



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO  
MUNICIPAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA  
(CEMNFASE), CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: ZULLY MUÑOZ SORIANO.  
TUTOR: EC. IRENE PALACIOS BAUZ**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO  
MUNICIPAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA  
(CEMNFASE), CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TESIS DEGRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: ZULLY MUÑOZ SORIANO.**

**TUTOR: EC. IRENE PALACIOS BAUZ**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**La Libertad, 14 de agosto 2013**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO MUNICIPAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA (CEMNFASE), CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por la Sra. ZULLY MUÑOZ SORIANO, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero(a) en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**EC. IRENE PALACIOS BAUZ**  
**TUTORA.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, debido a que es el compañero de mi vida, llenando mi ser de sabiduría para seguir adelante, ayudándome a vencer los obstáculos que se me presenten en la vida.

Al Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, que facilitó la información y permitió que se lleve a cabo este trabajo de investigación, a mi tutora de tesis, Eco. Irene Palacios Báuz y a todos los docentes de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial por sus enseñanzas y cooperación a mi formación profesional y personal.

De igual manera a los docentes y directivos encargados de las respectivas revisiones, con el fin de que mi trabajo de tesis cumpla con todos los parámetros establecidos por la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**Zully**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarme y bendecirme a cada instante, en todas las etapas de mi vida y carrera profesional. A mis queridos y amados padres por el apoyo incondicional; quienes han sido el pilar fundamental para esforzarme y ser mejor día tras día.

A mis amigas (os) y a todas aquellas personas que me han brindado su afecto y apoyo invaluable para poder culminar con éxito una meta más en mi vida.

**Zully**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón  
**DECANA DE FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigero  
**DIRECTOR DE ESCUELA**

---

Econ. Irene Palacios Bauz  
**PROFESOR-TUTOR**

---

Ing. Sofía Lovato  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Ab. Milton Zambrano Coronado  
**SECRETARIO - PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO MUNICIPAL DEL  
NIÑO Y LA FAMILIA (CEMNFASE), CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**Autor:** Zully Muñoz Soriano

**Tutora:** Econ. Irene Palacios

**RESUMEN**

El presente trabajo se realizó en el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, el mismo que presenta problemas en su organización, ya que actualmente no cuenta con un diseño organizativo definido y específico, pues sus actividades son realizadas de manera empírica, provocando que en ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior del centro; además durante el lapso de permanencia de la organización en el mercado, no se ha aplicado las respectivas estrategias que le permitan mejorar y ofrecer un servicio de calidad en un mercado actualmente muy competitivo, muchas de estas situaciones se han originado por el desconocimiento de la administración creando duplicidad de funciones, alto grado de ineficiencia en el cumplimiento de las mismas, dejando beneficiarios insatisfechos e inconformes por el servicio irregular que se ofrece el centro. Es necesario mencionar que a pesar de poseer una gran infraestructura; la administración ha realizado escasos procesos de mantenimiento de modo que muchos de los equipos se encuentran en mal estado, llegando a proyectarse una equipos obsoletos. Entonces el objetivo del presente trabajo de investigación consiste en realizar un Diseño Organizacional, basado en la investigación de campo y documental, respaldándose con la aplicación de métodos y técnicas de investigación que permitieron delinear una estrategia de recolección de los datos e información del personal y beneficiarios que mantienen relación directa con la empresa, y que previa la elaboración de un diagnóstico se propone realizar e implementar un Diseño Organizacional para el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, basado en la estructura actual, estableciendo lineamientos claros y objetivos, misión, visión, valores, descripción de cargos y organigrama formal de la empresa, a la vez que se proponga proyectos que permita generar cambios en la estructura interna que facilite el desarrollo de procesos efectivos que conlleven al alcance de los objetivos institucionales del centro municipal.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
TRIBUNAL DE GRADO .....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN. ....	1
1. TEMA .....	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	4
3. CAUSAS DEL PROBLEMA. ....	5
3.1. Causas y efectos. ....	6
3.2. Delimitación del problema. ....	6
3.3. Formulación del problema. ....	7
3.4. Sistematización del problema. ....	7
3.5. Evaluación del problema. ....	7
4. JUSTIFICACION. ....	9
5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.....	10
5.1. Objetivo general. ....	10
5.2. Objetivos específicos. ....	10
6. HIPOTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.....	11
6.1. Hipótesis.....	11
6.2. Operacionalización de las variables. ....	11



6.3. Identificación de las Variables.....	11
CAPITULO I.....	14
MARCO TEORICO.....	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.1.1. Actividades realizadas anuales por el Centro Municipal del Niño y la Familia.....	17
1.2. Diseño organizacional.....	18
1.2.1. Estructura organizacional.....	19
1.2.2. Importancia de la estructura organizacional.....	21
1.2.3. Objetivos del diseño organizacional.....	22
1.2.4. Tipos de diseño de estructura organizacional.....	22
1.2.5. Puntos básicos para el diseño de la organización.....	23
1.2.6. Proceso para el diseño organizacional.....	23
1.2.7. Modelos de Diseño Organizacional.....	24
1.2.7.1. Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.....	24
1.2.7.2. Modelo de Richard Daft.....	27
1.2.8. Elementos del Diseño Organizacional.....	29
1.2.8.1. Análisis Organizacional.....	29
1.2.8.1.3. Tipos de estrategias de la matriz FODA.....	31
1.2.8.1.4. Representación de la matriz del FODA.....	31
1.2.8.2. Dirección estratégica.....	32
1.2.8.2.5. Estrategias.....	34
1.2.8.3. Proyección del Diseño Organizacional.....	35
1.2.8.4. Resultados de la Efectividad.....	38
1.3. Características de la organización.....	42
1.3.1. Importancia de la institución y de sus actividades.....	42
1.3.2. Sector Beneficiado.....	44
1.3.3. Desempeño del personal.....	44
1.3.4. Características de los objetivos de desempeño.....	44
1.3.5. Proceso de evaluación del desempeño.....	46

1.3.6. Objetivos. ....	47
1.3.7. Importancia. ....	47
1.3.8. Responsabilidad en la evaluación de colaboradores. ....	48
1.3.9. Ventajas de la evaluación del rendimiento.....	50
1.3.10. Factores de la evaluación de colaboradores. ....	50
1.4. Marco legal.....	52
1.4.1. Conformación según bases legales.....	53
1.4.2. Constitución de la República del Ecuador vigente. ....	53
CAPITULO II .....	56
METODOLOGIA. ....	56
2.1. Diseño de la investigación. ....	56
2.2. Modalidad de la investigación. ....	56
2.3. Tipos de investigación.....	58
2.4. Métodos de la investigación.....	59
2.4.1. Método Inductivo. ....	59
2.4.2. Método Analítico. ....	59
2.5. Instrumentos de la investigación.....	60
2.6. Técnicas de recolección de datos. ....	61
2.7. Población y muestra. ....	63
CAPÍTULO III.....	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
3.1. Análisis y tabulación de los resultados de la encuesta. ....	68
3.2. Cruce de preguntas. ....	86
3.3. Conclusiones de la encuesta.....	88
3.4. Análisis de la entrevista aplicada a los Directivos del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE. ....	90
3.5. Análisis de la entrevista aplicada al personal Administrativo de CEMNFASE.....	98
3.6. Conclusiones entrevistas. ....	104
3.7. Conclusiones y recomendaciones. ....	105

CAPITULO IV.....	107
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO MUNICIPAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA CEMNFASE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....	107
4.1. Antecedentes .....	107
4.1.1. Perfil del líder.....	108
4.2. El diseño organizacional. ....	109
4.3. Análisis organizacional del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE. ....	110
4.3.1.1. Análisis Externo.....	111
4.3.1.2. Análisis Interno.....	111
4.3.1.3. F.O.D.A Estratégico.....	114
4.3.1.4. Matrices de análisis para el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE .....	115
4.4. Dirección estratégica.....	117
4.4.1. Misión de CEMNFASE .....	117
4.4.2. Visión de CEMNFASE.....	118
4.4.3. Metas de CEMNFASE.....	118
4.4.4. Objetivos .....	119
4.4.4.1. Objetivo General. ....	119
4.4.4.2. Objetivos Específicos.....	119
4.4.5. Valores de CEMNFASE. ....	120
4.5. Diseño organizacional.....	122
4.5.1. Forma Estructural del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE. ....	122
4.5.3. Tecnología de información y sistema. ....	134
4.5.3.1. Sistemas de información de CEMNFASE .....	134
4.5.4. Políticas de recursos humanos e incentivos. ....	134
4.5.4.1. Política de Recurso Humano de CEMNFASE.....	134
4.5.4.2. Política de Incentivos. ....	135

4.5.4.7. Clima organizacional .....	136
4.5.4.8. Gestión de control. ....	137
4.5.4.9. Disponibilidad de recursos.....	138
4.6. Resultados de la efectividad.....	144
4.6.5. Aplicación de evaluación. ....	147
4.6.7. Seguimiento de empresas que mayoritariamente colaboran con CEMNFASE para brindar ayuda. ....	149
4.7. Presupuesto necesario para el desarrollo del diseño organizacional.....	150
4.9. Conclusiones de la propuesta. ....	155
4.10. Bibliografía. ....	156
ANEXOS .....	159

## ÍNDICE DE CUADROS.

	<b>Pág.</b>
CUADRO # 1: Causas y efectos del problema. ....	6
CUADRO # 2: Operacionalización de las variables. ....	12
CUADRO # 3: Guía para analizar el FODA.....	30
CUADRO # 4: Matriz FODA. ....	31
CUADRO # 5: Acta de Constitución. ....	52
CUADRO # 6: Instrumentos de Investigación. ....	61
CUADRO # 7: Población.....	63
CUADRO # 8: Muestra.....	66
CUADRO # 9: Género de los encuestados. ....	68
CUADRO # 10: ¿Cuál es su edad? .....	69
CUADRO # 11: ¿Cuál es su nivel de educación?.....	70
CUADRO # 12: Servicios que presta CEMNFASE .....	71
CUADRO # 13: Cumplimiento en los servicios de CEMNFASE.....	72
CUADRO # 14: Calidad del servicio.....	73
CUADRO # 15: Grado de efectividad de CEMNFASE .....	74
CUADRO # 16: Agilidad en los procedimientos de CEMNFASE .....	75
CUADRO # 17: Ayuda oportuna del CEMNFASE.....	76
CUADRO # 18: Recurso humano capacitado.....	77
CUADRO # 19: Satisfacción en el trato recibido por el personal. ....	78
CUADRO # 20: Comunicación adecuada entre miembros de CEMNFASE .....	79
CUADRO # 21: Ampliación de servicios de CEMNFASE.....	80
CUADRO # 22: Recomendación sobre CEMNFASE.....	81
CUADRO # 23: Porcentaje de la evaluación del lugar de servicio. ....	82
CUADRO # 24: Importancia de CEMNFASE en el Cantón Santa Elena. ....	83
CUADRO # 25: Información sobre instituciones de ayuda social. ....	84
CUADRO # 26: Conocimiento de lugares similares .....	85
CUADRO # 27: F.O.D.A. de CEMNFASE.....	113
CUADRO # 28: Análisis de la matriz F.O.D.A.....	114

