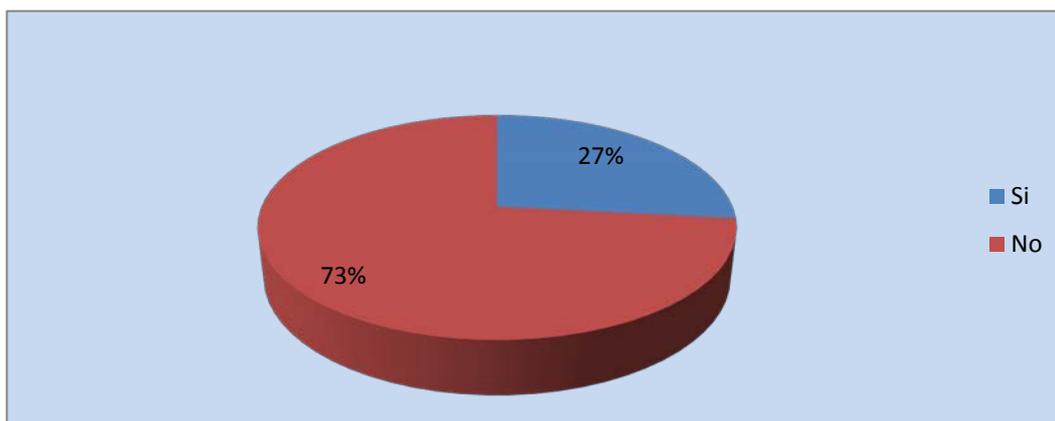
3.- ¿La organización se plantea estrategias para lograr objetivos?

CUADRO 16 Estrategias

ESTRATEGIAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Si	27%	4	27%
No	73%	11	100%
TOTAL	100%	15	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 13 Estrategias



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Una organización para poder definir su desempeño en vías de desarrollo es adecuado implementar estrategias que vayan encaminadas hacia su mejoramiento. Generalmente los entrevistados argumentaron que se plantean estrategias; pero no se logran establecer ni definir y por lo tanto no permiten cumplir con lo establecido, siendo un porcentaje alto de encuestados con reacciones negativas dando como resultados, débiles gestiones administrativas que en su mayoría generan desfases generando problemas en vez de soluciones; por lo tanto es importante definir y establecer estrategias en las Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

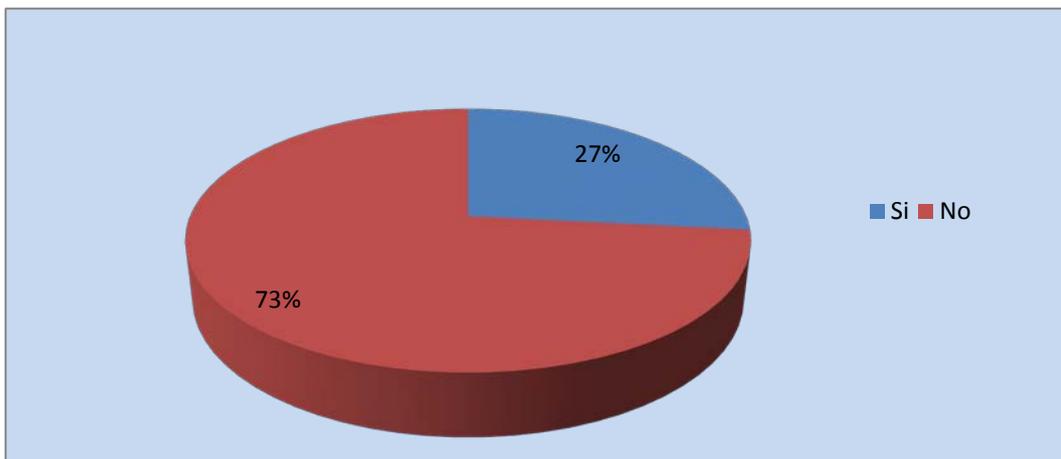
4.- ¿Tiene usted definido los objetivos y las metas de la organización?

CUADRO 17 Objetivos y metas

OBJETIVOS Y METAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Si	27%	4	27%
No	73%	11	100%
TOTAL	100%	15	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 14 Objetivos y Metas



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Para el compromiso y la identificación de los objetivos y metas entre integrantes de una asociación es primordial implementarlos para lograr eficiencia y efectividad asociativa u organizacional. Entre los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los integrantes de las Asociación de Agricultores “Valle Manantial” existen comentarios y opiniones negativas dando como consecuencias, aplazamiento en el progreso definiendo a la organización sin destino; por lo tanto existe un desequilibrio en la organización estableciendo a importancia de la implementación de los objetivos y metas para poseer una visión clara y precisa.

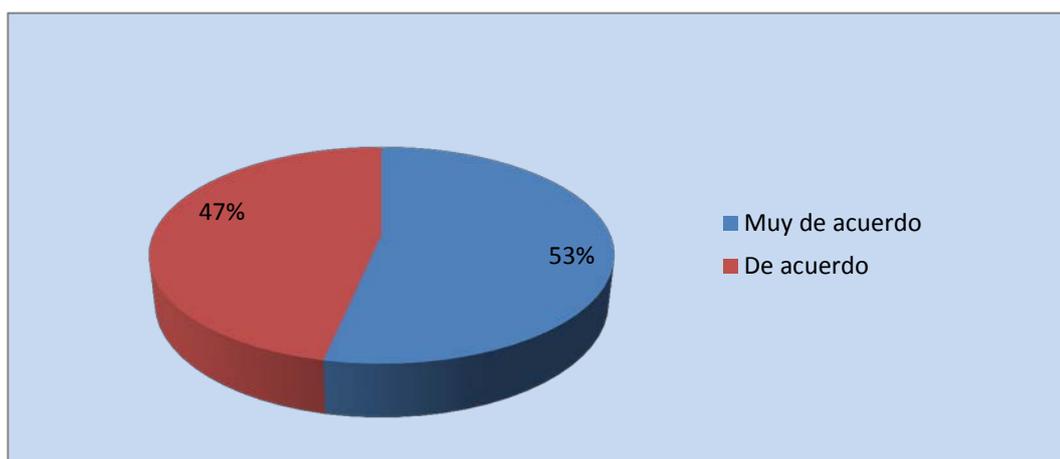
5.- ¿Considera usted que es importante que las instituciones gubernamentales ayuden en el desarrollo de la asociación?

CUADRO 18 Instituciones

INSTITUCIONES	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Muy de acuerdo	53%	8	53%
De acuerdo	47%	7	100%
TOTAL	100%	15	

Fuente: Asociación de Agricultores "Valle Manantial"
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 15 Instituciones



Fuente: Asociación de Agricultores "Valle Manantial"
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Indudablemente los comentarios de los encuestados asumen estar muy de acuerdo que las autoridades sectoriales y gubernamentales; siendo un ente de importancia en las sociedades actuales, ya que upan el desarrollo de la sociedad y de sus regiones, estableciendo la evolución en conjunto, se generan comentarios estar de acuerdo ya que sostienen que poseen apoyo de las autoridades, pero no como deberían hacerlo ya que aún poseen debilidades que acortan y minimizan la evolución de la asociación, por lo tanto es importante comprender el verdadero énfasis que le deben poner a la organización.

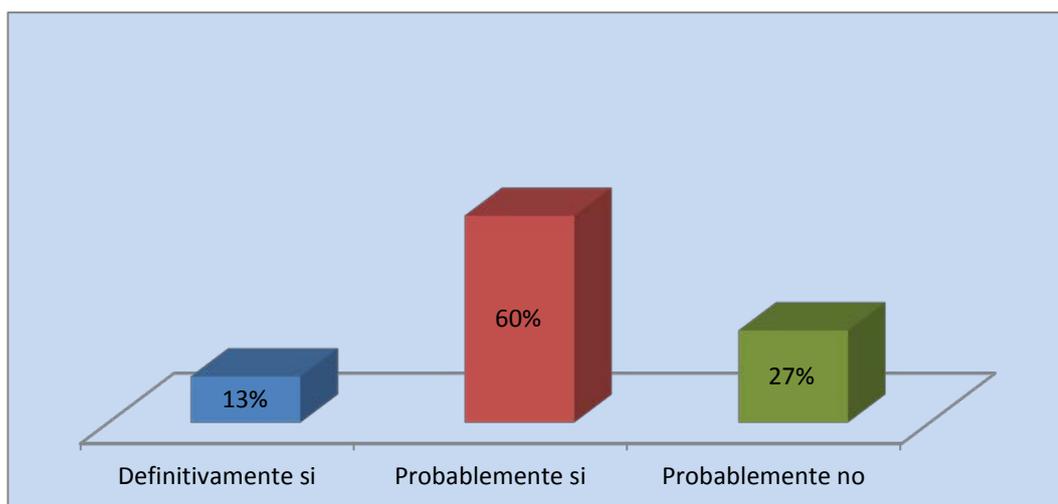
6.- ¿Se maneja con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la asociación?

CUADRO 19 Recursos

RECURSOS	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Definitivamente si	13%	2	13%
Probablemente si	60%	9	73%
Probablemente no	27%	4	100%
TOTAL	100%	15	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 16 Recursos



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Los recursos juegan un papel importante dentro de una organización por lo tanto es necesario poseer los recursos adecuados en volumen y financieramente hablando. Al momento de mencionar la interrogante mostraron sus comentarios positivos utilizada a los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, sin embargo existe una minoría de integrantes definiendo que no se utilizan de manera adecuada los recursos, es decir no son aprovechados al máximo y por lo tanto no maximizan su producción y demás recursos disponibles.

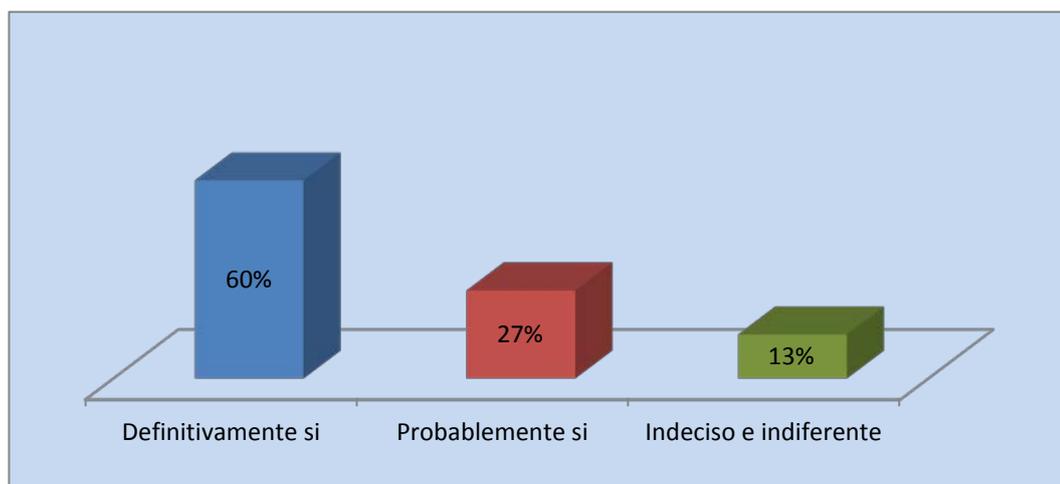
7.- ¿Considera usted, que la elaboración del diseño organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

CUADRO 20 Elaboración del diseño

ELABORACIÓN DISEÑO	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Definitivamente si	60%	9	60%
Probablemente si	27%	4	87%
Indeciso e indiferente	13%	2	100%
TOTAL	100%	15	

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 17 Elaboración del Diseño



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Los comentarios de los encuestados muestran resultados positivos, argumentando que probablemente si ayudaría de manera emblemática a la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” con la delimitación y cumplimiento de objetivos; aunque en una minoría asume indiferencia e indecisión sobre la interrogante; sin duda es una ventaja para poder sostener la idea de la implementación del diseño en la asociación, implementando nuevos mecanismos y estrategias de mejoramiento.