CUADRO # 29: Matriz de evaluación de factores internos.....	115
CUADRO # 30: Matriz de evaluación de factores externos.....	116
CUADRO # 31: Evaluación de actividades .....	147
CUADRO # 32: Seguimiento de actividades.....	148
CUADRO # 33: Empresas que colaboran con CEMNFASE. ....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
GRÁFICO # 1: Flujograma de procesos.....	18
GRÁFICO # 2: Diseño Organización según Doailed Labrada Sosa – Cuba 2008	26
GRÁFICO # 3: Modelo de diseño organizacional de Richard Daft. ....	28
GRÁFICO # 4: Género de los encuestados.....	68
GRÁFICO # 5: ¿Cuál es su edad?.....	69
GRÁFICO # 6: ¿Cuál es su nivel de educación? .....	70
GRÁFICO # 7: Servicios que presta CEMNFASE. ....	71
GRÁFICO # 8: Cumplimiento en los servicios de CEMNFASE. ....	72
GRÁFICO # 9: Calidad del servicio. ....	73
GRÁFICO # 10: Grado de efectividad de CEMNFASE.....	74
GRÁFICO # 11: Agilidad en los procedimientos de CEMNFASE.....	75
GRÁFICO # 12: Ayuda oportuna del CEMNFASE .....	76
GRÁFICO # 13: Recurso humano capacitado .....	77
GRÁFICO # 14: Satisfacción en el trato recibido por el personal.....	78
GRÁFICO # 15: Comunicación adecuada entre miembros de CEMNFASE.....	79
GRÁFICO # 16: Ampliación de servicios de CEMNFASE .....	80
GRÁFICO # 17: Recomendación sobre CEMNFASE .....	81
GRÁFICO # 18: Porcentaje de la evaluación del lugar de servicio.....	82
GRÁFICO # 19: Importancia de CEMNFASE en el Cantón Santa Elena .....	83
GRÁFICO # 20: Información sobre instituciones de ayuda social.....	84
GRÁFICO # 21: Conocimiento de lugares similares.....	85
GRÁFICO # 22: Relación de utilización de servicios de CEMNFASE y edad de los encuestados.....	86
GRÁFICO # 23: Relación de utilización de servicios de CEMNFASE y edad de los encuestados.....	86
GRÁFICO # 24: Relación de pregunta sobre el trato recibido y evaluación del lugar de servicio. ....	88

GRÁFICO # 25: Modelo de Diseño Organizacional. ....	110
GRÁFICO # 26: Organigrama del Centro Municipal del Niño y la Familia Santa Elena.....	124



**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
ANEXO # 1: Modelo de Encuesta .....	159
ANEXO # 2: Modelo de Entrevista .....	162
ANEXO # 3: Fin de año. Adultos mayores Santa Elena .....	164

## **INTRODUCCIÓN.**

Todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la República del Ecuador cuentan con instituciones vinculadas a la prestación de servicios sociales a la clase más necesitada del Ecuador. Siendo así que cada uno de ellos cuenta con un patronato municipal mismo que es encargado de desarrollar y ejecutar actividades de carácter social e implementar a través de proyectos el bienestar colectivo de las clases más necesitadas.

Los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados), en función a sus atribuciones y competencias concedidas por el código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y descentralización (COOTAD). Contribuyen de manera directa para la complementación de los proyectos que se canalizan en los diferentes patronatos de conformidad con su jurisdicción.

Es necesario y de suma importancia que para un mejor desenvolvimiento y eficaz actividad de los patronatos estos cuenten con un Diseño Organizacional con el fin de que cada uno de sus integrantes pueda cumplir una función de conformidad a su perfil. Haciendo referencia al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena ubicado en la Provincia de Santa Elena Cantón del mismo nombre este cuenta con El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE). Mismo que es una personalidad Jurídica de derecho privado sin fines de lucro que se rige de conformidad con su estatuto y ordenanza constitutiva expedida el 10 de marzo de 1993, y que hasta la actualidad no cuenta con un modelo de diseño organizacional.

El Centro Municipal del Niño y la Familia, con acuerdo ministerial 000102, en base a las disposiciones pertinentes del título del libro I del Código Civil y las demás leyes de la República, fue designado con las siglas CEMNFASE y siendo su finalidad la promoción y ejecución de acciones en beneficio de la niñez, la mujer y la familia.

El CEMNFASE tiene domicilio en la Cabecera Cantonal del Cantón Santa Elena. Calle 18 de agosto y calle 10 de agosto, frente al parque central Vicente Rocafuerte. Para la consecución de sus fines CEMNFASE podrá celebrar cualquier tipo de acto, convenio o contrato permitido por la ley y realizar a mas de su gestión directa actividades de información difusión, capacitación, formación, y asesoría, coordinará y podrá juntar esfuerzos con otras personas naturales, jurídicas, públicas y privadas nacionales o extranjeras que tengan propósitos afines.

De ahí nace la importancia de la presente tesis que tiene como finalidad elaborar un diseño organizacional a la institución antes referida y lograr así de esta manera que cada uno de sus colaboradores realicen un correcto desempeño en sus funciones, logrando un excelente clima laboral que permita llegar a los objetivos y metas trazados para el efecto.

La tesis está organizada sistemáticamente, por capítulos donde se describe de manera detallada la importancia, la realidad en la que se encuentra la institución, la problemática, las recomendaciones a las que se llegara luego de concluida la investigación.

**En el capítulo I**, encontramos el Marco Teórico, donde conocemos de forma general los antecedentes de la institución a investigar, se definirá la importancia de la actividad, para sirve una estructura organizacional en una organización.

**En el capítulo II**, se da a conocer cuál es la Metodología que se va a utilizar, donde encontramos técnicas, métodos, la muestra a utilizar que nos sirve como referencia para la elaboración de la presente tesis.

**En el capítulo III**, se detalla el análisis e interpretación de los resultados, que son utilizados, con el fin de recolectar la información necesaria.

**En el capítulo IV,** Planteamos la propuesta que va a ser una medida para solucionar el problema encontrado. Esta propuesta es planteada a base de resultados que nos arroje la presente investigación, y con el respectivo conocimiento y con la pertinente experiencia del investigador.

Además se encuentra adjunta la Bibliografía, donde se da a conocer los libros que se utilizó referentes al Diseño Organizacional, cuenta también con los respectivos Anexos.

## **MARCO CONTEXTUAL.**

### **1. TEMA**

La coordinación y división del trabajo, en un alto desempeño del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo donde se involucre a los actores, para la adecuada implementación del diseño organizacional.

### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE). Mismo que es una personalidad Jurídica de derecho privado sin fines de lucro que se rige de conformidad con su estatuto y ordenanza constitutiva expedida el 10 de marzo de 1993, tiene como objetivos promocionar actividades o proyectos que beneficien a la niñez y la familia, cuenta con un Concejo Directivo. Esta organización sufre muchas falencias dentro de su organización administrativa debido a que no cuenta con una estructura organizacional bien definida que les permita en forma conjunta llegar al objetivo en común, mismo que le facilite trabajar de manera más eficiente y eficaz para poder atender de forma urgente las necesidades de la población de Santa Elena ya que las mismas no eran atendidas de manera prioritaria.

Otras de las causas de la ausencia de sus actividades es que sus colaboradores no tengan bien establecidas sus funciones y obligaciones, lo que produce un caos dentro de la organización generando la falta de compromiso en el momento que se genera un conflicto dando como resultado obviar el problema antes de solucionarlo. La organización cuenta con una administración centralizada lo que ocasiona un sobrecargo de responsabilidades al encargado de ejecutarlas. Impidiendo la delegación de funciones y frenando la toma de decisión de la persona encargada del área, que en la mayoría de los casos no cumple con el perfil en el rol que desempeña o el que se le ha delegado.

Cada día las tareas designadas son mayores obteniendo un inconveniente a la hora de realizar sus labores producido por el sistema de trabajo individual el cual no les permite alcanzar los resultados deseados.

Si las situaciones anteriores se mantienen en la organización tendría graves problemas para cumplir con el objetivo por la cual fue creada que es velar por la integridad de los niños y la familia ocasionando que la comunidad no confíe en el apoyo que esta le puede brindar.

El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE), debe tomar medidas administrativas y una de las opciones para aportar como solución es realizar estrategias que permitan dirigir de manera adecuada a la organización, contando con mecanismos de coordinación, definir un organigrama que les permita rendir cuentas específicas, conformar canales de comunicación adecuados, permitir una administración descentralizada para que sus colaboradores tengan responsabilidad y toma de decisión.

### **3. CAUSAS DEL PROBLEMA.**

El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE), es un organismo que sufre muchas falencias en sus actividades dentro de su organización administrativa debido a que no cuenta con una estructura organizacional bien definida, por las siguientes causas:

- No tienen bien establecidas sus funciones y obligaciones.
- Tienen una administración centralizada.
- No existe comunicación adecuada que permita llevar información adecuada.
- Cuenta con un sistema individualizado.
- No cuenta con un modelo de diseño organizacional.
- No cuenta con un trabajo en equipo.

### 3.1. Causas y efectos.

Para la elaboración diseño de una estructura organizacional para el Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE), se analizarán los síntomas, causas y efectos existentes para una óptima solución y desarrollo de su estructura.

**CUADRO # 1:** Causas y efectos del problema.

SÍNTOMAS	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficientes obras sociales en el Cantón Santa Elena.</li><li>• Falencias dentro de la organización administrativa.</li><li>• Los colaboradores no tienen definidas sus funciones y obligaciones.</li><li>• Administración centralizada.</li><li>• Comunicación inadecuada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesidad de la creación de (CEMNFASE).</li><li>• Falta de una estructura organizacional bien definida.</li><li>• Falta de un diseño organizacional.</li><li>• Falta de toma de decisiones del personal de área.</li><li>• Falta de canales de comunicación apropiados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desatención de las autoridades.</li><li>• No son atendidas las necesidades de manera prioritaria.</li><li>• Caos dentro de la organización.</li><li>• No cumplimiento de los roles de desempeño</li><li>• Evita alcanzar los resultados deseados.</li></ul>

Elaborado por: Zully Muñoz

### 3.2. Delimitación del problema.

**Campo** : El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE).

**Área** : Ayuda y apoyo a la niñez y la familia.

**Aspecto** : Diseño de un modelo de organización para (CEMNFASE).

**Tema** : Diseño de una estructura Organizacional para El Centro Municipal del Niño y Familia (CEMNFASE).

### **3.3. Formulación del problema.**

¿De qué manera incide la coordinación y división del trabajo en el desempeño del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, año 2013?

### **3.4. Sistematización del problema.**

De la formulación planteada, se manifiestan diferentes directrices que las vamos a detallar a continuación:

1. ¿Cuál ha sido la causa que impide llegar al objetivo de la organización?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE?
3. ¿Qué efectos aportaría la coordinación y la división del trabajo en la Institución?
4. ¿Cuáles son las dificultades primordiales que encontramos en la organización del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE?
5. ¿Cuáles serían los resultados de evaluar de manera cualitativa y cuantitativa el desempeño del personal de CEMNFASE?

### **3.5. Evaluación del problema.**

En la evaluación del problema, se va introduciendo las fases correspondientes a la investigación, los aspectos a considerar son los siguientes:



**Delimitado:** necesidad de crear un diseño de estructura organizacional para El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE).

**Claro:** el proyecto debe responder a la necesidad de definir y organizar los puestos de trabajo en El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE).

**Evidente:** El proyecto va dirigido a un clima laboral en conjunto con el desempeño de sus funciones permitan llegar a la eficiencia y eficacia de la organización.

**Concreto:** La propuesta responde a la elaboración de un diseño organizacional que permita mejorar sus funciones y la toma de decisiones efectivas en el momento oportuno, contando con un excelente clima laboral.

**Relevante:** El Diseño de una estructura organizacional es un conjunto de estrategias que permiten el cumplimiento de las actividades de la organización.

**Contextual:** El proyecto se centra en solucionar todos los inconvenientes administrativos que se encuentran la investigación permitiendo el crecimiento organizacional de la misma logrando sus objetivos por la cual fue creada.

**Factible:** La propuesta será factible razón por la cual los colaboradores de la organización serán beneficiados por la efectiva organización pero cabe recalcar que existe otro sector beneficiado este parte son los usuarios que van a tener respuesta inmediata a su llamado.

**Variable:** Las variables que se identifica en el planteamiento del problema es: la estructura organizacional, y administración organizacional. Es importante la aportación del presidente de la organización, consultas bibliográficas, de campo, y el censo de cada uno de los colaboradores por el aporte al inicio de la investigación.

#### **4. JUSTIFICACION.**

La propuesta de un modelo de diseño organizacional para el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE implica que mediante la aplicación de fundamentos teóricos de Diseño Organizacional, Teoría General de la Administración, Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones, Cultura Organizacional se logre analizar mediante los conceptos teóricos; los diferentes aspectos o factores que inciden en los procesos administrativos de las organizaciones y permiten la implementación una adecuada estructura organizacional de modo que las actividades a realizarse en cada una de las áreas de la misma, se efectúen de forma organizada y coordinada con el único propósito de obtener un alto grado de eficacia y eficiencia en la empresa.