3.4 ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES MAYORISTAS DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL”

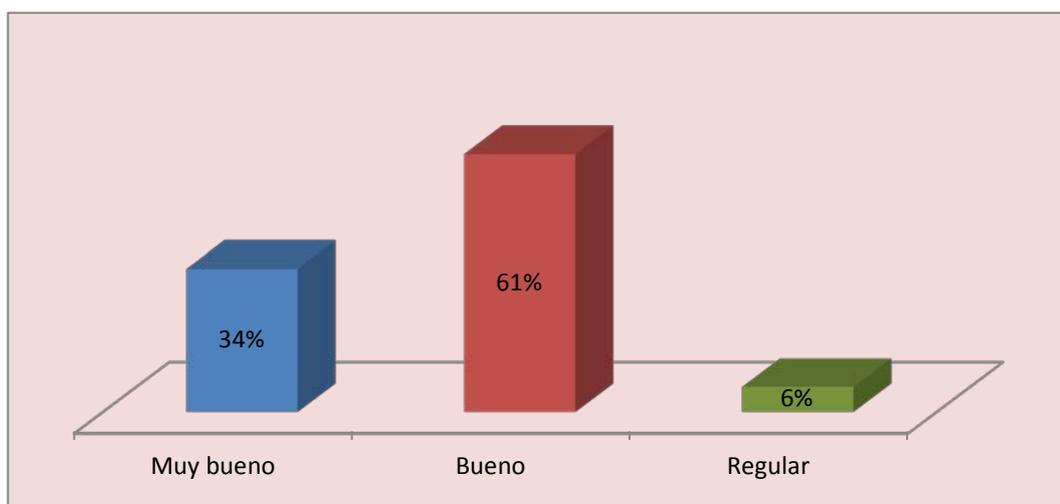
1.- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los productos?

CUADRO 21 Satisfacción

SATISFACCIÓN	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Muy bueno	28%	28	28%
Bueno	66%	65	94%
Regular	6%	6	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 18 Satisfacción



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Puntualizando la importancia de la satisfacción del cliente en una empresa de servicios, siendo parte de la evolución en buscas de la excelencia constante. Los resultados observados demuestran que los encuestados establecen estar satisfecho con los productos, no obstante llegan a satisfacer de manera buena. Por ultimo tenemos que en su minoría es regular por los pequeños inconvenientes que se crean al momento de la comercialización.

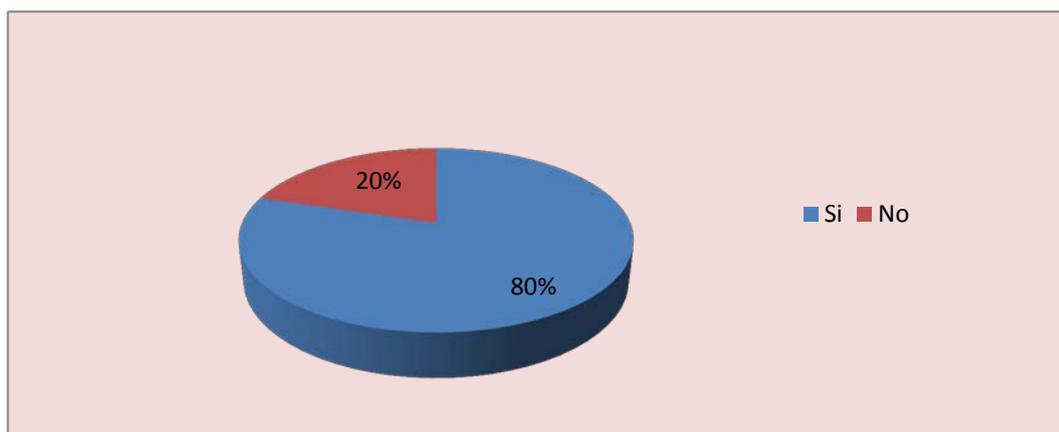
2.- ¿Al momento de presentarse un inconveniente, existe un sincero interés por parte de la asociación en solucionarlo?

CUADRO 22 Inconveniente

INCONVENIENTE	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Si	80%	79	80%
No	20%	20	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 19 Inconveniente



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Los resultados generados por parte de los encuestados demuestran que existe un interés en solucionar inconvenientes, en generar buena imagen tanto de los productores como de la asociación, sin duda ayudaría a obtener mayor captación de clientes y maximizar rentabilidad individual. Se menciona no obtener soluciones al momento de realizarse la negociación., indudablemente esto nos da la pauta para poder establecer técnicas y herramientas aplicativas generando mejoras en cuanto a comercialización se refiere, punto emblemático en la implementación de soluciones.

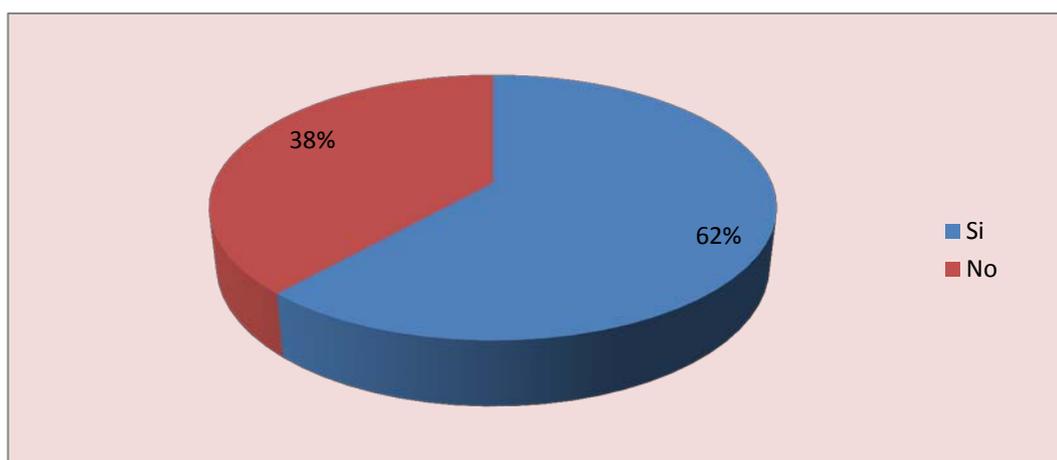
3.-¿El productor comprende las necesidades específicas del consumidor?

CUADRO 23 Necesidades

NECESIDADES	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Si	62%	61	62%
No	38%	38	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 20 Necesidades



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Los resultados observados nos indican que los encuestados aseveran comprender las necesidades específicas del consumidor, es decir que logran presentar la calidad adecuada sobre el producto, delimitando una cantidad ínfima de no cumplir con los requerimientos necesarios en cuanto a calidad, precio y presentación se refiere. Por lo tanto se define un cambio estratégico en dicha situación con el propósito de mejorar la producción obteniendo los mejores resultados y por ende la maximización de clientes logrando acaparar sus expectativas, resultando su expansión comercial en la zona peninsular.

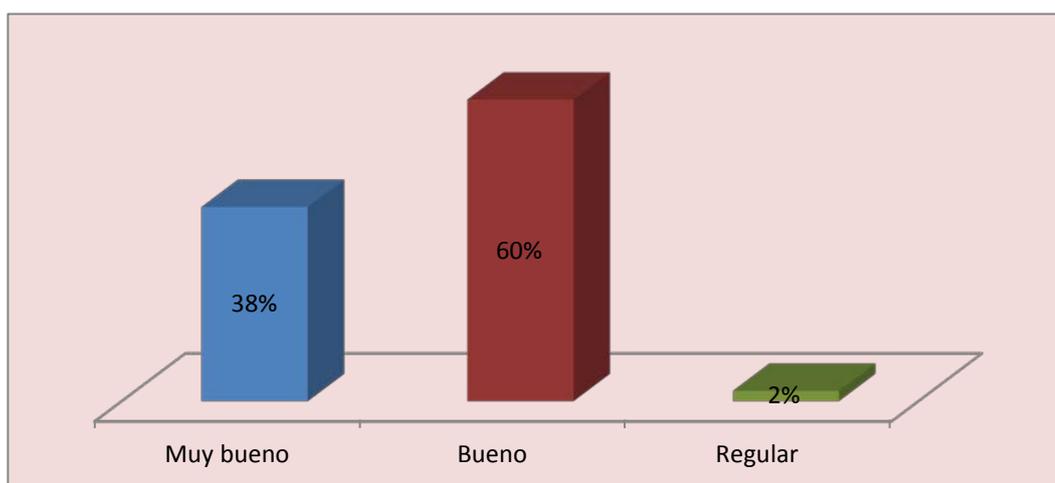
4.- ¿Cómo califica la calidad de la entrega?

CUADRO 24 Entrega

ENTREGA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Muy bueno	38%	38	38%
Bueno	60%	59	98%
Regular	2%	2	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 21 Entrega



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Siendo una de los pasos sin descarte después de la producción de los integrantes de la asociación. Para generar satisfacción total en los diferentes procesos comercializadores es importante tomar en cuenta la entrega. Los resultados indican que es muy buena la entrega del producto; cabe recalcar que el factor de entrega juega un papel importante al momento de responder con el producto a tiempo en los requerimientos acordados, sin duda acrecentaría los factores positivos en los consumidores.

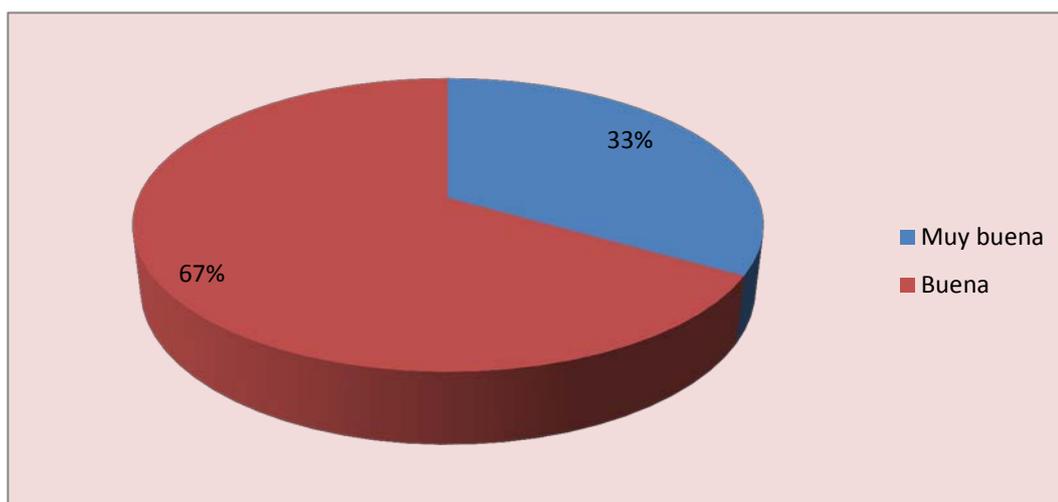
5.- ¿Cómo califica la calidad del servicio?

CUADRO 25 Servicio

SERVICIO	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Muy buena	33%	33	33%
Buena	67%	66	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 22 Servicio



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Constantemente la calidad debe prevalecer con el propósito de satisfacer y llenar expectativas del cliente en una organización debidamente establecida en vías de desarrollo productivo y administrativo. Entre los comentarios realizados por los encuestados nos indican que la calidad del servicio es buena que presta la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, comentan que la calidad del servicio es bueno; indudablemente al momento del servicio es adecuado implementar nuevas técnicas acertando las perspectivas de los clientes mayoristas.