De igual manera crear un sistema de procedimientos que permita la solución adecuada al problema citado, continuando con la investigación utilizando herramientas adecuadas como la observación y también a través de entrevistas, encuestas y demás métodos investigativos necesarios, las mismas que brindaran una mayor perspectiva del objeto de estudio. Con la finalidad de lograr resultados efectivos con información cualitativa y cuantitativa para tomar los correctivos necesarios en la parte interna de la organización.

Este proyecto busca solucionar problemas existentes en las diferentes áreas administrativas, con el propósito de obtener mayor aceptación y confianza de los usuarios, y solucionando de forma rápida todas las actividades de carácter social de la Península de Santa Elena.

Para todo Ingeniero en Desarrollo Empresarial es imperioso poder desarrollar un proyecto de tesis con el fin no solo de fortalecer su personalidad sino también adquirir herramientas necesarias en la parte profesional, para así poder aportar con todos los conocimientos adquiridos en todos los años de estudio, beneficiando así a la organización en mención pero también aportando a la comunidad.

## **5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.**

### **5.1. Objetivo general.**

Evaluar la incidencia de la coordinación y división del trabajo en el desempeño del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo donde se involucre a los actores, para la adecuada implementación de un diseño organizacional.

### **5.2. Objetivos específicos.**

- Realizar un análisis de las situación actual del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia por medio de un proceso investigativo, para mejorar el desempeño de las mismas.
- Fundamentar teóricamente los criterios y puntos de vista del la Estructura Organizacional, considerando las diferentes guías y elementos básicos de diferentes autores, que permita una mejor comprensión del objeto de estudio.
- Definir la coordinación y división del trabajo en la institución, mediante un análisis organizacional, que permita una asignación de tareas de manera eficaz y eficiente.
- Elaborar la propuesta de un Diseño de Estructura Organizacional, considerando el enfoque que permita mejorar el desempeño de todas las funciones del Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE).

## **6. HIPOTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.**

### **6.1. Hipótesis.**

La incidencia de la coordinación y división del trabajo, logrará el desempeño del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo donde se involucre a los actores, para la adecuada implementación del diseño organizacional.

### **6.2. Operacionalización de las variables.**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema.

Es por tanto que, a partir de la operacionalización de las variables, se selecciona las técnicas e instrumentos de investigación que facilitan la recolección de la información para la ejecución del problema en estudio.

### **6.3. Identificación de las Variables.**

Como variables de la investigación tenemos:

**Variable Independiente:**

Estructura organizacional

**Variable Dependiente:**

Desempeño del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE.

**CUADRO # 2:** Operacionalización de las variables.

HÍPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
La incidencia de la coordinación y división del trabajo, en el desempeño del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo donde se involucre a los actores, para la adecuada implementación del diseño organizacional.	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Estructura organizacional</p>	El diseño de una estructura acorde con las actuales exigencias depende del análisis organizacional para realizar un conjunto de funciones según la dirección estratégica, mediante la asignación de responsabilidades y división del trabajo conocidos como Diseño Organizacional, que faciliten la interacción de los recursos con el fin de obtener resultados de efectividad y competitividad.	Análisis organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades</li> <li>- Amenazas</li> <li>- Fortalezas</li> <li>- Debilidades</li> </ul>	<p>¿Cree Ud. que el CEMNFASE cumple con todos los beneficios que ofrece?</p> <p>¿Cómo considera Ud. el servicio que recibe por parte del CEMNFASE?</p> <p>¿Se logra resolver los inconvenientes de los beneficiados o al menos alcanzar un determinado grado de efectividad?</p>	Encuesta
			Dirección estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Metas</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estrategias</li> </ul>	<p>¿Cómo estima el procedimiento para ser beneficiario de las actividades que realiza el CEMNFASE?</p> <p>¿La ayuda del CEMNFASE ha sido oportuna en las diferentes ocasiones que presta sus servicios?</p>	Encuesta
			Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma estructural</li> <li>- Tecnología de información y Sistemas de control</li> <li>- Departamentalización</li> <li>- C. Organizacional</li> <li>- Vínculos interorganizacionales</li> </ul>	<p>¿Cree Ud. que el recurso humano se encuentra capacitado para cumplir con las diferentes funciones que se dan en el CEMNFASE?</p> <p>¿Se sintió satisfecho con el trato recibido por parte del personal de CEMNFASE durante el tiempo en qué fue atendido?</p> <p>¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los miembros de CEMNFASE?</p>	Encuesta
			Resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Recursos</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<p>¿Le gustaría que se le proporcione información sobre las actividades que ofrecen las instituciones de ayuda social?</p> <p>¿De acuerdo al siguiente listado coloque desde lo más importante hasta lo menos importante?</p>	Encuesta

	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Desempeño del personal del Centro Municipal del Niño y la Familia.</p>	<p>El desempeño es considerado como el concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Resultados obtenidos</p> <p>Colaborador</p> <p>Conocimientos</p> <p>Estudios formales</p> <p>Estudios informales</p> <p>Experiencia</p> <p>Competencia</p>	<p>Labores asignadas</p> <p>Propósitos</p> <p>Satisfacción</p> <p>Personal</p> <p>Funcionamiento</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Conocimientos adquiridos</p> <p>Procedimientos a realizar</p> <p>Aplicación de Diseño</p>	<p>¿Cómo califica el rendimiento laboral en CEMNFASE?</p> <p>¿Se trazan objetivos o metas dentro de CEMNFASE con el fin de satisfacer las diferentes necesidades de los usuarios?</p> <p>¿Considera que CEMNFASE ha cumplido con sus propósitos?</p> <p>¿Cuál es el grado de satisfacción en su trabajo?</p> <p>¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de CEMNFASE?</p> <p>¿Juzga Ud. Que CEMFASE tenga misión y visión?</p> <p>¿Cómo valora Ud. la implantación de políticas y valores éticos en CEMNFASE?</p> <p>¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en CEMNFASE?</p> <p>¿Qué considera Ud. qué debe mejorar o cambiar dentro de la estructura administrativa de CEMNFASE?</p> <p>¿Conoce Ud. que es un Diseño Organizacional?</p> <p>¿Conoce Ud. qué tipo de estructura existe dentro de CEMFASE?</p> <p>¿Si existe algún problema cual es el procedimiento que se realiza para solucionarlo?</p> <p>¿Existen capacitaciones para el personal de la empresa?</p> <p>¿Estima Ud. que la aplicación de un Diseño Organizacional acorde a las necesidades de CEMNFASE ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Libro de Metodología  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### 1.1. Antecedentes.

El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto a futuro es el Bienestar social. La sociología del desarrollo reuniría todos estos conceptos, teóricamente y los clasificaría para validarlos como factibles o no factibles. El desarrollo social ha sido uno de los pilares de las Naciones Unidas desde su fundación y está estrechamente vinculado con el desarrollo económico. La ONU ha hecho hincapié en el desarrollo social como parte fundamental para garantizar el mejoramiento de la vida de todas las personas. La ONU ha organizado actividades innovadoras en materia de investigación y acopio sobre datos de población, salud y educación que por primera vez dieron lugar a indicadores confiables a escala mundial. Asimismo ha desplegado diversos esfuerzos para preservar el patrimonio mundial amenazado por los rápidos procesos de cambio.

Por otro lado, la ONU ha apoyado los esfuerzos de los gobiernos por hacer llegar a toda la población los servicios sociales de salud, educación, planificación de la familia, vivienda y saneamiento, además de elaborar modelos para programas sociales que integran los aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales del desarrollo. Actualmente, la liberalización y la mundialización plantean nuevos problemas para el desarrollo social, tales como la cuestión del reparto más equitativo de los beneficios de la mundialización. La labor de la ONU en la esfera social tiene un enfoque cada vez más centrado en las personas y ha revalorado al desarrollo social, al cual se le había restado importancia en aras de atender con más énfasis los temas económicos y culturales.

En Ecuador el ámbito de infancia y adolescencia, se refleja en la reforma institucional que planteo superar problemas estructurales, resultado de más de 60 años de gestión que generaron intervenciones dispersas, desperdicio de recursos, instituciones desarticuladas entre sí con una carga de ineficiencia social e incapaz de dar respuestas efectivas a la demanda social de servicios y con pocas responsabilidades frente a la ciudadanía. En este contexto, los cambios se inician en el 2007 y pone en marcha las acciones para construir un nuevo instituto público de la niñez y adolescencia. Es así que, a partir de julio del 2008, se integran los programas.

Operación Rescate Infantil (ORI)

Fondo de Desarrollo Infantil (FODI)

Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA)

Dirección de Atención Integral a Niños y Adolescentes (AINA).

En la Península de Santa Elena los gobiernos y municipios de esta localidad se han preocupado por el bienestar de los niños entes principales de la familia, por ello varios centros se dedican o proporcionanles buen vivir haciendo cumplir sus derechos. En Santa Elena existen instituciones dedicadas y preocupadas por los niños y jóvenes ayudando a su desarrollo, y formación integral con proyectos de educación, plan de ayuda.

- SOLCA. (programa del muchacho trabajador).- Es una organización social de la compañía de Jesús, que desarrolla una propuesta global para rescatar, proyectar y recrear la formación integral del niño trabajador.
- MIES (Ministerio de Inclusión Económica y social), a través del INFA(Instituto de la Niñez y la Familia, basados en que el Estado garantiza la protección integral y derecho de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, se realiza varios proyectos y reuniones dentro del cantón donde se tratan temas sobre el mismo. Para poner en ejecución de planes: protección especial y desarrollo infantil.



El Centro Municipal del Niño y La Familia de Santa Elena, es una personalidad jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, tiene domicilio en la Cabecera Cantonal de Santa Elena, Provincia de Santa Elena; mantiene oficina al servicio público, expandiendo su servicio social en las diferentes parroquias y recintos del Cantón.

Las actividades del El Centro Municipal del Niño y La Familia de Santa Elena, tiene como fines y objetivos:

- Organizar las condiciones para desarrollar sus propias actividades, celebrar contratos o convenios y relacionarse con otras entidades sin fines de lucro de carácter social.
- Realizar, patrocinar, organizar, sistematizar toda clase de eventos de carácter social y cultural, direccionadas a los grupos de atención prioritaria del Cantón Santa Elena dentro y fuera de la institución.
- Coordinar con las autoridades competentes la elaboración, promoción y ejecución de proyectos que propendan al mejoramiento de las condiciones de vida de la Niñez, adolescentes, adultos mayores, discapacitados, de la mujer y la familia.
- Efectuar actividades, relacionadas desde o directamente con el objeto social, para el desarrollo del mismo, el bienestar de los asociados y la adquisición de bienes, muebles e inmuebles de la Institución.
- Propender el desarrollo de la Niñez, Adolescentes, Adultos Mayores, Discapacitados, mediante aplicación de métodos idóneos procedimientos, tecnológicos para el cuidado, la atención y la rehabilitación de menores, así como para promoción y el mejoramiento de la familia, particularmente en las áreas de mayor incidencia deficitaria.