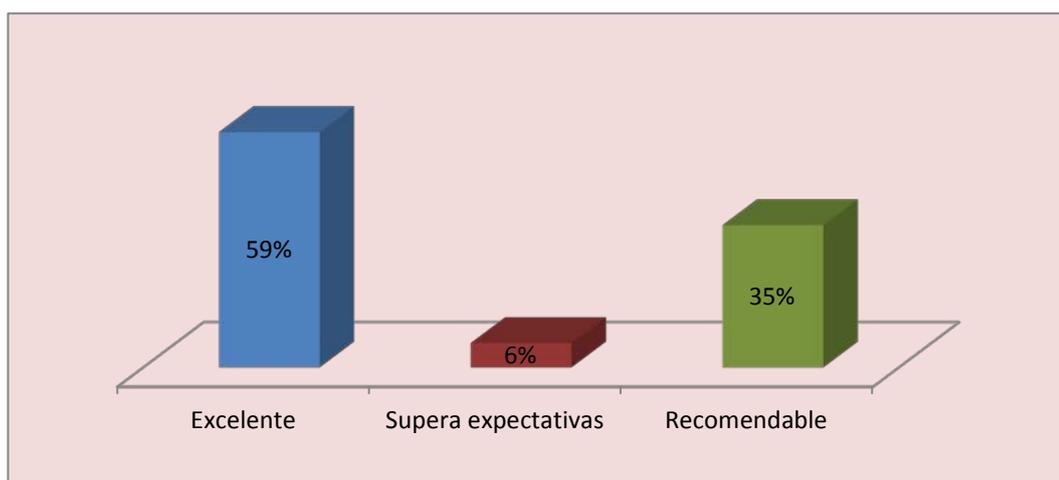
6.- ¿Cómo califica la calidad percibida del producto?

CUADRO 26 Calidad

CALIDAD	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Excelente	59%	58	59%
Supera expectativas	6%	6	65%
Recomendable	35%	35	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 23 Calidad



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Entre las opiniones vertidas por los encuestados logramos observar que la perspectiva del producto es excelente, debido a que supera las expectativas del cliente mayorista; pues recomiendan las especificaciones del producto. Dicha interrogante nos muestra la perspectiva del cliente mayorista ante el producto de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” que sin duda aporta comentarios positivos, estableciendo en un tiempo estimado de cinco años lograrían establecerse en el mercado peninsular.

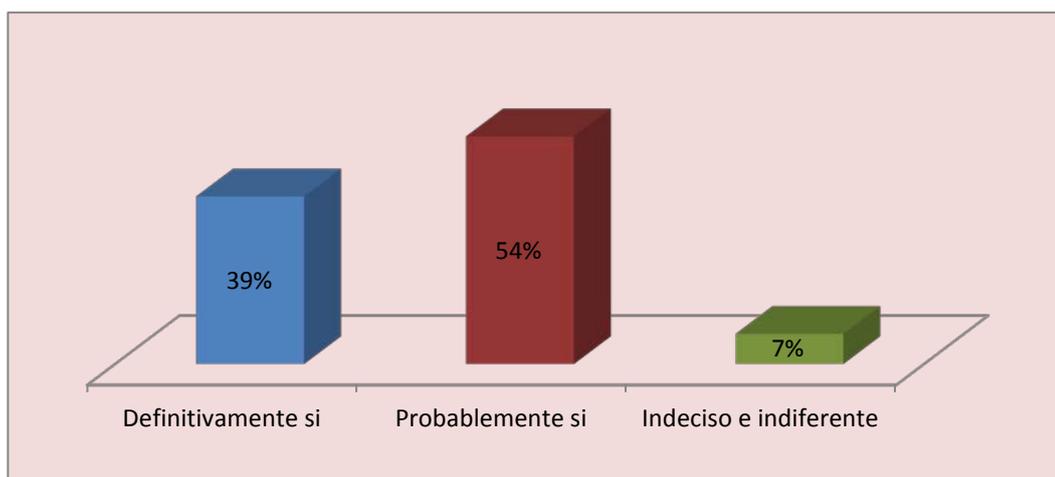
7.- ¿Dispone la asociación de un personal capacitado para la comercialización del producto?

CUADRO 27 Personal

PERSONAL	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Definitivamente si	39%	39	39%
Probablemente si	54%	53	93%
Indeciso e indiferente	7%	7	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 24 Personal



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Los resultados mostrados denotan estar de acuerdo con la existencia del personal idóneo y adecuado al momento de comercializar los diferentes productos que elaboran los integrantes de la asociación, en cambio una cierta cantidad de los encuestados definen que probablemente existe un grupo asociativo idóneo para las actividades comerciales; finalmente un porcentaje minoritario se encuentran indecisos e indiferentes frente a la interrogante presentada determinando la capacidad comercializadora de los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

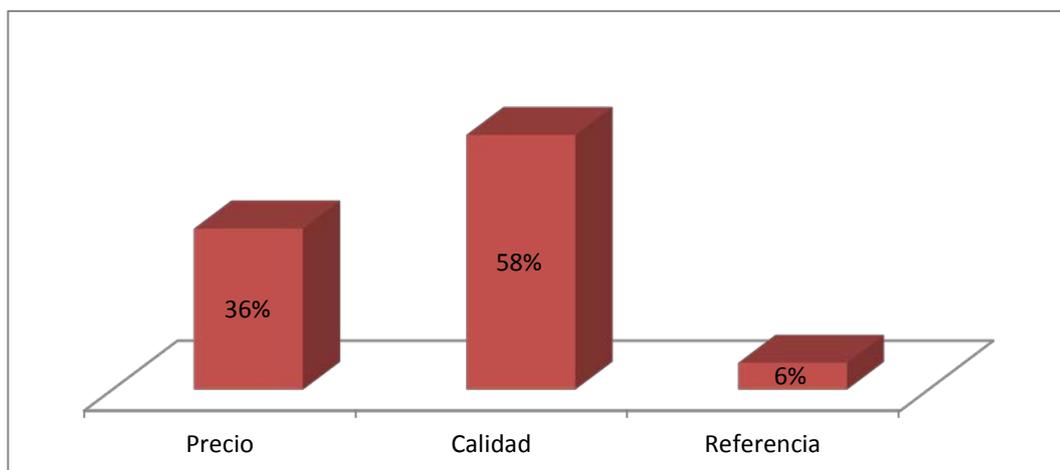
8.- Elija usted, el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto

CUADRO 28 Aspecto Importante

ASPECTO IMPORTANTE	PORCENTAJE	FRECUENCIA	ACUMULADO
Precio	36%	36	36%
Calidad	58%	57	94%
Referencia	6%	6	100%
TOTAL	100%	99	

Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

GRÁFICO 25 Aspecto Importante



Fuente: Clientes Mayoristas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Al momento de mostrar la interrogante se mostraron los resultados que los entrevistados adquieren el producto por su precio, siguiendo de que argumentan adquirir el producto de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” por la calidad, por último el 6% define que la adquisición del producto lo realiza por medio de referencias. Llegamos al análisis que el producto es aceptado por su precio y calidad, no obstante las referencias son positivas maximizando su capacidad de comercialización.

3.5 CONCLUSIONES

1. En base a los resultados obtenidos mediante las encuestas se puede conocer que la forma de administrar y el estilo de liderazgo aplicado hasta el momento en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” no es el adecuado, puesto que los resultados son muy deficientes y los integrantes se sienten insatisfechos por la gestión administrativa
2. Las encuestas demuestran resultados determinantes en cuanto a la falta de direccionamiento estratégico que dé a conocer a los socios la misión, visión y objetivos, demostrando responsabilidad, sintiéndose comprometidos con los mismos con visión de desarrollo continuo e individual.
3. Mediante los resultados de las encuestas se puede determinar el desconocimiento del Diseño Organizacional, esto incide negativamente en la toma de decisiones y el buen desempeño de las funciones en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
4. A través de las encuestas y las entrevistas se permitió conocer que actualmente la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” carece del talento humano excelente para realizar actividades administrativas y comercializadoras, lo cual hace que los integrantes realicen gestiones sin poseer un direccionamiento adecuado
5. Los resultados obtenidos corroboran la necesidad de la creación del Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

3.6 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda adoptar un estilo de administración adecuado que permita que cada integrante de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” participe en la toma de decisiones acrecentando las ideas y nuevas acciones asociativas, persiguiendo con ello el cumplimiento de los objetivos organizacionales
2. Diseñar el direccionamiento estratégico con la respectiva descripción de la misión, visión y objetivos de la organización, tomando en cuenta que su elaboración debe ser aprobada por los integrantes de la asociación, lo cual es importante e imprescindible para hacerlos conocer para que sepan que es lo que se espera de ellos y hacia donde deben guiar el cumplimiento de sus actividades
3. Establecer el conocimiento del Diseño Organizacional con el propósito de dar a conocer de forma clara y precisa cuál es su nivel jerárquico, sus actividades y responsabilidades, mejorando los diversos tópicos que maneja la organización en conjunto con sus integrantes
4. Elaborar una estructura organizacional que permita a los socios saber que deben realizar mediante la implementación se cubran las debilidades administrativas y productivas en base a los conocimientos eficaces, generando eficiencia acorde a las necesidades
5. Elaborar el Diseño Organizacional para que la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” este estructurada y definan la organización, a su vez permita a los socios desempeñarse de una manera efectiva con visión de sus objetivos y metas

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES “VALLE MANANTIAL” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA. AÑO 2013”

4.1 PRESENTACIÓN

Para el adecuado desenvolvimiento de cada una de las operaciones en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se propone la implementación de un Diseño Organizacional que ayude al logro de los objetivos. En el presente capítulo se analizara cada uno de los puntos tratados en el modelo organizacional propuesto.

Conforme a la tesis se procede a estudiar el FODA de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, determinando que cosas se pueden aprovechar y cuales se deben evitar. El diseño organizacional se genera de la instauración de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y cursos de acción que la asociación debería poseer. Al puntualizar una dirección estratégica la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” empezará avanzar, pues cada uno de los socios se sentirán identificados con los propósitos y objetivos, es decir hacia donde quieren llegar y cómo lograrlos.

Posteriormente se define el diseño organizacional considerando la estructura, el orgánico funcional, políticas organizacionales, sistemas de información, el proceso administrativo, la disponibilidad de recursos; puntos que deben ser aplicados para que la asociación sea competitiva en términos asociativos y finalmente se procede a evaluar y darle seguimiento a los resultados para lograr eficiencia y eficacia.

4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La organización actualmente se la conoce como Asociación de Agricultores “Valle Manantial”; en vista que no posee un logotipo, mediante la implementación de este diseño organizacional se propone el siguiente:

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES



“VALLE MANANTIAL”

El eslogan propuesto es “unidad, productividad y calidad” demostrando la actividad de la asociación de una manera consolidada y comprometida con los objetivos. La asociación se encuentra ubicada en la Parroquia Colonche exactamente en la comuna Manantial de Guangala sitio reconocido por su gente trabajadora y sus productos.

La asociación se encuentra ubicada en la avenida principal, punto estratégico para las diferentes actividades que se desena realizar, es decir para el encuentro de los socios en cuanto a actividades y opiniones se refiere, generando el trabajo en equipo para su futuro evolutivo.

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” organizada con el objetivo de fortalecer las diferentes producciones e intereses de los agricultores generando mayor estabilidad y crecimiento económico, aportando hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y pueblo en general. La asociación fue creada el 12 de Febrero del 2009 por los productores y habitantes cercanos a la localidad de la comuna Manantial de Guangala.

4.3 OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

- 1.- Implementar un Diseño Organizacional en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” con el propósito de optimizar los procesos administrativos y operativos generando las expectativas propuestas por integrantes y directivos
- 2.- Formular un diseño que logre un trato racional u eficiente entre recursos, funciones, responsabilidades, relaciones externas e internas de cada uno de los integrantes de la asociación, de modo que se identifiquen con las metas establecidas y visionar su futuro institucional.
- 3.- Determinar quien realiza las tareas y quien será responsable de los resultados, eliminando los obstáculos que resulten respecto a la asignación de actividades, siendo de esta manera respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales
- 4.- Determinar la metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.

4.4 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES

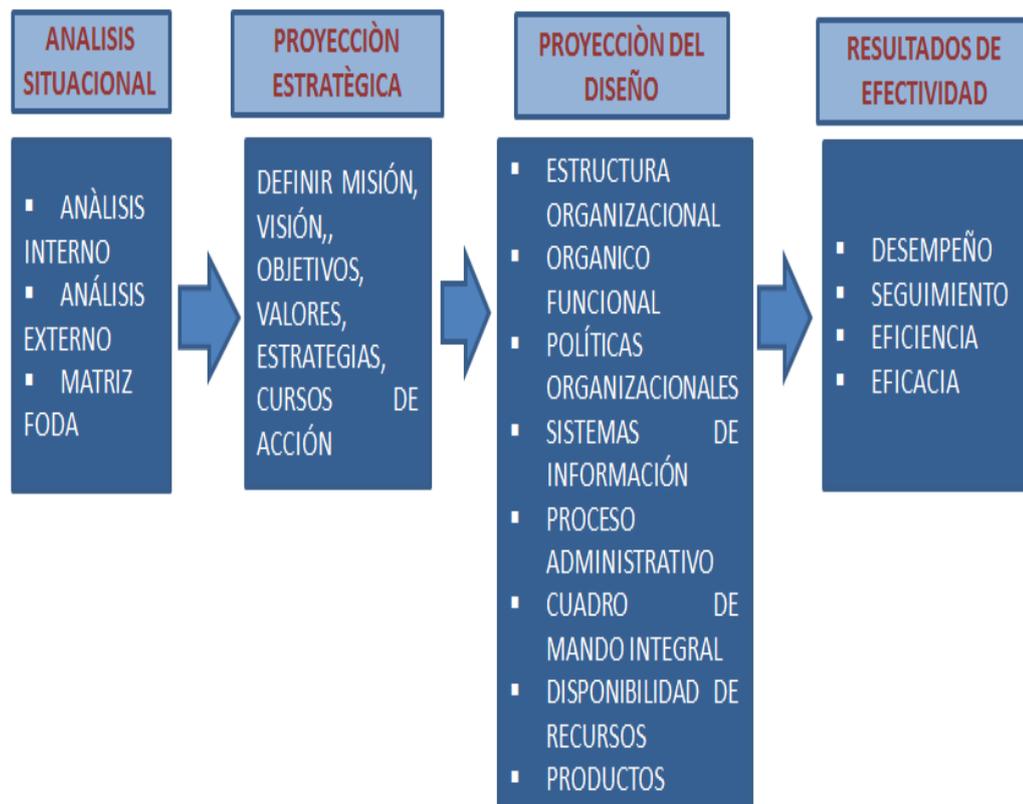
El trabajo de investigación desarrollado en la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” de la comuna Manantial de Guangala, considera tomar la base pertinente del diseño propuesto por Richard Daft en su libro Teoría y Diseño Organizacional del año 2007, el mismo que fue analizado, para luego ser adaptado a las necesidades.

El modelo propuesto realiza un análisis general de la organización, estableciendo en primera instancia la dirección estratégica, siendo fundamental en toda organización, revela la inexistencia del mencionado parámetro, obstruyen el desarrollo de las actividades; debilitando el compromiso y la identificación hacia donde se desea llegar en base a los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la asociación.

Propone amparar aquellas fortalezas y aspectos positivos a favor de la asociación y refuta todo aquello que pueda afectarlo; ya que se hace un análisis general y minucioso de los ambientes internos y externos y permiten tomar medidas para lo que se pueda presentar.

Con la implementación del modelo del Diseño Organizacional propuesto se pretende que todos los procesos que se manejan en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” estén basados hacia un objetivo y con ello cumplir con la misión y lograr la visión propuesta.

GRÁFICO 26 Diseño Organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”



Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez
Adaptado de los Diseños de Richard Daft y Gareth R. Jones

4.4.1 Análisis situacional

4.4.1.1 Análisis interno

Fortalezas

- ▲ Poseen las tierras adecuadas para la implementación de cultivos ya que el suelo es adecuado y fortalecido de agua subterránea por los pozos en áreas cercanas
- ▲ La diversificación de productos en la región es adecuada ya que producen vegetales y frutas de corto y largo plazo
- ▲ Los productos son de fácil aceptación y reconocimiento en el mercado siendo de primera necesidad
- ▲ La localidad está en lugar estratégico de varios mercados de abastecimiento cercanos
- ▲ Experiencia en producción agrícola de forma empírica desde los comienzos de la comuna por los primeros productores de la región

Debilidades

- ▲ La limitada tecnología que poseen en la región es decreciente, dado así que no poseen la producción adecuada y esperada ciertamente
- ▲ La falta de maquinaria es uno de los factores de mayor debilidad, ya que no poseen el financiamiento ni el recurso para implementarlo
- ▲ La ausencia de financiamiento por parte de las instituciones públicas o privadas hace que la asociación de agricultores no tengan mayores rendimientos económicos
- ▲ La falta de capacitación técnica en la producción es una de los factores más importantes y demandados por los agricultores ya que es necesario poseer conocimiento actualizados sobre la producción de víveres
- ▲ La expansión y contaminación de plagas sufre la producción constantemente, generando incomodidad en el productor

4.4.1.2 Análisis externo

Oportunidad

- ▲ Los proyectos gubernamentales son la base del cambio y la generación de nuevos métodos de ingresos y obviamente mejoramiento de la calidad de los agricultores
- ▲ La abundancia de mercados para abastecer a los diferentes puntos estratégicos de la península y de la región
- ▲ La competencia no posee estrategias de asociatividad como la poseen los productores de Manantial de Guangala
- ▲ La rentabilidad hacia los agricultores es adecuada ya que mejoraría los niveles de vida de los mismos y de la región
- ▲ Siembra intensiva de productos frutales y vegetales en toda la época del año, definiendo los productos por etapas de producción

Amenaza

- ▲ Los precios bajos en el mercado de víveres hace que les afecte directamente a los agricultores
- ▲ Los insumos para generar una producción eficiente y eficaz son muy altos, tanto así que no se posee una rentabilidad económica esperada
- ▲ Los constantes cambios de precios en el mercado hace que los niveles de ingresos económicos sean inestables, haciendo decaer el autoestima del agricultor
- ▲ Uno de los factores que les afecta directamente son los intermediarios ya que existe el monopolio de generar ganancias para los mismos, siendo así los agricultores llevan menores ingresos
- ▲ Débil demanda de los productos elaborados por la asociación en ciertas épocas del año

4.4.1.7 Matriz MEFI

CUADRO 29 Matriz MEFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Poseen tierras adecuadas para la implementación de cultivos	0,20	3	0,60
Diversificación de productos en la región	0,15	2	0,30
Productos de fácil aceptación y reconocimiento en el mercado	0,10	2	0,20
Experiencia en producción agrícola de forma empírica	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Limitada tecnología que poseen en la región es decreciente	0,10	3	0,30
La falta de maquinaria	0,10	3	0,30
Ausencia de financiamiento por parte de las instituciones públicas o privadas	0,10	2	0,20
Expansión y contaminación de plagas sufre la producción constantemente	0,15	2	0,30
TOTAL	1	20	2,50

Fuente: Asociación de Agricultores "Valle Manantial"
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Para poder determinar la situación actual de la organización se procedió a realizar la matriz metí el cual representa el análisis de las diferentes variables que posee la organización dando como resultado el 2,50; caracterizándose por ser una organización débil en la parte interna ya que las debilidades superan a las fortalezas, visualizando dar soluciones a las debilidades que poseen.

4.4.1.8 Matriz MEFE

CUADRO 30 Matriz MEFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Los proyectos gubernamentales son la base del cambio y la generación de nuevos métodos	0,15	2	0,30
Abundancia de mercados para abastecer a los diferentes puntos estratégicos de la península	0,20	2	0,40
La competencia no posee estrategias de asociatividad	0,10	2	0,20
Siembra intensiva de productos frutales y vegetales en toda la época del año	0,15	3	0,45
AMENAZAS			
Los precios bajos en el mercado de viveres afecta directamente	0,15	3	0,45
Los insumos para generar una producción eficiente son muy altos	0,05	2	0,10
Constantes cambios de precios en el mercado hace que los niveles de ingresos económicos sean inestables	0,05	2	0,10
Débil demanda de los productos elaborados en ciertas épocas del año	0,15	3	0,45
TOTAL	1	19	2,45

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

El resultado proporcionado luego de la implementación de las variables encontradas en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” por medio de las puntuaciones, arrojó el resultado de 2,45 que no responde adecuadamente en cuanto a las oportunidades que les presenta el mercado y en cuanto a las amenazas no existen estrategias eficaces y por lo tanto no minimizan los posibles efectos.

4.4.1.9 Matriz estratégica F.O.D.A

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Poseen tierras adecuadas para la implementación de cultivos	Limitada tecnología que poseen en la región es decreciente
	Diversificación de productos en la región	La falta de maquinaria
FACTORES EXTERNOS	Productos de fácil aceptación y reconocimiento en el mercado	Ausencia de financiamiento por parte de las instituciones
	Experiencia en producción agrícola de forma empírica	Expansión y contaminación de plagas sufre la producción constantemente
OPORTUNIDAD	FORTALEZA Y OPORTUNIDAD	DEBILIDADES Y OPORTUNIDAD
Los proyectos gubernamentales son la base del cambio y la generación de nuevos métodos	F1; O1: Apertura de proyectos con tecnología e implementación de nuevas técnicas productivas.	D1;O1: Mediante los proyectos generados podrían fomentar la tecnología adecuado
Abundancia de mercados para abastecer a los diferentes puntos estratégicos de la península	F2; O2: Implementación plan de marketing para el conocimiento de servicios brindados	D2;O2: Obtención de financiamiento para maquinarias y abastecer mercado potencial
La competencia no posee estrategias de asociatividad	F3;O3: Implementación de estrategias productivas entre los socios para la venta y captación del mercado objetivo	D3;O3: Mejorar la organización institucional a través de definición de responsabilidades
Siembra intensiva de productos frutales y vegetales en toda la época del año	F4; O4: Actualización de conocimientos productivos	D4;O4: Conocimiento y experiencia técnica para reducir el índice de plagas
AMENAZAS	FORTALEZA Y AMENAZAS	DEBILIDADES Y AMENAZAS
Los precios bajos en el mercado de viveres afecta directamente	F1;A1: Investigación de mercado para nuevos clientes y mercados nacionales	D1;A1: Generar un plan destinado al gobierno, que brinde capacitación y a la vez solvencia económica
Los insumos para generar una producción eficiente son muy altos	F2;A2: Capacitación al personal de la asociación para generar un mejor desempeño y maximizar recursos	D2;A2: Obtener convenios con instituciones para que se involucren con nuevos sistemas operacionales
Constantes cambios de precios en el mercado hace que los niveles de ingresos económicos sean inestables	F3;A3: Monitoreo e investigación de mercado	D3;A3: Proyectos que incentiven a las autoridades competentes a involucrarse con la producción y economía
Débil demanda de los productos elaborados en ciertas épocas del año	F4;A4: Generar un plan de marketing que involucre a consumidor obteniendo reconocimiento de la calidad	D4;A4: Implementación de plan de mercadotecnia con el propósito de captar inversionistas y generar investigación

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

4.4.2 Proyección estratégica

4.4.2.1 Misión

Ser una organización representativa a nivel local y regional, mediante la producción, comercialización de los productos, implementando buenas prácticas agrícolas que contribuyan al cuidado del medio ambiente orientado a satisfacer la demanda de mercados competitivos contribuyendo con el desarrollo social y económico

4.4.2.2 Visión

Liderar la producción y comercialización de productos de frutas y hortalizas en la región peninsular, consolidada su organización y sostenimiento en base a la actividad agronómica tecnificada y orientada al mercado nacional; trabajando con responsabilidad y comprometidos con el bienestar de sus asociados.

4.4.2.3 Objetivo

4.4.2.3.1 Objetivo general

Brindar a la población de la Provincia de Santa Elena productos y servicios de calidad, mediante la efectiva comercialización de cada uno de los productos, para la satisfacción de los consumidores de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.

4.4.2.3.1 Objetivos específicos

- A) Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.
- B) Lograr la participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales de los clientes y del fortalecimiento de la imagen corporativa.