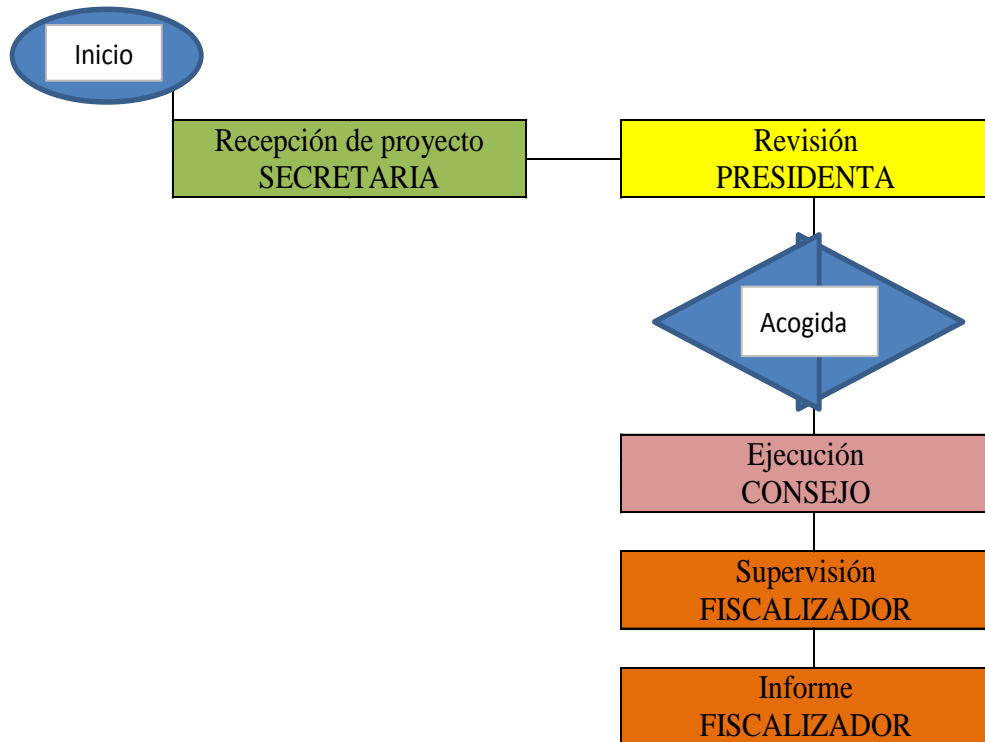
- Propender al mejoramiento de la calidad de atención de los servicios públicos y privados no lucrativos, destinados a la atención de La Niñez, Adolescentes, Adultos Mayores, Discapacitados, de La Mujer y la Familia.
- Coordinar con Autoridades representativas la investigación orientada y la búsqueda de las soluciones para los problemas La Niñez, Adolescentes, Adultos Mayores, Discapacitados, de La Mujer y la Familia.
- Formalizar actividades y programas que propendan al desarrollo integral de la institución.

Para la consecución de (CEMNFASE) podrá celebrar cualquier tipo de acto, convenio o contrato permitido por la Ley y realizar a más de su gestión directa, actividades de información, difusión capacitación, formación y asesoría. Podrá juntar esfuerzos con personas naturales, jurídicas, públicas y privados, nacionales o extranjeros, que tengan propósitos afines.

#### **1.1.1. Actividades realizadas anuales por el Centro Municipal del Niño y la Familia.**

8 de marzo	Celebración Día de la mujer
17 de Agosto	Elección de la reina del Cantón Santa Elena
22 de Diciembre	Navidad con los niños del Cantón Santa Elena
28 de Diciembre	Celebración fin de año con adultos Mayores de La Ilustre Municipalidad de Santa Elena

**GRÁFICO # 1:** Flujograma de procesos.



Fuente: CEMNFASE  
Elaborado por: Zully Muñoz

## 1.2. Diseño organizacional.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, Henry Mintzberg. (2006) considera que:

“Se plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Se plantean cinco componentes básicos:

- 1) Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- 2) Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- 3) Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 4) Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- 5) Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización. (pág. # 53).

Se busca a través de esta propuesta de Diseño de la Estructura Organizacional un excelente grado de eficacia y eficiencia de la institución. Con la creación y desarrollo de una estructura formal se obtendrá un ambiente interno adecuado en la entidad, en el que las actividades de sus colaboradores conlleven a alcanzar los objetivos organizacionales. Una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

### **1.2.1. Estructura organizacional.**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desempeña la organización, donde las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde una vista general, hay una estructura formal que es todo lo que incluye dentro de la organización, y una estructura informal que es la relación de todo el personal con el medio externo.

Una estructura organizacional es un trabajo constante y continuo se podría decir que nunca culmina ya que los recursos que posee cada organización están en constantes cambios, contando con una buena estructura organizacional se puede lograr los objetivos de todo los grupos sociales implicados, provee los medios para que todas sus actividades se puedan desarrollar eficientemente, con poco esfuerzo pero con mucha responsabilidad en cada una de sus funciones.

Una estructura organizacional va a ser de gran beneficio para la organización porque evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, permitiendo reducir costos e incrementando el rendimiento de la misma, cediendo a la reducción y duplicación de esfuerzos debido a que se van a delimitar las funciones y responsabilidades.

La Estructura organizacional según, Stephen P. Robbins. (2005) considera que:

“Que es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización, y formalización”. (pág. # 234).

Es un proceso de crear la estructura de una organización, que logren eficiencia pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito deseado en el ambiente dinámico de hoy. El objetivo de crear un Diseño Organizacional es el poder dividir el trabajo en diferentes tareas y a la vez poder coordinar la efectividad. De esta manera se está lleva un esfuerzo acorde y coordinado para obtener los objetivos, en una estructura todas las partes se integran existe mucha relación en todos sus departamentos.

**El diseño de una estructura organizacional** según, Daft Richard L. (2007) considera que:

“Que es un proceso donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño Organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de una organización: La división de trabajo la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración”. (pág. # 34).

Cuando hablamos de Diseño Organizacional, es cuando las personas que llevan el mando dentro de una organización toma decisiones, donde se aplican muchas estrategias pero esto es un proceso donde se estudia dos partes fundamentales que es la parte interna de una organización y la parte externa. El principal beneficio es una poder lograr una estructura flexible y adaptable capaz de soportar cambios.

**El diseño de una estructura organizacional** según, Daft Richard L. (2007) considera que:

“Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad”. (pág. # 38).

### **1.2.2. Importancia de la estructura organizacional.**

**La importancia de la estructura organizacional** según, Stephen P. Robbins. (2005) considera que:

Es muy importante para los gerentes diseñar una estructura organizacional que ayude a fijar las metas y objetivos de la organización, todos los enfoques tradicionales de las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados los gerentes buscan diseños estructurales que den mayor apoyo y que faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito. (pág. # 614).

Es importante que en una estructura organizacional exista una serie de tareas a desempeñar y que a su vez exista una buena relación y comunicación en todas las unidades para desempeñar una buena función. Se considera una herramienta muy importante para el desarrollo de la organización, pues es que a través de esta estructura se pueden establecer mecanismos que permitan el cumplimiento de una forma considerable y eficiente todos los planes de la organización. La organización está compuesta por un grupo de personas que se dedican a trabajar con un objetivo en común, y para ser efectivo ese objetivo cada persona debe tener sus funciones bien establecidas.

**La importancia de la estructura organizacional** según, Mintzberg Henry (2004) considera que:

“Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización”. (pág. # 30).

### **1.2.3. Objetivos del diseño organizacional.**

Los objetivos de un diseño organizacional deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos. Se necesita tener en cuenta cuales son las verdaderas tareas, funciones, actividades de cada persona, un punto importante es definir el área de autoridad de cada colaborador para determinar las metas a alcanzar, se debe tener bien claro donde conseguir la información necesaria para desempeñar el trabajo a realizar. El objetivo de un diseño organizacional es poder precisar, plantear y demostrar una estructura diferente que permita una nueva relación interpersonal entre los miembros de las organizaciones, tener claro sus responsabilidades, sus funciones mejorar al 100% las relaciones internas y externas de todas las dependencias, con la finalidad de establecer una organización que esté acorde con los objetivos para la cual fue creada y permita alcanzar sus metas a corto y largo plazo.

### **1.2.4. Tipos de diseño de estructura organizacional.**

**Los tipos de diseño de estructura organizacional** según, Mintzberg Henry (2004) considera que son:

- 1. Estructura Simple:** La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- 2. Burocracia Mecánica:** coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.

3. **Burocracia Profesional:** coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo.
4. **Estructura Divisionalizada:** coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
5. **Adhocracia:** organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo. (pág. #40).

### 1.2.5. Puntos básicos para el diseño de la organización.

Los puntos más sobresalientes dentro de una buena organización son:

- Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados
- Una relación entre el cliente y los trabajadores.
- Formar líderes para fomentar el liderazgo.
- Productividad.
- Compromiso ver a la organización como familia.
- Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- Saber entender que el recurso humano es primordial.

### 1.2.6. Proceso para el diseño organizacional.

El proceso de diseño organizacional es donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica una estrategia. Dicho proceso hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.



Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización.

Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización:

- La división del trabajo.
- La departamentalización.
- La jerarquía.
- La coordinación.

### **1.2.7. Modelos de Diseño Organizacional.**

#### **1.2.7.1. Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa.**

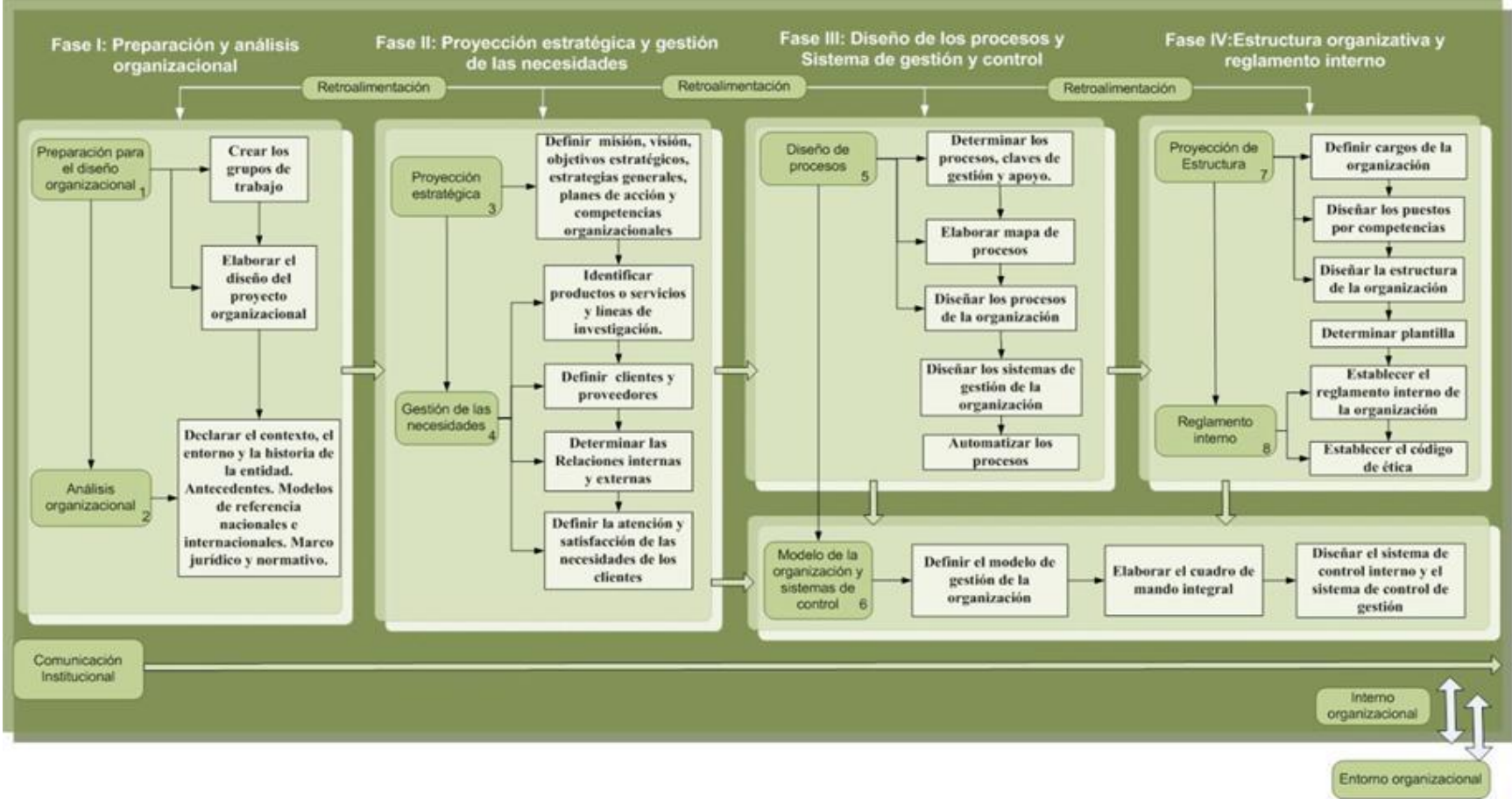
El modelo es de la Escuela Internacional de Doctorado en Formación de la Persona y Mercado de Trabajo Adapt-CQIA, Universidad de Bérgamo Italia; se cita a Ailed Labrada Sosa quien cuenta con Título de Master del Departamento de Ingeniería Industrial. El diseño organizacional ha ido evolucionando, respondiendo a las necesidades de las empresas, la herramienta permite la introducción de formas organizativas complementadas con enfoque estratégico, de procesos y competencias, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con sistemas y tecnologías de información.