- C) Implementar la cultura corporativa en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, informando los parámetros principales en los que se fundamentan las actividades y la visión a futuro.
- D) Implementar el diseño organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

4.4.2.4 Valores

- **Responsabilidad.-** Cumplir con compromisos y obligaciones, tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización
- **Calidad de productos y servicios.-** Es muy importante brindar servicios y productos de calidad que satisfagan las expectativas de clientes, socios
- **Protección del medio ambiente.-** Asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente, a través de la promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua
- **Sostenibilidad organizativa.-** Promover mecanismos eficientes y eficaces de comunicación a manera de mantener un alto nivel de información y participación en todas sus organizaciones miembros. El objetivo es mejorar la identificación, compromiso y lealtad de los socios ante la organización
- **Equidad de género.-** Es fundamental la incorporación y valoración de la participación activa de la mujer, a través de políticas y procedimientos que fomenten un desarrollo con equidad de género
- **Trabajo en equipo.-** Se promueve la integración de cada uno de los socios, originando mejores resultados gracias a un buen ambiente
- **Justicia.-** En la toma de decisiones que influya en el personal de la empresa, haciendo de nuestros socios, tanto en la asignación de actividades como en la capacidad de cada uno de ellos. De igual manera en la aplicación igualitaria de normas y reglamentos internos para todo los integrantes de la asociación

- **Pertenencia.-** Contar con un equipo de trabajo comprometido, que se sientan involucrados con cada uno de las metas establecidas sustentando el crecimiento de nuestra organización

4.4.2.5 Estrategias y cursos de acción

A) Mejorar la organización interinstitucional a través de definición de responsabilidades, que contribuyan a la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

- ✓ Implementación de organigrama funcional optimizando los niveles jerárquicos
- ✓ Difundir y priorizar el direccionamiento estratégico a los empleados
- ✓ Establecer responsabilidades y tareas definidas con visión progresista

B) Monitoreo e investigación de mercado

- ✓ Examen continuo con el propósito de captación de clientes potenciales maximizando rentabilidad económica y asociativa
- ✓ Monitoreo de satisfacción al cliente y su percepción sobre el producto de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
- ✓ Aplicación de técnicas de investigación para saber los gustos y preferencias del consumidor

C) Implementación de plan de marketing para el conocimiento de servicios brindados

- ✓ Asignación de responsabilidades con el objetivo de acrecentar el compromiso de cada uno de los integrantes de la asociación y perseguir las metas establecidas
- ✓ Implementación de canales de distribución maximizando rentabilidad y disminuyendo gastos
- ✓ Incorporación del mix promocional en cuanto a publicidad y relaciones publicas

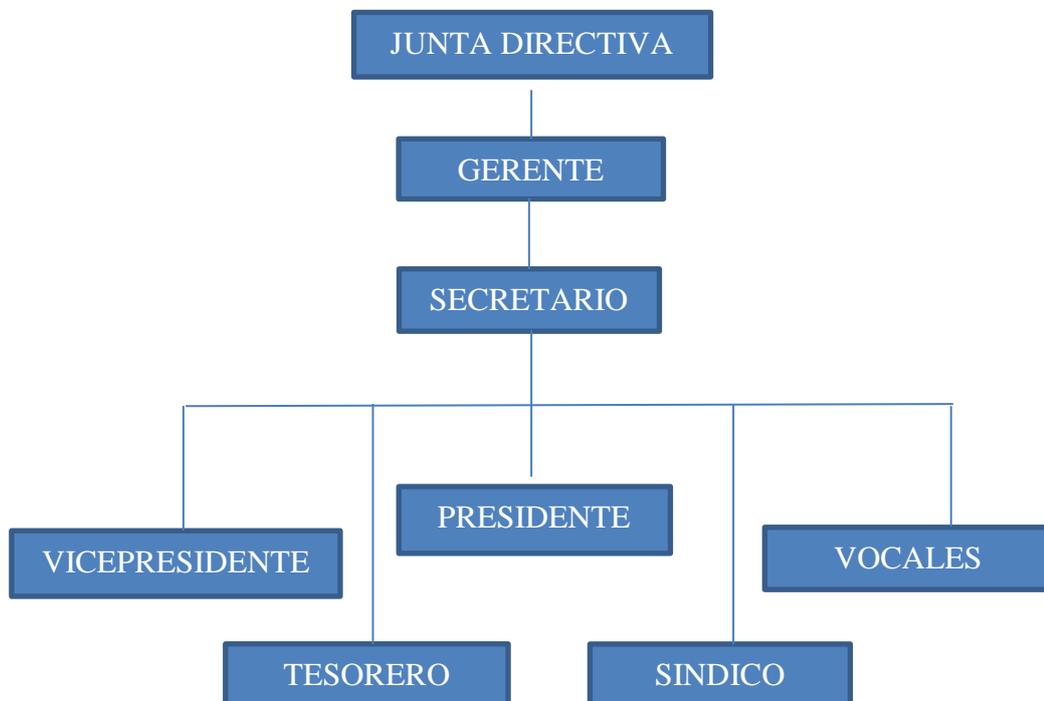
- D) Investigación de mercado para nuevos clientes y mercados nacionales
 - ✓ Investigación de clientes potenciales
 - ✓ Estudio del mercado y sus comportamiento
 - ✓ Definir confianza y estabilidad a clientes fidelizados
- E) Implementación de estrategias productivas entre los socios para la venta y captación del mercado objetivo
 - ✓ Implementación de nuevos conocimientos en materias de servicio al cliente
 - ✓ Gestionar una cartera propia de clientes muy bien definida
 - ✓ Enfrentar la adversidad de un conjunto de competidores directos, plenamente identificados
- F) Actualización de conocimientos productivos
 - ✓ Capacitación de conocimientos de producción con nuevas técnicas maximizando recursos y minimizando gastos
 - ✓ Implementación de procesos y sistemas de fácil desarrollo de los diversos productos elaborados por los socios de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
 - ✓ Monitoreo constante de los resultados de producción con el objetivo de mejoramiento continuo
- G) Obtener convenios con instituciones para que se involucren con nuevos sistemas operacionales
 - ✓ Incentivar a las autoridades locales y gubernamentales a obtener vínculos con el propósito de maximizar rentabilidad a la asociación y reconocimiento a las instituciones por su aporte a la colectividad
 - ✓ Presentar proyectos viables con el propósito de captar inversión e investigación
 - ✓ Captar la atención e interés de las autoridades por medio de la demostración de evolución asociativa y sostenibilidad en el mercado peninsular de los diferentes actividades realizadas

H) Capacitar al personal de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” mediante cursos y exposiciones para generar un mejor desempeño y maximización de recursos

- ✓ Enseñanza continúa sobre técnicas y procesos productivos
- ✓ Implementación de conciencia ecológica por medio de la conservación de los recursos naturales, maximizando y prolongando su existencia en el lugar de producción
- ✓ Incorporación de técnicas productivas mejorando la calidad de los productos
- ✓ Planificación y estandarización de recursos con el fin de generar la mayor rentabilidad al productor

4.4.3 Estructura organizacional

GRÁFICO 27 Estructura Organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

4.4.3.1 Orgánico Funcional de la Asociación De Agricultores “Valle Manantial”

De acuerdo a la estructura organizacional se presenta a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los puestos de la asociación:

JUNTA DIRECTIVA

Funciones

- Definir las políticas, metas, objetivos
- Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica, así como dictar las normas que sean necesarias para su buen funcionamiento, sujetándose a las disposiciones y políticas actuales.
- Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el gerente.
- Conocer y resolver sobre los informes del administrador y contador.
- Actuar como administrador en los intereses de los clientes del producto y servicio, los programas, las actividades, el prestigio, y la voluntad de la organización se preserven.
- Conocer y aprobar los estados financieros e informes sobre negociaciones que sean presentados por el gerente general.
- Selección de auditores externos en caso de ser requeridos por la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.

GERENTE

Perfil del puesto

- **Experiencia:** 3-5 años
- **Edad:** 30 en adelante
- **Competencia:** Liderazgo, orientación al servicio, habilidad de comunicación, negociación
- **Actitud:** trabajo en equipo, ser objetivo, poseer don de mando, iniciativa propia, capacidad de toma de decisiones

Funciones

- Administrar la asociación y representar a la misma.
- Autorizar los gastos e inversiones que se realicen en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.
- Presentar los informes requeridos por los socios sobre las actividades administrativas, financieras y operativas de las actividades llevadas a cabo, así como la situación financiera de los proyectos, y en general de la marcha de la asociación.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y otras normas aplicables a la asociación, así como los acuerdos y resoluciones de los socios.
- Es responsable ante los socios, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional
- Coordinar con las diferentes áreas administrativas y operativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando

PRESIDENTE

Perfil del puesto

- **Experiencia:** 2 años en adelante
- **Requisitos:** sexo indistinto
- **Edad:** 23 en adelante
- **Actitudes:** alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, capacidad de respuesta a la demanda del cliente, liderazgo, capacidad para la toma de decisiones

Funciones

- Representación legal y formalmente a la asociación y tener voto de calidad
- Presidir las sesiones de junta directiva y asamblea general.
- Presentar a la asamblea general un informe anual de labores a nombre de la junta directiva.
- Organizar y presentar un plan de trabajo general al consejo directivo
- Velar porque se cumplan los acuerdos de asamblea general y junta directiva.
- Coordinar las diversas actividades y trabajos de la asociación.
- Ejercer en la consecución de fondos económicos para la asociación
- Suscribir convenios con entidades y diversas actividades que vayan con el buen beneficio de la asociación y de sus integrantes

VICEPRESIDENTE

Perfil del puesto

- **Experiencia:** 2 años en adelante
- **Requisitos:** sexo indistinto
- **Edad:** 23 en adelante
- **Actitudes:** alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, capacidad de respuesta a la demanda del cliente, liderazgo, capacidad para la toma de decisiones.

Funciones

- Reemplazar al presidente cada vez que este, por cualquier causa, estuviese para asistir a reuniones.
- Asumir la presidencia de la asociación por el resto del periodo, cuando se produzca la ausencia definitiva del presidente.
- Coordinar con el presidente las actividades de la asociación.
- Mantener en constante conocimiento de las operaciones y funciones que realice la asociación.
- Participar en todas las funciones de planificación a corto, mediano y largo plazo
- Hacer seguimiento al plan estratégico de la asociación
- Ejecutar las demás funciones que le asignen los presentes estatutos, reglamentos, junta directiva o el presidente

SECRETARIO

Perfil del puesto

- **Experiencia:** 3-5 años
- **Requisito:** Sexo indistinto
- **Edad:** 30 años en adelante
- **Actitudes:** liderazgo, habilidad de negociación, comunicación, trabajo bajo presión, toma de decisiones, solución de problemas, orientación a logros, honestidad.

Funciones

- Gestionar el cumplimiento de acuerdos de conformidad con las instituciones que reciba.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Redactar las actas y custodiar los libros oficiales, así como su sello oficial.
- Redactar y firmar la correspondencia que debe mantener en el ejercicio de sus funciones.
- Expandir certificados con el visto bueno del presidente.
- Organizar y dirigir el fichero y el archivo y todas las dependencias y ser responsables de la custodia de la documentación.
- Informar al presidente de la asociación con la debida antelación a los días señalados para la celebración de las sesiones, las listas de los asuntos sobre lo que haya de deliberarse o tomar acuerdo

TESORERO

Perfil del puesto

- **Experiencia** 3 años
- **Requisitos:** sexo indistinto
- **Edad** 30 en adelante
- **Competencia:** comunicación, habilidad analítica e intelectual, liderazgo en grupo
- **Actitudes:** tener don de mando, trabajo en equipo, iniciativa propia y capacidad de toma de decisiones

Funciones

- Dirigir y supervisar la tesorería y vigilar los ingresos y egresos de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.
- Actuar conjuntamente con el presidente, respecto a los intereses económicos de la asociación y el manejo de sus fondos.
- Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- Cuestionar los fondos y valores de la asociación.
- Rendir a la asamblea general un informe anual de tesorería.
- Llevar el inventario minucioso de los bienes de la asociación.
- Leer los libros de tesorería (caja chica, inventario).
- Realizar informes quincenales y mensuales

VOCAL

Perfil del puesto

- **Experiencia:** mínima de 2 años
- **Requisitos:** sexo indistinto
- **Instrucción:** Lic. en Administración de Empresas
- **Actitud:** Trabajo en equipo, líder

Funciones

- Servir de enlace entre los miembros de la asociación y la junta directiva.
- Colaborar con la junta directiva en la convocatoria de asambleas y desempeñar cargos de coordinación interna en la asociación.
- Sustituir a los miembros de la junta directiva en tanto que los miembros de la junta directiva puedan desconocer ciertos problemas concretos de las especialidades instrumentales.
- Voz y voto en la toma de decisiones de la junta directiva.
- El encargado de la elaboración de presupuesto que muestren la situación económica y financiera, así como de los resultados y beneficios a alcanzarse en los periodos siguientes con un alto de probabilidad y certeza.
- Negociación con proveedores, en términos de compras de maquinarias y suministros de producción que se realizan en la organización.
- Asegura la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna.

SINDICO

- **Experiencia:** mínima de 2 años
- **Requisitos:** sexo indistinto
- **Instrucción:** Conocimientos agrarios y de producción en masa, procesos técnicos de producción
- **Actitud:** Trabajo en equipo, líder

Funciones

- Asistir a las asambleas generales para informar de sus gestiones o actividades.
- Supervisar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la organización, tiene acceso libre a libros, documentos y existencias de caja.
- Recibir e investigar las quejas formuladas por cualquier asociado en la asamblea general.
- Colaborar con el presidente, secretario y tesorero en el desempeño de sus funciones.
- Reunirse cuando sea necesario, cuando haya más de un fiscal para tratar asuntos de su competencia.
- Implementación de normas y requerimientos de calidad.
- Proporcionar el cumplimiento de objetivos conforme a las estrategias establecidas.
- Monitoreo constante del productor y sus condiciones.

4.4.3.2 Políticas

- ▲ La empresa deberá obtener una excelente rentabilidad durante el primer periodo para que de esta manera podamos subsistir en el mercado.
- ▲ Brindar trato justo a los clientes, al momento de realizarse la entrega de sus productos.
- ▲ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- ▲ Todos los integrantes de la Asociación deben mantener un comportamiento ético.
- ▲ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a toda la organización.
- ▲ Asistir con carácter obligatorio a todas las reuniones que dispongan los directivos de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.
- ▲ Fomentar el trabajo en equipo, la articulación de ideas y esfuerzos de los directivos y socios.
- ▲ Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control soliciten en el momento que los necesitare.
- ▲ Impulsar el desarrollo, capacidad y la personalidad del talento humano, mediante acciones sistemáticas de formación.
- ▲ Mantener una línea de comunicación abierta con todos los clientes con el fin de atender oportunamente y eficientemente sus necesidades.
- ▲ El servicio al cliente por parte de los productores hacia los clientes es cumplir con las expectativas.
- ▲ Asegurar que los productos cumplan con los estándares exigidos por nuestros clientes.
- ▲ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados.

4.4.3.3 Sistemas de información y control

Dentro de las actividades productivas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se tomará en consideración las aptitudes para ejecutar de mejor manera un amplio control acorde a las capacidades y experiencia de los socios identificar a quienes se debe controlar de forma más rigurosa. Siendo así, se debe tomar en consideración la capacidad de los socios, y la experiencia menor será el control necesario que realice el nivel superior.

Es así como un subordinado, un directivo delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevar a cabo las actividades sin ningún problema requiriendo el mínimo tiempo y atención, aquello también depende de una autoridad con claridad y precisión

Cabe destacar la definición de planes con objetivos, sistemas de control y estándares que serán medidos de tal manera que quienes lo ejecuten cuenten con la información suficiente y los subordinados comprendan los objetivos de las actividades, es importante la utilización de sistemas de comunicación por medio del cual se definan las órdenes e instrucciones para su ejecución.

El control presenta hasta qué punto el comportamiento de los subordinados se encuentran estandarizados, regidos por documentos, guiados por procedimientos, rutinas y normas formales establecidas que sirvan de guía en el cumplimiento de las actividades de la organización. Es importante destacar la buena participación y el interés por parte de los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, con el objetivo de maximizar los factores eficientes y eficaces que se persigue con el único objetivo del mejoramiento asociativo. Sin duda alguna la implementación de los sistemas de control ayudara a la evolución organizada lo cual permitirá visibles cambios, desarrollando un mejor trabajo y productividad adecuada en los servicios que ofrecen.

4.4.3.4 Proceso administrativo

A) Planificación

Se propone planificar los diferentes procesos administrativos que vayan acorde con los objetivos y el cumplimiento de los mismos; por lo tanto se debe identificar y definir del problema, la falta de organización administrativa contando con varias debilidades y carencias de procedimientos actuales y facilitadores de sistemas rápidos, concisos y precisos. Entre la planificación detallamos:

- Aclarar y difundir la proyección estratégica con el objetivo del compromiso asociativo.
- Ampliar los conocimientos en materia asociativa y sus diferentes procesos.
- Pronosticar el tiempo que se llevará a cabo el plan de ejecución y el cumplimiento del mismo.
- Establecer condiciones de producción para obtener mayor rendimiento del producto y rentabilidad del mismo
- Planificar las diferentes actividades administrativas y productivas con el objetivo de maximizar recursos y potencializar capital económico, material y humano

B) Dirección

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” debe realizar la dirección de sus diferentes procesos acorde a la consecución y determinación del éxito asociativo hablando en término asociativos y productivos; es por ello que se debe obtener un buen capital humano que vaya acorde al perfil y las necesidades de la organización, parte importante y emblemático en la ejecución y la dirección de los planes establecidos, ya que obtendría la mayor rentabilidad en los resultados obtenidos por su alto contenido direccional capaz de mantener el orden hacia la ejecución y terminación del proyecto

Se propone realizar:

- Distribución del trabajo entre los diferentes socios con responsabilidad y el compromiso con los objetivos establecidos y planteados previamente
- Dirigir la ejecución de tareas, actividades que sean con un mejoramiento continuo y consecutivo.
- Brindar apoyo, motivación a los socios con el propósito de maximización su potencial intelectual y productivo.
- Brindar comunicación entre los integrantes y los directivos acentuando un ambiente asociativo, productivo y laboral adecuado
- De existir actividades extraoficiales dirigir dichas actividades, con el propósito de maximización de recursos y capital

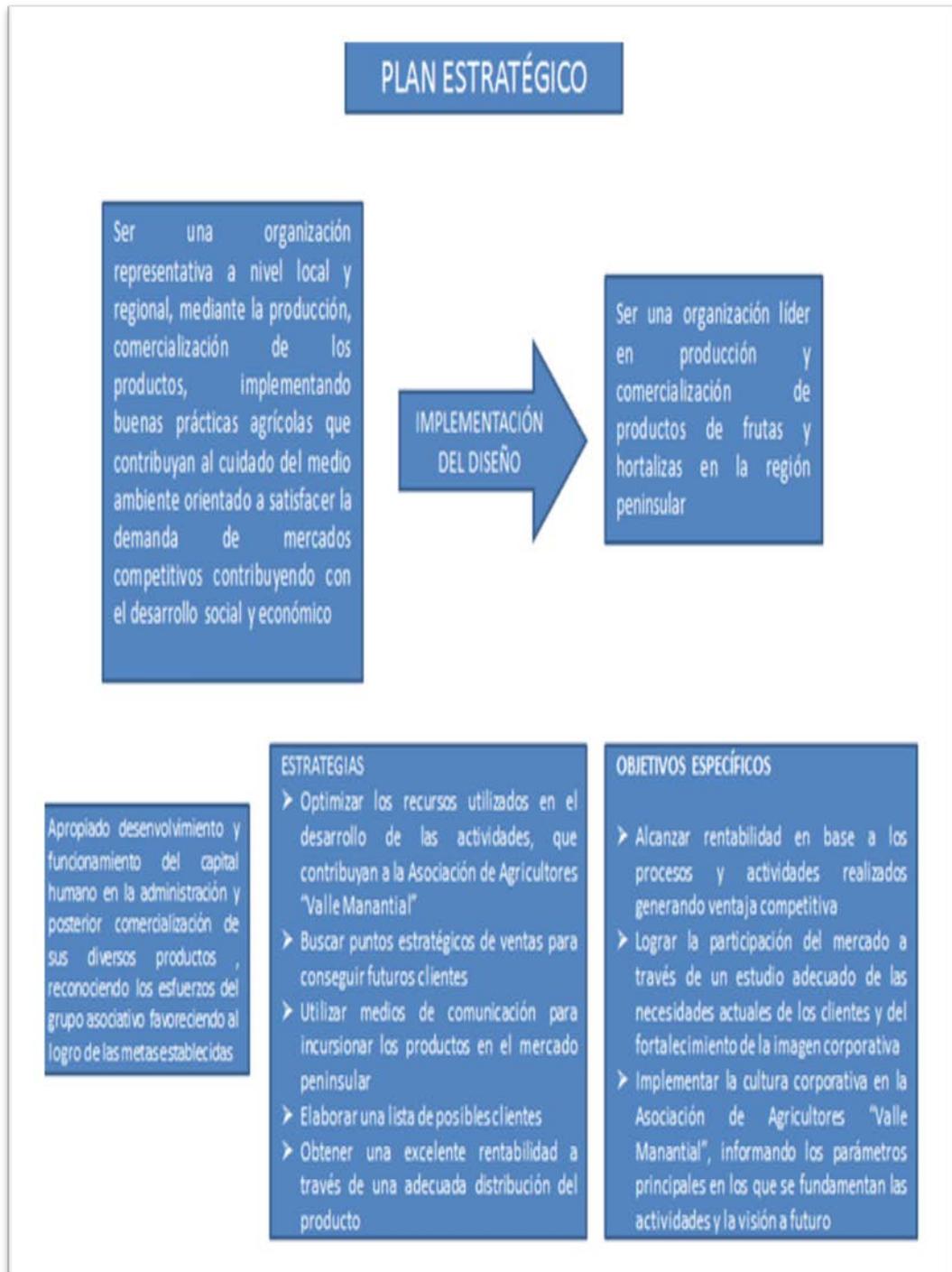
C) Control

Es importante obtener un ente regulador que nos proporcione el índice de resultados y su desenvolvimiento en el desarrollo de las actividades, por medio de controles y sistemas administrativos que sean estandarizados y manejados por el talento humano de la asociación acrecentando la eficacia y excelencia asociativa. Para mantener un mejor control en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se propone lo siguiente:

- Dar seguimiento a los planes y tareas.
- Medir el desempeño del área administrativa y matriz productiva.
- Corregir debilidades con respecto a proyecciones del plan.
- Comparación de resultados con los planes en general.
- Comunicar cuales son los medios de medición y sus parámetros con el propósito de mantener la comunicación con el personal y sus efectividad
- Implementar mecanismos de control tales como fichas, cuadros de producción

4.4.3.5 Cuadro de mando integral

GRÁFICO 28 Cuadro de Mando Integral



Fuente: Asociación de Agricultores "Valle Manantial"
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

4.4.3.6 Disponibilidad de recursos

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” posee recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales. Considerando que los recursos son indispensables para el desarrollo de las actividades de la organización, dispone de recursos que al momento no son suficientes para cumplir a cabalidad cada una de sus funciones y actividades debilitando su calidad asociativa y por lo tanto su representación en el mercado por medio de sus productos.

Los recursos financieros son indispensables en toda organización porque permiten dar movimiento a las actividades de la asociación, por tal motivo es necesario considerar el aumento significativo que ha tenido, puesto que las negociaciones con los clientes mayoristas han variado, logrando así que la asociación posea liquidez y que sea solvente, obteniendo una rentabilidad notable en comparación con los procesos anteriores a inicios de la asociación.

En cuanto al recurso humano no está en perfectas condiciones ya que poseen ciertas falencias debido a su procedimiento empírico tanto en el área administrativa como en la producción, es por ello que es necesario e importante implementar nuevas técnicas que vayan acorde a las necesidades de la asociación visualizando los objetivos y metas sintiéndose comprometidos para establecer la efectividad de los resultados; cabe destacar la participación acertada de los integrantes para lograr los resultados esperados.

Los materiales que posee la asociación son ínfimos ya que por medio del financiamiento individual de los productores obtienen lo necesario para la producción de los diversos productos pero que en ciertas ocasiones no son de su total satisfacción, la tecnología actual es deficiente ya que no poseen la posibilidad de maximizar dichos recursos por la falta de estructura y logística organizacional, dificultando el desarrollo de la asociación.