Para Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional; “Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.”

La figura muestra el modelo de diseño organizacional con cuatro fases; preparación y análisis organizacional, proyección estratégica y gestión de necesidades, diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.

**GRÁFICO # 2:** Diseño Organización según Doailed Labrada Sosa – Cuba 2008



Fuente: Ailed Labrada Sosa. DISEÑO ORGANIZACIONAL. Cuba. 2008.

### **1.2.7.2. Modelo de Richard Daft.**

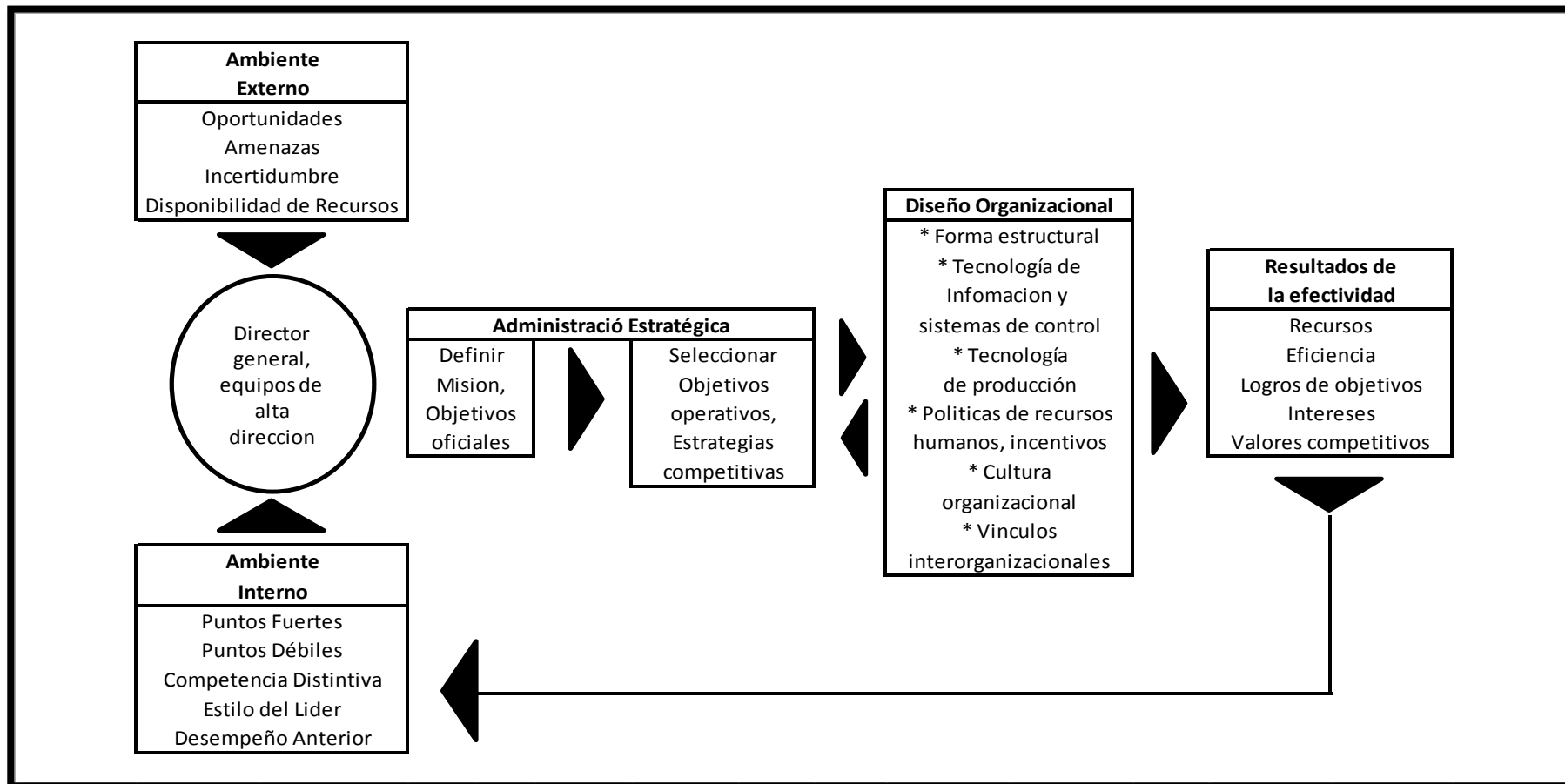
En su libro Teoría y Diseño Organizacional (2007), en donde hace referencia a los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para un desarrollo institucional sostenible, Richard Daft se basa en el análisis externo de las oportunidades y las amenazas, en la incertidumbre y la disponibilidad de recursos; y, el análisis interno que se fundamenta en las fortalezas o puntos fuertes y debilidades o puntos débiles, menciona también la competencia distintiva, el estilo del líder y el desempeño anterior que encierran la primera parte del diseño.

En la segunda fase se describe la administración estratégica, que comprende la Misión, Objetivos institucionales y operativos y las Estrategias pertinentes con los cursos de acción o actividades para la fundamentación oportuna del Diseño Organizacional.

Dentro de la Gestión de los Procesos se considera la Calidad del Producto, el Diseño de Procesos, el Mapa de Procesos, la Diagramación y la Productividad que son los elementos esenciales para sustentar la Proyección del Diseño.

Al hablar del diseño organizacional se compone de la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter organizacionales. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

**GRÁFICO # 3:** Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.



**Fuente:** DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición.

## **1.2.8. Elementos del Diseño Organizacional.**

### **1.2.8.1. Análisis Organizacional.**

El FODA es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa y obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acordes a los objetivos y políticas del organismo.

Las iniciales FODA forman parte de cuatro de significaciones que sirven para analizar bien los problemas que impiden llegar a los objetivos planteados de la organización estudiando los componentes favorables y los que obstaculizan, para así poder llegar a las estrategias deseadas. Este análisis va a servir para realizar el instrumento.

El significado de cada una de las iniciales es:

- **F:** Fortalezas.
- **O:** Oportunidades.
- **D:** Debilidades.
- **A:** Amenazas.

Para entender la matriz del FODA se puede analizar que las fortalezas y las debilidades de la organización se refieren a la parte interna y las oportunidades y amenazas se refiere a la parte del entorno de la organización.

Zambrano Barrios Adalberto (2007), menciona:

El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución. (Pág. # 85).

### CUADRO # 3: Guía para analizar el FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Fuente: CEMNFASE  
Elaborado por: Zully Muñoz

#### 1.2.8.1.1. Análisis interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, por lo tanto la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

**Fortalezas:** Son todas aquellas actividades que realizan con un alto grado de eficiencia.

**Debilidades:** Son aquellas actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia.

#### 1.2.8.1.2. Análisis externo.

Esta parte se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector.

**Oportunidades:** Son todos aquellos del medio ambiente externo, que facilitan el logro de los objetivos.

**Amenazas:** Son todos aquellos del medio ambiente externo, que complican o evitan el logro de los objetivos.

### 1.2.8.1.3. Tipos de estrategias de la matriz FODA.

La matriz FODA amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas, es un instrumento de ajuste importante que va ayudara a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

Estrategias de fuerzas debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenaza.

- **Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).**- Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).**- Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).**- Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias de debilidades y amenazas (DA).** – Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

### 1.2.8.1.4. Representación de la matriz del FODA.

**CUADRO # 4:** Matriz FODA.

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

Fuente: CEMNFASE

Elaborado por: Zully Muñoz



### **1.2.8.2. Dirección estratégica.**

Para establecer una clara identidad y construir la dirección que debe tomar la empresa, se definen la misión y la visión que identifican: qué es la organización, cuál es su razón de existir, qué hace y hacia dónde va dirigida, qué se proyecta en el futuro mediano y a largo plazo, que establecen lo siguiente:

#### **1.2.8.2.1. Misión.**

Idalberto Chiavenato, (2009) expresa que “Para diseñar la estructura organizacional es necesario conocer la función que desempeña la organización en el mercado. El diseño organizacional es el instrumento para cumplir la misión, visión y objetivos estratégico de la organización.” (Pág. # 99)

Se puede definir a la misión como propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, así mismo cuáles son los límites de sus actividades, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

#### **1.2.8.2.2. Visión.**

Chiavenato I (2009) comenta, la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y en el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva de los fundadores, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo de la organización. (Pág. # 99)

Es decir que la visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué queremos crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización.

Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

#### **1.2.8.2.3. Objetivos.**

Chiavenato I (2009) dice, los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad ya que se aplican en el ámbito personal como en el empresarial. Un Objetivo es un estado futuro deseado, el cual se trata de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar un periodo determinado. (Pág.# 99)

Los objetivos proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa. Es por ello que los objetivos institucionales deben constituir respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o deficiencias empresariales, se deben definir teniendo como marco orientar la visión empresarial, la misión y el diagnóstico estratégico.

#### **1.2.8.2.4. Metas.**

Jack F. (2006), define: Meta es la expresión cuantitativa o cualitativa de los objetivos empresariales a obtener en plazos previamente definidos. Las metas se expresan en cantidades (absolutas y relativas), en cualidades (características) y en términos de cobertura temporal, espacial, funcional e institucional. (Pág. # 48).

Una meta es un objetivo conocido, hacia el que se dirigen acciones que tienen el propósito de alcanzar ese fin. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

#### **1.2.8.2.5. Estrategias.**

Porter, M. (2002), manifiesta: Que la estrategia empresarial permite a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado. La creación de una estrategia implica diversos procesos para los individuos que toman las decisiones ya que deben asumir la responsabilidad de cada una de ellas, además de planificar paso a paso su implementación. (Pág. # 20).

Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. La estrategia desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, y la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización con el fin de obtener los resultados esperados y la asignación de recursos para ponerlos en ejecución.

### **1.2.8.3. Proyección del Diseño Organizacional.**

#### **1.2.8.3.1. Estructura Organizacional.**

Mintzberg H. (2003), define: La estructura de una organización como: “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre las mismas”. (Pág. # 189).

Entonces podemos establecer que la estructura organizacional está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

#### **1.2.8.3.2. Tecnología de información.**

Cano C. (2009), menciona: El diseño de un sistema de información produce los elementos que establecen cómo el sistema cumplirá los requerimientos identificados durante el análisis. El primer paso en el diseño de sistemas es identificar los informes y las salidas que el sistema producirá. Es decir son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario. (Pág. # 14).

Un sistema de información para la administración, es un sistema automatizado que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. Está fundado en los sistemas de procesamiento de las transacciones y en las bases de datos externas y organizacionales. El sistema de reporte de información, es la forma más común y proporciona a los mandos gerenciales medios, informes con datos resumidos que apoyan la toma de decisiones cotidianas.

#### **1.2.8.3.3. Sistema de control.**

Terry G. (2007), manifiesta: Los sistemas de control están formados por un conjunto de dispositivos de diversa naturaleza (mecánicos, eléctricos), cuya finalidad es controlar el funcionamiento de una máquina o de un proceso. En todo sistema de control podemos considerar una señal de entrada que actúa sobre el mismo y una señal de salida proporcionada por el sistema. Estos sistemas se usan típicamente en sustituir un trabajador pasivo que controla un determinado sistema con una posibilidad nula o casi nula de error, y un grado de eficiencia mucho más grande que el de un trabajador. Los sistemas de control más modernos en ingeniería automatizan procesos. (PAC). (Pág. # 88).