4.4.3.6.1 Recurso humano

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” durante el transcurso de sus actividades ha tenido diversas falencias por la falta de una estructura organizacional que le permita determinar cuál es el personal idóneo y las habilidades que poseen para ejercer una responsabilidad en un puesto determinado para obtener mejores resultados, al momento la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” cuenta con 20 socios activos que por medio de las actividades y producciones en conjunto colaboran por la evolución de la asociación, mejorando la calidad de vida.

A través de la implementación de este diseño se propone reestructurar las vías de comercialización, con el propósito de expansión, generando mayor crecimiento de clientes dando como resultado rentabilidad por medio de la calidad y servicio personalizado, definiendo la estabilidad de la asociación y el reconocimiento esperado a nivel peninsular.

Mediante la estructura organizacional se propone la reestructuración de los puestos de trabajo, que se encargue del puesto del gerente, jefe de administración y contabilidad, asistente de contabilidad y finanzas, jefe de producción, jefe comercial, ventas y marketing estandarizando las actividades, potencializando los niveles jerárquicos y maximizando su labor comercial en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

4.4.3.6.2 Recursos materiales

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” requiere de materiales, herramientas y equipos que permitan a los socios desempeñarse de la mejor manera en la producción y adecuadamente en la comercialización de los diversos productos siendo una de las actividades primordiales de la asociación.

Los recursos que posee la organización estudiada es la instalación donde funciona la asociación en términos administrativos y para la toma de decisiones en conjunto con los directivos e integrantes por medio de las reuniones pactadas por ellos, además posee herramientas productivas que son expendidas por empresas privadas que llegan hasta las instalaciones de la asociación ofreciendo a precios ciertamente adecuados y accesibles para los productores.

La reestructuración del personal trae consigo el aumento de los recursos materiales en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, los cuales van a permitir el mejor desenvolvimiento de cada una de las actividades administrativas y acciones productivas por medio de una innovación y estandarización de la manera de accionar ante cualquier situación definiendo con exactitud y compromiso los objetivos a seguir.

4.4.3.6.3 Recursos tecnológicos

En cuanto a recursos tecnológicos se refiere la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” no poseen en las instalaciones, ya que las diversas falencias que posee la organización actualmente debilitan el desarrollo e innovación en términos asociativos

Dicha debilidad establecida en la organización se debe a las particularidades que se manejan actualmente, tales como la falta de financiamiento y la incapacidad de obtener red tecnológica como lo es el internet, tecnología necesaria e importante en toda organización por la capacidad de obtener datos y agilizar actividades de diferentes índole que vayan en buen desempeño y establecer canales de comunicación.

Por medio de la creación del diseño organizacional se propone la implementación de los recursos tecnológicos obteniendo mejores resultados por medio de la eficiencia y eficacia en cuanto a desempeño administrativo se refiere y por lo

tanto dar énfasis a la formalidad de los diferentes procesos que se produzcan en la organización. Por otra parte la responsabilidad de los integrantes de la asociación en obtener un mejor control es importante ya que la colaboración y empeño en poseer buenos resultados asociativos depende del desenvolvimiento de cada uno para obtener buenos resultados.

4.4.3.6.4 Recursos financieros

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es una organización que se mueve en relación a la producción que generan los socios parcialmente, las mismas que no son suficientes para hacer frente a los diversos gastos administrativos y operativos de la asociación. Actualmente las ventas no generan utilidades, aun a pesar de que las ventas se mantienen estables, es decir no han decaído; considerando además que por dedicarse a la comercialización de los productos, la demanda aumenta cada día.

Se propone, la implementación del Diseño Organizacional basándonos en el cambio planificado, que permita convertir el tipo de administración que se utiliza actualmente en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, es decir una estructura íntegra y administrada empíricamente, por una estructura moderna, eficaz y eficiente logrando el crecimiento financiero y el mejoramiento del estilo de vida de cada uno de los socios integrantes por medio de técnicas y estrategias innovadoras.

Se debe tomar en cuenta que la comercialización en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” no posee un ciclo rotativo por sí sola, por lo tanto se propone que para captar mayor mercado por consiguiente maximizar sus ventas deben realizar vínculos empresariales que por medio de ellos exista un reconocimiento de la asociación y de sus productos, demostrando su calidad y fortalecimiento organizacional que sirva como ejemplo para otras organizaciones del sector y de la península.

Si se aplica el Diseño Organizacional propuesto se podrá incrementar los materiales y el recurso tecnológico, parámetros bases para el correcto desenvolvimiento, desempeño y consecución de las metas que se establecen.

Con la creación de los siete puestos de trabajo se reestructurará la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” y los efectos serán los siguientes:

- Cumplimiento de las actividades en cada una de las áreas de la organización.
- Mantenimiento en regla y al día los reportes que se soliciten en cualquier instante.
- Fidelidad del cliente.
- Visionar el futuro de la empresa por medio del reconocimiento de objetivos y metas.
- Socios se sentirán comprometidos con las decisiones que se tomen en términos asociativos.
- Guiarse bajo una estructura orgánica funcional, permitiendo delimitar tareas en cada área.
- Maximización de recursos disponibles en la asociación, estimando eficiencia y eficacia.
- Respuesta rápida ante los requerimientos de los clientes.

4.4.4 Productos

La asociación de Agricultores “Valle Manantial” se caracteriza por producir diferentes hortalizas como: tomate, pimiento, cebolla, yuca, choclo, y de frutas encontramos: ciruela, papaya, pepino, limón y su producto destacado como es la maracuyá. Sin duda la diversidad de productos de corto y mediano plazo tomando en cuenta la calidad, presentación y tamaño de los mismos hacen la preferencia de los clientes y consumidores finales.

Sin duda la diversidad de frutas y hortalizas de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” les hace mayor relevancia y reconocimiento en el mercado peninsular por medio de la calidad de los productos, la preservación y presentación de los mismos.

Actualmente la situación de los diversos productos que se elaboran en la localidad y sus alrededores por medio de sus integrantes de la asociación situados en sitios estratégicos para poder mantener y sustentar la sostenibilidad de sus productos con la mayor responsabilidad y la implementación de productos que ayudan al mejoramiento de la calidad de los mismos; sin duda la situación es estable pero con pequeñas falencias que en ciertas ocasiones debilitan el proceso productivo acrecentando las expectativas del productor, resultando mucha veces deplorable.

Sin duda se debe poseer e implementar en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” mejores mecanismos de producción con el objetivo de poder maximizar recursos obteniendo la mayor cantidad y calidad de los mismos, ya que se realizan actividades empíricas y pocas atractivas en cuanto al mejoramiento productivo.

4.4.5 Resultados de efectividad

4.4.5.1 Desempeño

Los datos que se obtienen en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” son muy relevantes y en base a los análisis realizados se puede cuestionar que la organización no maneja ningún programa que permita evaluar el desempeño de los socios; es más existe un cierto grado de irresponsabilidad y falta de compromiso asociativo en materia evolutiva y por lo tanto la toma de decisiones bajo un estándar de decisión adecuada y oportuna.

Luego de realizar todos los análisis se planea realizar evaluaciones de desempeño a los integrantes de la asociación, a través de sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamiento, el uso racional de los recursos que se les pone a su disposición y el cumplimiento de sus funciones a fin de detectar falencias para poder corregirlas.

El desempeño de cada integrante de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” será óptimo, pues este determina el cumplimiento de los objetivos en las tareas encomendadas de acuerdo a la estructura organizacional. Cabe recalcar que para un buen desempeño los socios deben sentirse bien con las condiciones físicas del área de trabajo, esto incluye el ambiente en general. Para mejorar el desempeño productivo y administrativo de los socios es necesario realizar estímulos morales ayudando a que se sientan comprometido y obviamente el esfuerzo por cumplir con los objetivos establecidos.

4.4.5.2 Seguimiento

Actualmente la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” no realiza un seguimiento a las actividades que generan un control o informes que permitan saber con exactitud el desenvolvimiento de sus integrantes en las diversas actividades a emprender; punto importante y emblemático para poder determinar cuál es el grado de eficacia que tendrá su comportamiento a medida que transcurre el tiempo en su visión a futuro de poseer sostenibilidad y reconocimiento asociativo.

Los seguimientos que se proponen a fin de controlar las operaciones que se manejan a diario son el monitoreo constante, para vigilar que los integrantes realicen las actividades encomendadas, informe de labores, cumplimiento de objetivos institucionales, etc.

Una modalidad de realizar seguimiento es a través de la realización de informes trimestrales o semestrales por medio de los mismos se realiza un seguimiento para verificar el nivel del cumplimiento de la administración y producción con respecto a la visión de la asociación, definiendo el éxito de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

De igual forma se plantea la misma modalidad de seguimiento a los clientes mayoristas y posibles clientes a fin de captar las variaciones contantes que posee el mercado, tales como los gustos y preferencias. Otra forma de hacerle seguimiento al cumplimiento de las actividades es a través de sugerencias y comentarios de los clientes.

4.4.5.3 Eficiencia

Para alcanzar la eficiencia es necesario el compromiso y el esfuerzo de todos los colaboradores de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, estableciendo objetivos, la organización no solo será capaz de satisfacer los requerimientos de los clientes, así como también de los propios productores.

Se propone que se realice de forma continua el control de los socios y que se elabore un informe periódico del desempeño de las actividades, controlando que se utilice el tiempo específico para cada una de las actividades permitiendo tener un mejor procedimiento administrativo para así alcanzar los objetivos y metas propuestas en el lapso de cada periodo

Para lograr eficiencia de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se debe:

- Dirigir correctamente
- Dejar clara y precisa las diferentes responsabilidades de los socios
- Valorar en trabajo en equipo
- Realizar el uso correcto de la tecnología
- Contar con un plan estratégico

Indudablemente la persecución de los objetivos en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es importante, ya que por medio de los mismos los integrantes se sentirán identificados y por lo tanto comprometidos con los procesos, sistemas y mecanismos a emplear; dando como resultado la eficiencia que se espera y que se estima poseer en la persecución de metas

4.4.5.4 Eficacia

La eficacia es la capacidad para lograr el efecto que se desea, por lo tanto tendrá que cumplir con todos los procesos y ejecutar de manera eficaz en menor tiempo posible.

La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se maneja en base a los objetivos establecidos inspeccionando que se cumplan sin inconvenientes o debilidades en el proceso que en ciertas ocasiones surgen, y en cada área debe constar con metas establecidas ya sea a corto o largo plazo y de acuerdo a las tareas que se desempeñan.

La eficacia no se puede mencionar que valora el impacto de lo realizado en la organización, también del servicio que se brinda, la eficacia está relacionada con la calidad de donde se evalúa si es un servicio adecuado y si satisface las necesidades de los clientes, en este caso la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” tiene gran influencia de clientes, por lo tanto la eficacia y la eficiencia están relacionados. A través de una capacitación constante y un monitoreo de la calidad de la entrega de los productos se podrá verificar la eficacia de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

Se propone que se realice asiduamente la fiscalización de los integrantes de la asociación en cada una de sus actividades diarias con el propósito de maximizar y potencializar los recursos administrativos y productivos.