Por lo tanto podemos establecer que un sistema de control es de vital importancia en toda organización pues permite determinar y proporcionar soluciones a posibles falencias que se den en los diferentes procesos de la entidad, para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **1.2.8.3.4. Cultura Organizacional.**

Díaz R. (2003), manifiesta que: La cultura organizacional comprende de las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización, es decir evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un estado entre otros. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la condición de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad empresarial. Pág. 4.

Granell J. (2009), Se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. (Pág. # 6).

Es por tanto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, ya que mediante estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico.

La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella.

#### **1.2.8.3.5. Vínculos inter-organizacionales.**

Granell J. (2009), define: Las relaciones inter-organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones, estas redes entre organizaciones que trabajan por un servicio son cada vez más importantes y frecuentes, la evidencia muestra que en el futuro esta tendencia se mantendrá y ampliará. Un ecosistema organizacional es un sistema formado por la interacción entre una comunidad de organizaciones y su entorno. Las redes se han percibido como una forma híbrida entre los mercados y jerarquías. (Pág. #10).

Los estudios han ordenado las formas de alianzas entre organizaciones y redes en un continuo cambio que va de cuasi-mercados de cuasi-jerarquías. Son cuatro elementos externos que influyen:

**Estrategia.-** Influye en la red inter-organizacional facilitando la creación de una estructura interdependiente que permita conseguir los objetivos de la red y los intereses de cada socio. A partir de la sinergia que se crea en la estructura, las empresas podrán dedicarse más a las actividades que realizan mejor.

**Ambiente.-** Influye en la red inter-organizacional a partir de los continuos cambios que se vienen dando en el contexto de las organizaciones modernas que practican la mejora sustancial de las relaciones con los proveedores, clientes, sindicatos, etc.

**Tecnología.-** Influye en la red inter-organizacional mediante la tecnología de la información y las comunicaciones, la cual brinda la estructura necesaria para la red y el dinamismo de las relaciones de los involucrados.

**Cultura.-** Influye en la red inter-organizacional a partir de la premisa de que toda organización tiene su propia cultura, entonces, es indispensable para el éxito de la red, la conciliación de las diferencias culturales entre los socios de la alianza.

#### **1.2.8.4. Resultados de la Efectividad.**

##### **1.2.8.4.1. Recursos.**

Takeuchi C. (2009), menciona: El potencial de la gestión de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. (Pág. # 10).

Boselie D. (2005), define: La investigación en dirección estratégica de recursos humanos sugiere la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados (tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc.) y, con ellos, los resultados de la organización. (Pág. # 6).

La importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de las organizaciones es una cuestión ampliamente reconocida en la gestión estratégica, ya que los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un recurso sumamente valioso que, además, posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades, son difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

Es por tanto que los empleados deben ser gestionados de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización, ya que el mantener dicho capital humano en la organización implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades de ellos, sino también, retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por los que estos empleados aportan valor a la misma.

#### **1.2.8.4.2. Eficiencia.**

Según Wilson Paredes (2009) nos dice para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos, con un personal altamente motivados e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficiencia y de productividad elevada. (Pág. # 43)



Harrison P. (2006), define: Los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos reestructuran las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo. Su eficiencia y la comprensión de los desafíos que los se planteen, constituyen factores clave para el éxito de las organizaciones. (Pág. # 12).

Es decir la eficiencia es la habilidad para conseguir cosas con la menor inversión posible de recursos, se centra en el método, en el mejor sistema y el tiempo más corto para hacer bien lo que se hace. Se centra en cómo hacer las cosas.

#### **1.2.8.4.3. Eficacia.**

Salas R. (2009), define: Los equipos de trabajo aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes. (Pág. # 12).

Aritzeta C. (2006), menciona: Que generalmente la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo). Pero también incluye resultados que ayudan a mantener el desempeño del equipo a lo largo del tiempo, como la satisfacción de sus miembros, la viabilidad (grado en que los miembros del equipo desean permanecer juntos) y la innovación. (Pág. # 41).

El éxito de las organizaciones y la producción global depende en gran medida de la eficacia de los equipos, esto identifica la composición, la estructura y los procesos de los mismos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo, ya que la eficacia es la habilidad para alcanzar los objetivos que se establecen con la menor inversión posible, a la vez que el uso inteligente de recursos. Se centra en los resultados.

#### **1.1.6.5.4. Evaluación.**

Mahoney T. (2007), define: La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio, si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente. Para medir los resultados de la efectividad, se evalúa el grado en el cual se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio, se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas; llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados y otros no intencionados. (Pág. # 30).

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

Entonces la evaluación de los resultados de la efectividad, consiste en identificar las metas de una organización y evaluar qué tan bien se las está logrando, debido a que las organizaciones intentan lograr ciertos niveles de producción, ingresos o satisfacción del cliente en base a la eficiencia y eficacia de los empleados.

El seguimiento y la evaluación nos permiten tener un mejor control del desempeño de cada una de las actividades designadas y que estas puedan ser replanteadas en caso de que no estén cumpliendo con los resultados esperados para el logro de los objetivos y desarrollo productivo y de esta manera mejorar las estrategias de manera departamental como general.

### **1.3. Características de la organización.**

Haciendo referencia al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena ubicado en la Provincia de Santa Elena Cantón del mismo nombre este cuenta con El Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE). Mismo que es una personalidad Jurídica de derecho privado sin fines de lucro que se rige de conformidad con su estatuto y ordenanza constitutiva expedida el 10 de marzo de 1993.

El Centro Municipal del Niño y la Familia, con acuerdo ministerial 000102, en base a las disposiciones pertinentes del título del libro I del Código Civil y las demás leyes de la República, fue designado con las siglas CEMNFASE y siendo su finalidad la promoción y ejecución de acciones en beneficio de la niñez, la mujer y la familia.

El CEMNFASE tiene domicilio en la Cabecera Cantonal del Cantón Santa Elena. Calle 18 de agosto y calle 10 de agosto, frente al parque central Vicente Rocafuerte. Para la consecución de sus fines CEMNFASE podrá celebrar cualquier tipo de acto, convenio o contrato permitido por la ley y realizar a más de su gestión directa actividades de información difusión, capacitación, formación, y asesoría, coordinará y podrá juntar esfuerzos con otras personas naturales, jurídicas, públicas y privadas nacionales o extranjeras que tengan propósitos afines.

#### **1.3.1. Importancia de la institución y de sus actividades.**

Las actividades del Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE), son de gran importancia dentro de la sociedad en la que desempeña, cuyo objetivo final no es la obtención del beneficio económico, sino su objeto social, sostenible, cultural, que logra, eso sí, a través de la actividad empresarial.

Los beneficios que goza el Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE), tenemos claramente dos vertientes: la ayuda del estado o sector público y el papel integrador y social del mismo, este último es muy interesante, pues el hecho de que esta empresa sea autosuficiente es más importante de lo que aparentemente se intuye. Ayuda a la integración en muchos casos de los sectores más desfavorecidos, es decir involucra de un modo especial a la sociedad.

Finalmente la importancia de esta actividad es conocer de manera profunda cual es la verdadera problemática de la institución por medio de diferentes herramientas de investigación realizadas, con el fin de resolver una necesidad manejando un conjunto de alternativas disponibles para el mejoramiento de la Organización y administración, profundizando en la estructura organizacional con el fin de establecer una coordinación en las diferentes tareas de sus miembros.

En el plano empresarial goza de los mismos aspectos positivos que una empresa tradicional, pues crea de puestos de trabajo, produce bienes y servicios satisfaciendo la demanda de los ciudadanos y en definitiva genera riqueza como cualquier otra empresa.

Por lo tanto es de vital relevancia que el Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE), posea una estructura adecuada a sus necesidades laborales, definiendo al diseño organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las actividades que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Siendo una herramienta esencial para el desarrollo de la empresa, pues a través de la misma es que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que la entidad tiene.

### **1.3.2. Sector Beneficiado.**

El sector beneficiado una vez concluida la presente investigación y comprobada la factibilidad de la misma será la población que se encuentra asentada en la jurisdicción del Cantón Santa Elena. Así como también **CEMNFASE**, mismo que en sus siglas tal como se ha mencionado significa Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena, por lo que el proyecto propone el Diseño de una Estructura Organizacional, para que así CEMNFASE pueda cumplir con todos los objetivos y metas planteados con ayuda de una mejor organización en sus funciones administrativas y todos los beneficios que se pueden obtener.

### **1.3.3. Desempeño del personal.**

Mejorar el desempeño del personal requiere una participación especial del área de supervisión. Este departamento de la empresa debe buscar que las tareas cumplidas por los trabajadores cumplan con los plazos y requerimientos, en otras palabras que sean acordes a los objetivos del negocio. Estos objetivos deben remarcarse diariamente, reforzando la idea en las áreas de trabajo. Si el objetivo es llegar a un número de ventas, pues debe recordarse esta meta tanto en las oficinas y espacios de trabajo, como carteles incentivando hacia el objetivo además de mediciones. También debe mencionarse estos objetivos en las periódicas reuniones, donde usualmente se suele medir y analizar que se está haciendo mal o bien.

### **1.3.4. Características de los objetivos de desempeño.**

#### **Deben ser específicos.-**

Los objetivos deben carecer de toda ambigüedad. Tanto si son cuantitativos o cualitativos, deben llevar implícito un modelo de medición.

**Medibles:**

Claro que sí pero requiere una mayor observación y participación honesta por parte los supervisores, pues se analiza el desempeño humano más allá de los simples números.

**Deben tener plazo límite:**

Es difícil evaluar un objetivo de desempeño sin fechas límite. Si bien algunos consideran que los parámetros de tiempo suelen ser limitantes de la creatividad, las empresas y negocios deben funcionar con plazos establecidos, debido a que el mundo de los negocios lo requiere. La frase el “tiempo es dinero” sigue muy vigente.

**Deben estar bien establecidos:**

El objetivo debe ser claro, tanto en los aspectos mencionados (tiempo, plazos, tipo). La idea es que una vez cumplido el objetivo, se esté seguro que ya se ha cumplido. Tampoco es recomendable implementar nuevos objetivos si se está en pleno desarrollo por cumplir uno.

Tengamos siempre en cuenta que los objetivos de desempeño laboral son una guía para llegar a las metas de la empresa.

Es un compromiso mutuo entre los miembros del equipo para beneficio de todos. Finalmente recordemos que el desempeño del personal debe ir acorde con los objetivos de la empresa.

No podemos pedir resultados óptimos si los trabajadores no están inmersos con la cultura organizacional, la cual debe ser reforzada desde un inicio con tareas de liderazgo.

### **1.3.5. Proceso de evaluación del desempeño.**

Mediante la evaluación del rendimiento del recurso humano se logra de manera técnica, sistemática y continua, valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador, es un proceso técnico realizado por los jefes para determinar el cumplimiento de los empleados en sus funciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos acordes a las exigencias de la sociedad.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados es, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los trabajadores es cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el trabajador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de la fuerza laboral es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los empleados, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

### **1.3.6. Objetivos.**

La evaluación del desempeño de los trabajadores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos. Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado. En forma específica los objetivos de la evaluación de la fuerza laboral sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los trabajadores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción del talento humano

### **1.3.7. Importancia.**

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de la fuerza laboral requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.



Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al trabajador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los subordinados como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento o habilidades.

### **1.3.8. Responsabilidad en la evaluación de colaboradores.**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los empleados puede atribuirse al gerente, al mismo subordinado, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

**EL GERENTE:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad.

**EL COLABORADOR.** Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

**EL EQUIPO DE TRABAJO:** El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

**EL AREA DE GESTION PERSONAL** Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadora, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico.

**COMISION DE EVALUACION.** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

### **1.3.9. Ventajas de la evaluación del rendimiento.**

- La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:
- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

### **1.3.10. Factores de la evaluación de colaboradores.**

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

**Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

**Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

**Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

**Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

**Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

**Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.

**Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

**Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

## 1.4. Marco legal.

### CUADRO # 5: Acta de Constitución.

**ACTA DE CONSTITUCIÓN**

En el cantón Santa Elena a los 23 días del mes de Agosto de 1992, siendo 17h30 comparece los señores ..... con cedula de identidad ....respectivamente.

En sus calidades de socios fundadores del CEMNFASE, con la finalidad de constituirse como en efecto lo hacen, acto que lo realizan en los siguientes términos.

**Constitución.-** Constitúyase, con personalidad jurídica propia, El Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena (CEMNFASE) cuya finalidad esencial es la prestación de servicios de asistencia médica y social a las clases más necesitadas del Cantón, por los medios que pueda establecer la Municipalidad.

**Administración.-** Son órganos de gobierno y administración del Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena, la Presidenta que es la primera dama del cantón.

**El Concejo Directivo.-** El concejo Directivo estará presidido por la esposa del Alcalde, he integrado por el Concejal Presidente de la Comisión de Higiene y Asuntos Sociales y la esposa de uno de los concejales, designada por el Alcalde.

**Sesiones.-** El Concejo Directivo sesionará con la asistencia de por lo menos tres de sus miembros y las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos. Podrán asistir con voz, pero sin derecho a voto las esposas de los concejales.

**Atribuciones del Concejo Directivo.-** Son atribuciones del Consejo Directivo:

- ✓ Orientar y dirigir las actividades del Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena.
- ✓ Supervisar los servicios que se presten, especialmente en los centros de salud que mantenga el Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena.
- ✓ Procurar la dotación de los recursos necesarios para el cumplimiento de las finalidades del Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena (CEMNFASE), y controlar el empleo eficaz de los mismos.
- ✓ Dirigir la gestión económica y administrativa del Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón y velar por el cumplimiento de los reglamentos, resoluciones y órdenes que se impartan.

**La Presidenta.-** La presidenta ejercerá la representación legal de todos sus actos y cumplirá los deberes y atribuciones que se establecen en esta ordenanza y en el reglamento interno.

**La Directiva Técnica.-** La Dirección Técnica del Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón, estará a cargo del coordinador Administrativo, nombrado por la presidenta de CEMNFASE.

**Recursos Financieros.-** Para el cumplimiento de sus objetivos, el Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena, contará con la asignación anual que se contemple en el presupuesto Municipal, así como con los aportes que reciba de las instituciones públicas y privadas, con las donaciones que se la hicieren y los demás ingresos que, por cualquier concepto tuviere.

**Fuente:** Municipio del Cantón Santa Elena  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

#### **1.4.1. Conformación según bases legales.**

La base legal para conformación del Centro Municipal del Niño y la Familia del Cantón Santa Elena CENMFASE, se encuentra establecida en el título XXX, del libro I, del Código Civil, vigente en la República del Ecuador mismo que establece, la constitución de Fundaciones y Corporaciones sin fines de lucro, facultando al Presidente de la República del Ecuador a su respectiva creación y concesión de personalidad Jurídica, así como también en concordancia con lo que disponen las Leyes Orgánicas para el efecto.

Es necesario recalcar que el Organismo Rector para este tipo de regulaciones es el MIES, mismo que en sus siglas significa MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA SOCIAL, y que se encuentra con sede en varios Regiones del País, perteneciendo la Provincia de Santa Elena, a la Regional No. 5, y que este a su vez se encuentra facultado para la recepción y expedición de tramite bajo las regulaciones contempladas por los reglamentos e instructivos para el efecto. Para una mejor ilustración me permito anotar lo indicado en los artículos de los cuerpos legales enunciados tales como:

#### **1.4.2. Constitución de la República del Ecuador vigente.**

##### **Capítulo sexto**

##### **Derechos de libertad**

**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:

13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y Voluntaria.

Título XXX, del Libro No. I del Código Civil vigente

##### **DE LAS PERSONAS JURIDICAS**

**Art. 564.-** Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

**Art. 565.-** No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República

**Art. 567.-** Las ordenanzas o estatutos de las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del Presidente de la República, que se la concederá si no tuvieren nada contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres.

Corporación no dan a nadie derecho para demandarlas, en todo o en parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria, si se estipula expresamente la solidaridad.

Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente. Si una corporación no tiene existencia legal, según el Art. 565, sus actos colectivos obligan a todos y cada uno de sus miembros solidariamente.

**Art. 570.-** Las corporaciones son representadas por las personas a quienes la ley o las ordenanzas respectivas, o a falta de una y otras, un acuerdo de la corporación, han conferido este carácter.

**Art. 572.-** Los estatutos de una corporación tienen fuerza obligatoria sobre toda ella; y sus miembros están obligados a obedecerlos, bajo las penas que los mismos estatutos impongan.

**Art. 575.-** Las corporaciones podrán conservar indefinidamente y sin necesidad de autorización especial alguna, los bienes raíces que tengan o adquieran.

Es necesario que se establezca en esta investigación que las ordenanzas constitutivas de instituciones afines a los Gobiernos Autónomos Descentralizados son expedidos por los miembros de su cuerpo edilicio, es decir su Ilustre Concejo Cantonal mismo que estará conformado por sus representantes jurisdiccionales elegidos por elección popular y que solamente estos podrán revertir sus actos.

Todos aquellos a quienes los estatutos de la corporación irrogaren perjuicio, podrán recurrir al Presidente de la República para que se corrijan, en lo que perjudicaren a terceros; y aún después de aprobados les quedará expedito su recurso a la justicia, contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

**Art. 568.-** Lo que pertenece a una corporación, no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente las deudas de una



## CAPITULO II

### METODOLOGIA.

#### **2.1. Diseño de la investigación.**

Para la presente investigación, se desenvolverá considerando en su proceso la investigación cuanti-cualitativa, esta investigación permite recoger y analizar información cuantitativa. Y por otra parte la investigación cualitativa esta no permite cuantificar los datos recogidos en una investigación. Una de las diferencias entre las dos es que la *investigación cuantitativa* estudia la asociación de las variables, y la *investigación cualitativa* lo hace más estructural y situacional.

*La investigación cualitativa* investiga e identifica la naturaleza profunda de las diferentes realidades lleva una estructura dinámica, permite llegar a los objetivos de una investigación. *La investigación cuantitativa* establece una relación de asociación o paralelismo entre las variables, los resultados que en ella se puede obtener es a través de una muestra que se deriva de una población de toda una muestra, y permite cumplir metas. Reconociendo la importancia que tienen las dos investigaciones en este presente trabajo de titulación para su respectiva investigación se ha considerado la utilización de la combinación de las dos investigaciones.

#### **2.2. Modalidad de la investigación.**

El proyecto estuvo enmarcado de acuerdo a la característica de proyecto factible, el que de acuerdo a la definición dada por YÉPEZ E. (2007), expresa que proyecto factible es:

“La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operatible viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluyan ambas modalidades”. (pág. 4).

Al aplicar el sistema de proyecto factible, su base teórica, es como una presentación, que se fundamenta primeramente en realizar el diagnóstico respectivo, para luego planear las estrategias y la fundamentación teórica que es la base fundamental del proyecto. La presente investigación se fundamentó, no solo en el marco teórico, sino específicamente en el trabajo de campo ya que se realizó en el sitio de los hechos, esto es en el Cantón Santa Elena. Su ejecución se apoyó también en la Investigación de Campo, según PACHECO (2005), expresa:

“Es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia”. (pág. 197)

Esta investigación de campo se realizó a directivos, trabajadores y clientes o beneficiados de CEMNFASE, para la fundamentación teórica del proyecto se utilizó la investigación bibliográfica a través de fuentes primarias como documentos y secundarias como textos y otros que permitieron el análisis de diversos autores.

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para lo cual Sabino C. (2007), señala que: “El proceso de investigación en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos” (pág. 23).

### **2.3. Tipos de investigación.**

Para el presente proyecto se utilizó los siguientes tipos de investigación:

Estudios explicativos. (BUNGE, M.); los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales.

Mediante esta investigación se respondió a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Este tipo de investigación es más estructurada y en la mayoría de los casos requieren de control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

Además nos permitió explicar el problema y estudiarlo en un lugar y tiempo determinado, como es el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE del cantón Santa Elena, de esta manera se pudo trabajar con información adecuada que permita realizar el trabajo de manera eficaz.

La investigación de campo. Considerada como uno de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos.

Bersanelli Marco (2006), menciona: Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven en las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones. Cuando se habla de estudios de campo, nos referimos a investigaciones científicas, no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Para la presente investigación se utilizó la encuesta y la entrevista.

## **2.4. Métodos de la investigación.**

Durante el trabajo de campo se utilizaron métodos de naturaleza tomando como referencia ejercicios metodológicos similares los cuales fueron adaptados a la realidad bajo estudio.

### **2.4.1. Método Inductivo.**

De acuerdo a lo que afirma HERNANDEZ S. (2006), en su Libro “Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”.

“El método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada”. (pág. 236).

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, como también permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, antecedentes que expliquen fenómenos similares al analizado.

### **2.4.2. Método Analítico.**

El método analítico son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciado con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo.

## **2.5. Instrumentos de la investigación.**

El instrumento utilizado para recolectar la información es un cuestionario, en el cual constan los diferentes pasos y etapas, que comprenden las interrogantes estructurado en las cinco partes siguientes:

Factores socioeconómicos del Cantón Santa Elena

Actividades productivas de la población

Desempeño en las funciones de directivos y trabajadores

Asistencia y Proyectos.

Ingresos y Beneficios

Una vez elaborado el instrumento, procedemos a la aplicación del mismo, el cual está dividido en 2 formatos, la encuesta y entrevista como tenemos a continuación:

La aplicación del instrumento en este caso la encuesta, es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más eficiente que la entrevistas. Esta fue aplicada a los clientes o usuarios, que son beneficiados con los servicios del CEMFASE, de tal manera la fundamentaremos a través de un cuestionario con preguntas de tipo abierta y cerrada para que faciliten su codificación, ya que se les indicará a las personas que elijan la respuesta en una lista de opciones, que se desglosaran en escala de tipo likert.

- |   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| 1 | = | Muy de acuerdo    |
| 2 | = | De acuerdo        |
| 3 | = | Indiferente       |
| 4 | = | En desacuerdo     |
| 5 | = | Muy en desacuerdo |

Se empleó también la entrevista, ya que se desea tener información específica, especialmente la información que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales.

Las entrevistas estructuradas son ideales cuando se va a llevar a cabo un número importante de entrevistas. Permite preguntar a los entrevistados las mismas preguntas para poder comparar y contrastar sus respuestas, en base a eso sacar conclusiones para nuestro estudio.

En este caso se aplicó la entrevista a los directivos de CEMNFASE en el Cantón Santa Elena.

**CUADRO # 6:** Instrumentos de Investigación.

<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	<b>SECTOR</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Investigación de Campo	Directivos de CEMNFASE	Entrevista
Investigación de Campo	Administrativos de CEMNFASE	Entrevista
Investigación de Campo	Beneficiarios Cantón Santa Elena	Encuesta

**Fuente:** Hernández Sampiere, Metodología de Investigación

**Elaborado por:** Zully Muñoz

## **2.6. Técnicas de recolección de datos.**

Entre las técnicas que se han seleccionado están la observación directa e indirecta, que evalúan y registran comportamientos del objeto de investigación. La indirecta se hace presente en el uso del cuestionario en las encuestas y entrevistas que se usan en este trabajo.

### **Método de observación**

Con este método se va advertir los hechos que se presentan, de una manera espontánea, y establecer por escrito lo observado.

### **Método inductivo**

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 referencias premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén relacionadas con sus premisas como el todo lo está con las partes.

### **Método deductivo**

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdaderas universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

### **Método científico.**

Es un conjunto lógico sistemático que emplea el investigador para hacer nuevos hallazgos científicos y tienen las siguientes fases:

- Determinación del problema.
- Recopilación de datos.
- Matriz de variables.
- Indicadores de evaluación.
- Conclusiones.
- Recomendaciones

## 2.7. Población y muestra.

Según Hernández R. Fernández Carlos. (2003). define al término como: "La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" Pág. # 304.

Según Eladio Ortiz (2000) manifiesta que "Es el subconjunto de unidades o elementos claramente definidos por las características que posee, conforma un todo, y puede ser personas, empresas, países, ciudades, etc., pues, después es que se extrae de ese gran grupo la muestra".