4.5 Conclusiones

1. En base a los análisis de los ambientes internos y externos en la Asociación de Agricultores se pudo detectar factores positivos y negativos para la organización, por medio del cual se logra la toma de decisiones
2. Mediante la elaboración de la Dirección Estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Valores) se puede transmitir a los socios para que sean cumplidos y lograr resultados de acuerdo a las metas establecidas.
3. Tomando en consideración el liderazgo que se emplea actualmente en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”, se dio a conocer el poco interés que tienen los socios y la irresponsabilidad que le dan al momento de desarrollar estrategias evolutivas frente a las diversas situaciones que se generan a menudo.
4. Considerando las técnicas empíricas que se manejan actualmente se divisan debilidades tanto en la parte administrativa como operativa, las mismas que agudizan el desarrollo y el buen desenvolvimiento de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
5. Se determinó los requerimientos de los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros en base a los nuevos puestos planteados en la estructura organizacional

4.6 Recomendaciones

1. Implementar y transmitir en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” el Diseño Organizacional propuesto y con ello todos los procesos que la componen, efectuando además un monitoreo constante de los posibles cambios que puedan originarse a fin de estar en constante cambio de acuerdo al entorno
2. Dar seguimiento a los factores sean internos y externos de la organización para evitar futuros problemas, y a su vez se tomen medidas correctivas.
3. Instaurar el liderazgo participativo, a fin de mejorar la comunicación interna, da tal forma que la información llegue oportunamente a los órganos correspondientes respetándose las políticas que se establecen
4. Dar a conocer la nueva estructura organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” y comunicar sobre el orgánico funcional a cada área, con la finalidad que se encuentren orientados en las funciones y responsabilidades
5. Realizar evaluaciones periódicas sea trimestral o semestral en cada área, con la finalidad de verificar el buen desenvolvimiento de los objetivos definidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, Francisco (2011) La encuesta: Una perspectiva general metodológica. CIS Madrid. Segunda edición
- Bernal Torres Cesar A., (2006), Metodología de la Investigación. Editora: Leticia Gaona. Segunda Edición México
- Chiavenato Idalberto (2006) Introducción a la teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana. México
- Cummins, Thomas. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. Bilbao: Ediciones Deusto. CengageLearning Editores Vol. 8
- Daft Richard (2007) Teoría y Diseño Organizacional. CengageLearning Editores. México
- Desongles Juan Y Martos Navarro (2006) Cuerpo de Gestión Administrativa. Editorial: Mad, México
- Fuentelsaz Gallego Carmen, IcartIsern María Teresa, Anna M. Pulpòn Segura (2006). Elaboración y Presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Edición: EdicionsUniversitat Barcelona. España.
- García N. (2011) *El proceso de la investigación*(En línea) consultado el 5 de Diciembre 2012. Disponible en http://uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf
- Hernández E. (2006) Metodología de la investigación Científica, 1era Edición
- Hernández Sampieri, (2003). “*Metodología de la Investigación*”. México. McGraw-Hill.
- Hitt Michael. Pérez M. (2006) Administración Pearson Educación. México
- Idelfonso, Esteban. Abascal Elena (2011) Fundamentos y técnicas de investigación comercial. ESIC Editorial Madrid
- Jones Gareth, Ruiz Carlos (2008) Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las Organizaciones. Pearson Educación
- Lamb, Charles (2006) Marketing: Cengage Learning Editores

- Martínez Coll (2007): Recursos Humanos: Estructura Organizativa. Editorial, El Ateneo
- Méndez Álvarez Carlos E. (2006): Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.
- Pérez De Lara Choy María L., Christopher G. Worley (2007). Administración. Editores: Pearson Educación. México
- Robbins, Stephen Coulter M. (2005). Administración Pearson Educación México. Octava Edición
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005): Administración. Octava Edición. Editorial Pearson
- Rodríguez Moguel Ernesto (2005): Metodología de la Investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México
- Zambrano Barrios Adalberto (2005) Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Universidad Católica Andrés Bello. Primera Edición. Editorial, texto C.A.
- Zapata Oscar (2005): Herramientas para Elaborar Tesis e Investigaciones Socioeducativas. Editorial Pax. México

○ **REVISTAS**

- Revista de dirección y administración de empresas *Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional*. María Begoña Etxebarria Robledo, Francisco Sánchez Fuentea, ISSN 1135-2051, N° 15, 2008, págs. 157-174
- Revista de Dirección, Organización y Administración de empresa de la Universidad Politécnica de Madrid (N° 40, 2010). Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo>
- Revista Técnica administrativa, *El diseño organizacional: evolución y perspectivas*. ISSN-e 1666-1680, Vol. 10, N°. 46, 2011, 1 págs.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 2 Plan de Acción

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cómo influye una estructura organizacional de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” Parroquia Colonche. Cantón Santa Elena de la Provincia de Santa Elena?			
OBJETIVO: Elaborar la propuesta de un diseño organizacional		INDICADORES Encuestas y Entrevistas	
PROPÓSITO: Fortalecer la gestión administrativa		INDICADOR: Administradores, Socios,	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	COORDINADOR DEL OBJETIVO
Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	Obtener convenios con instituciones para que se involucren con nuevos sistemas operacionales	Presentación de proyectos viables con el propósito de captar inversión e investigación	Junta Directiva, Gerente, Socios
Lograr la participación del mercado a través de un estudio adecuado de las necesidades actuales a los clientes	Implementación de plan de marketing para el conocimiento de servicios brindados	-Asignación de responsabilidades -Implementación de canales de distribución -Incorporación del mix promocional	Junta Directiva
Implementar la cultura corporativa de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	Mejorar la organización institucional a través de definición de responsabilidades	-Implementación de orgánico funcional -Difundir y priorizar el direccionamiento estratégico	Junta Directiva
Implementar el diseño organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”	Capacitar al personal para generar desempeño y maximización de recursos	-Enseñanza continúa sobre técnicas y procesos -Planificación y estandarización de recursos	Junta Directiva, Gerente

Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

ANEXO 3 Presupuesto

RECURSO MATERIALES

RECURSO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorios	6	230,00	1.380,00
Sillas	6	90,00	540,00
Suministros de Oficina		250,00	200,00
TOTAL			2.120,00

RECURSOS TECNOLÓGICOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
Computadoras	6	450,00	2.700,00
Impresoras	4	350,00	480,00
TOTAL		120,00	3.180,00

RECURSOS FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN	VALOR
RECURSO MATERIAL	2.120,00
RECURSO TECNOLÓGICO	3.530,00
TOTAL	5.650,00

ANEXO 4 Guía de Entrevista en Profundidad



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



NOMBRE: _____ **EDAD:** _____
SEXO: MASCULINO FEMENINO

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

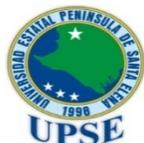
Guía estructurada con el propósito de conocer la opinión respecto a la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”.

- 1.- ¿La Asociación de Agricultores “Valle Manantial” se plantea estrategias para lograr objetivos?
- 2.- ¿Se logra eficacia en las diversas operaciones teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos?
- 3.- ¿Existen líneas o canales de información entre integrantes de la asociación?
- 4.- ¿Considera usted que se deben tomar en cuenta las opiniones de los socios al momento de tomar una decisión?
- 5.- ¿Considera usted que la especialización aplicada en la Asociación de Agricultores “Valle Manantial” es la correcta para el desarrollo organizacional?
- 6.- ¿Se realizan evaluaciones internas para conocer el desempeño de la parte administrativa?
- 7.- ¿Cuenta con el recurso financiero para un incremento de equipos y herramientas en caso de ser necesario para la asociación?
- 8.- ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”?

9.- ¿Dispone del recurso humano necesario y suficiente para las responsabilidades y funciones que se desempeñan en la asociación?

10.- ¿Considero usted que la elaboración del diseño organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

ANEXO 5 Encuesta realizada a Socios



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



NOMBRE: _____ EDAD: _____
SEXO: MASCULINO FEMENINO

ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS

Todos los datos aportados en esta entrevista serán de uso exclusivo para la realización del informe del proceso del plan de estructura organizacional del estudio de las diferentes variables que se producen en la asociación.

1.- ¿Estima usted importante la comunicación entre socios y la parte administrativa de la asociación?

Definitivamente que si Probablemente no
Probablemente si Definitivamente no
Indeciso o indiferente

2.- ¿En qué medida estima usted, el grado de eficiencia de la asociación?

Muy bueno Malo
Bueno Muy malo
Regular

3.- ¿La organización se plantea estrategias para lograr objetivos?

Sí No

4.- ¿Tiene usted definido los objetivos y las metas de la organización?

Sí No

5.- ¿Considera usted que es importante que las instituciones gubernamentales ayuden en el desarrollo de la asociación?

Muy de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

6.- ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la asociación?

Definitivamente que si
Probablemente si
Indeciso o indiferente

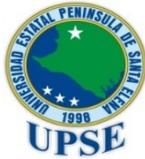
Probablemente no
Definitivamente no

7.- ¿Considera usted, que la elaboración del diseño organizacional ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Definitivamente que si
Probablemente si
Indeciso o indiferente

Probablemente no
Definitivamente no

ANEXO 6 Encuesta realizada a parte administrativa



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



1.- EDAD: _____

2.- SEXO: MASCULINO FEMENINO

ENCUESTA REALIZADA A PARTE ADMINISTRATIVA

Todos los datos aportados en esta entrevista serán de uso exclusivo para la realización del informe del proceso del plan de estructura organizacional del estudio de las diferentes variables que se producen en la asociación.

1.- ¿Está usted de acuerdo con las gestiones administrativas que se maneja actualmente?

Muy de acuerdo En desacuerdo
De acuerdo Muy en desacuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2.- ¿Piensa usted que en la asociación existen líneas jerárquicas definidas?

Definitivamente que si Probablemente no
Probablemente si Definitivamente no
Indeciso o indiferente

3.- ¿Dispone la organización de recursos tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?

Sí No

4.- ¿A criterio personal, considera que se están logrando los objetivos planteados de la asociación?

Definitivamente que si
Probablemente si
Indeciso o indiferente

Probablemente no
Definitivamente no

5.- ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

Sí

No

6.- ¿Está usted de acuerdo en que la asociación implemente un modelo de diseño organizacional?

Muy de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

7.- ¿Considera que con la aplicación del diseño organizacional mejoraría la gestión administrativa de la asociación?

Sí

No

8.- ¿Dispone de un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) en la actualidad?

Definitivamente que si
Probablemente si
Indeciso o indiferente

Probablemente no
Definitivamente no

ANEXO 7 Encuesta a Clientes Mayoristas



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



NOMBRE: _____

EDAD: _____

SEXO: MASCULINO

FEMENINO

ENCUESTA A CLIENTES MAYORISTAS

Buenas días, tardes soy..... estudiante de la UPSE y estamos conversando con personas como usted sobre el nivel de satisfacción sobre un producto en particular, todo lo que usted opine será para nosotros de mucha utilidad y su información será tratada estadísticamente.

1.- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los productos?

Muy bueno
Bueno
Regular

Malo
Muy malo

2.- ¿Al momento de presentarse un inconveniente, existe un sincero interés por parte de la asociación en solucionarlo?

Si..... No.....

3.- ¿El productor comprende las necesidades específicas del consumidor?

Si..... No.....

4.- ¿Cómo califica la calidad de la entrega?

Muy bueno
Bueno
Regular

Malo
Muy malo

5.- ¿Cómo califica la calidad del servicio?

Muy bueno
Bueno
Regular

Malo
Muy malo

6.- ¿Cómo califica la calidad percibida del producto?

El producto es de excelente calidad	<input type="checkbox"/>
Supera las expectativas	<input type="checkbox"/>
El producto se puede recomendar	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Dispone la asociación de un personal capacitado para la comercialización del producto?

Definitivamente que si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Indeciso o indiferente	<input type="checkbox"/>		

8.- Escoja Ud. El aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>
Forma de pago	<input type="checkbox"/>
Referencias	<input type="checkbox"/>

ANEXO 8 Lista de integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”

1- Sr. Melquiades Beltrán Borbor, Vicepresidente;

2.- Sr. Otto Rosales Pozo, Secretario;

Sr. José Gonzabay Rivera, Tesorero

Sr. Fausto Ascencio Pozo, Síndico

Sr. Edilberto Magallàn Rosales, Socio

Sr. Demetrio González, Socio

Sr. Pedro Méndez Malavé, Socio

Sr. Wilmerton Pilay Muñoz, Socio

Sr. Ernesto Rosales Pozo, Socio

Sr. Otto Rosales Pozo, Socio

Sr. Antonio Quinde, Socio

Sra. Rosa Franco Pita, Socia

Sr. Prudencio Tómalá, Socio

Sr. Tomas Martínez, Socio

Sr. Claudio Pozo, Socio

Sr. Ernesto Magallàn González, Socio

Sr. Marcelino Tómalá, Socio

Sr. Vicente Santisteban Alejandro, Socio

Sr. Samuel Ascencio Pozo

ANEXO 9 Imágenes

Foto N° 1 Los integrantes de la Asociación de Agricultores “Valle Manantial”



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez

Foto N° 2: El gerente de la asociación Samuel Ascencio otorgando la firma de constancia para la documentación pertinente.



Fuente: Asociación de Agricultores “Valle Manantial”
Elaborado por: Oscar Merejildo Rodríguez