La población para la presente propuesta corresponde a los socios que pertenecen al Consejo Directivo y colaboradores y usuarios del Cantón Santa Elena, porque son las personas que intervienen de manera directa e indirecta en CEMNFASE, por tanto se extraerá un porcentaje a través de la aplicación de fórmulas que se ajustan al proyecto, con el fin de estudiar de manera detallada y concreta un determinado grupo de personas.

El universo del presente trabajo está conformado por 144.098 personas, como lo demuestra el cuadro siguiente:

**CUADRO # 7:** Población.

<b><u>POBLACION</u></b>	<b>#</b>
Directivos	7
Personal administrativo	15
Población del Cantón Santa Elena	144.076
<b>Total</b>	<b>144.098</b>

**Fuente:** CEMNFASE, INEC (2010)

**Elaborado por:** Zully Muñoz



## **Muestra.**

Existe la muestra **probabilística** considerado como aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. De lo anotado, se colige que la muestra probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación. Los principales tipos de muestreo son:

- Muestreo aleatorio simple.
- Muestreo aleatorio estratificado.
- Muestreo sistemático.
- Muestreo por conglomerados.

En cambio la **no probabilística**, se caracteriza, no por la probabilidad, sino más bien por las características de la investigación. La muestra no probabilístico, se divide en muestreos por:

- Conveniencia, Criterio, Cuotas.

Según Eladio Ortiz (2000) manifiesta que “Es el subconjunto de ese universo, presupone que ésta debe poseer las características del conjunto, por lo tanto, su importancia radica en que la escogencia sea representativa en muchos casos, especificando tamaño y tipo de muestreo, ya que existe gran variedad al respecto”.

En la presente investigación la muestra se determinara de la siguiente manera:

- Se realizara entrevistas a los 7 directivos de la organización.
- También se hará entrevistas al personal administrativo que consta de un total de 15 que forman parte fundamental para la realización de la propuesta.

- Se considerara la población total del Cantón Santa Elena que consta con un total de 144.076 habitantes que serán los posibles beneficiados del programa que se realizara, a los que se les realizara encuestas.
- Se determinara el tamaño de la muestra con un margen de error del 5%

Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = Z^2 \left( \frac{N (P \cdot Q)}{e^2 (N - 1) + (Z^2)(P \cdot Q)} \right)$$

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confiabilidad

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

N = Población

e = Error del muestreo

**DATOS:**

n = ?

Z = 95% = 1.96

P = 0.50

Q = 0.50

N = 144076

e = 5% = 0.05

$$n = 1.96^2 \left( \frac{144076 (0.50 \times 0.50)}{0.05^2 (144076 - 1) + (1.96^2)(0.50 \times 0.50)} \right)$$

$$n = 3.8416 \left( \frac{144076 (0.25)}{0.0025 (144075) + (3.8416)(0.25)} \right)$$

$$n = 3.8416 \left( \frac{36019}{360.1875 + 0.9604} \right)$$

$$n = 3.8416 \left( \frac{36019}{361.1479} \right)$$

$$n = 3.8416 (99.7347624)$$

$$n = 383.14$$

Para efectos de su determinación se aplica la fórmula anteriormente mencionada, pues se debe fundamentar mediante este tipo de procedimientos como se obtuvo la muestra, para que la información obtenida a través de este método sea veraz y contribuya con el desarrollo de la investigación de manera clara y eficiente, pero debido a que la población es muy pequeña se determinó conveniente la utilización de la muestra no probabilística, definiéndose según el criterio del autor.

**CUADRO # 8:** Muestra

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Entrevista</b>	Directivos	7
<b>Entrevista</b>	Personal administrativo	15
<b>Encuesta</b>	Beneficiarios CEMNFASE	383

**Elaborado por:** Zully Muñoz

### **CAPÍTULO III.**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Como ya se mencionó anteriormente se estableció la muestra no probabilística seleccionada, es por criterio o fines especiales, se aplicó los instrumentos para obtener información relevante a través de la entrevista y encuesta que fueron aplicadas en el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, Provincia de Santa Elena, en este caso se realizó la entrevista a los directivos del Centro con la finalidad de conocer ampliamente el problema por el que atraviesa la empresa. Además se realizó una encuesta a empleados y beneficiarios de la institución, obteniendo importantes resultados para el estudio de la investigación, estas encuestas fueron graficadas y analizadas respectivamente, con el fin de aportar con datos claros y concretos, de fácil entendimiento para los lectores de nuestro trabajo.

Dicha información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del Diseño Organizacional para el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, Provincia de Santa Elena. Terminada esta etapa de procedimiento de la investigación, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, el mismo que se elaboran tablas de distribución de cada ítem considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías correspondientes.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medios de gráficas en forma circular y barras apiladas en porcentajes, en el programa SPSS, por ser más convenientes de acuerdo a las características de la información, puesto que nos permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionados a los diferentes aspectos de la investigación.

### 3.1. Análisis y tabulación de los resultados de la encuesta.

#### Encuesta aplicada a posibles beneficiarios.

#### Género de los encuestados.

**CUADRO # 9:** Género de los encuestados.

¿Cuál es su género?

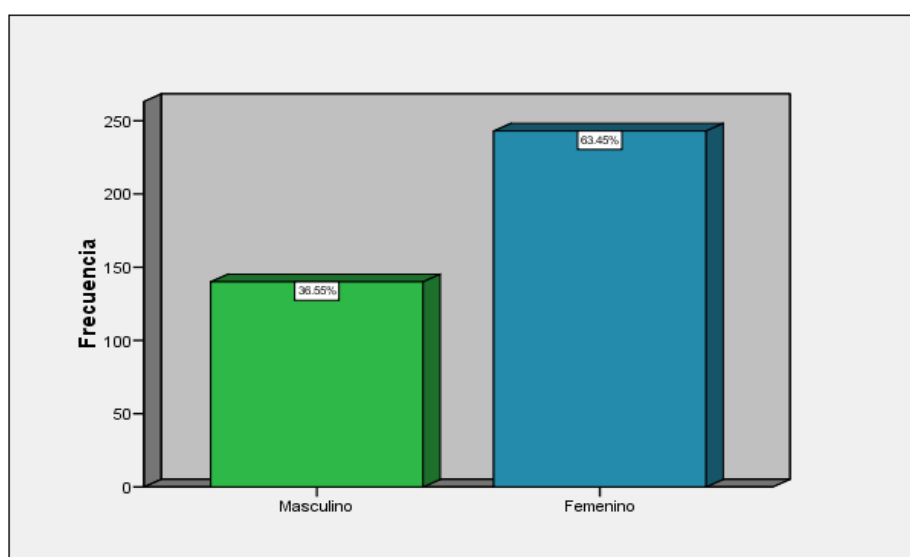
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	140	36,6	36,6	36,6
	Femenino	243	63,4	63,4	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 4:** Género de los encuestados

¿Cuál es su género?



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta el 36.50% que equivale a 140 personas son de género masculino y el 63.5% correspondiente a 243 encuestados son de género femenino, (ya que la mayor parte de los beneficiarios son mujeres).

## Edad de los encuestados.

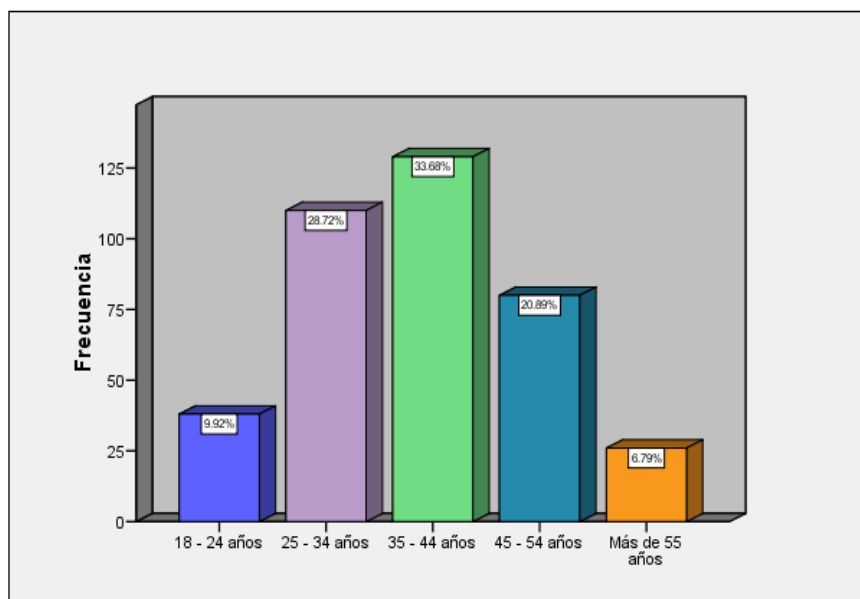
**CUADRO # 10:** ¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su edad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 - 24 años	38	9,9	9,9	9,9
	25 - 34 años	110	28,7	28,7	38,6
	35 - 44 años	129	33,7	33,7	72,3
	45 - 54 años	80	20,9	20,9	93,2
	Más de 55 años	26	6,8	6,8	100,0
Total		383	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestados  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 5:** ¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su edad?



**Fuente:** Encuestados  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

La edad de los encuestados en su mayoría que corresponde al 33.7% equivalente a 129 personas se encuentra entre los 35 a 44 años, así mismo el 28.7% que corresponde a 110 encuestados está entre 25 a 34 años, el 20,9 es de 45 a 54 años, mientras que el 9.9% es de 18 a 24 años y finalmente el 6.8% pertenece a encuestados de 18 a 24 años.

## Nivel de educación de los encuestados.

**CUADRO # 11:** ¿Cuál es su nivel de educación?

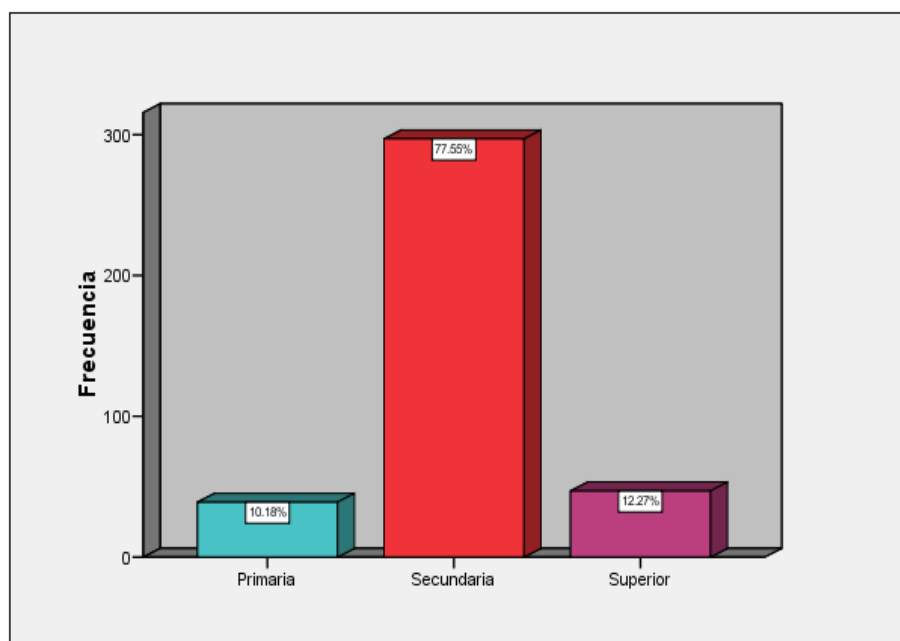
		¿Cuál es su nivel de instrucción?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	39	10,2	10,2	10,2
	Secundaria	297	77,5	77,5	87,7
	Superior	47	12,3	12,3	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 6:** ¿Cuál es su nivel de educación?

¿Cuál es su nivel de instrucción?



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

El nivel de educación de los 383 encuestados se encuentra principalmente en estudios secundarios representado por el 77.5% que equivale a 297 personas, el 10.2% en preparación primaria y finalmente el 12.3% que está comprendido por 47 personas tienen una instrucción superior.

## Usted utiliza los servicios de CEMNFASE.

**CUADRO # 12:** Servicios que presta CEMNFASE

¿Usted utiliza alguno de los servicios que presta CEMNFASE?

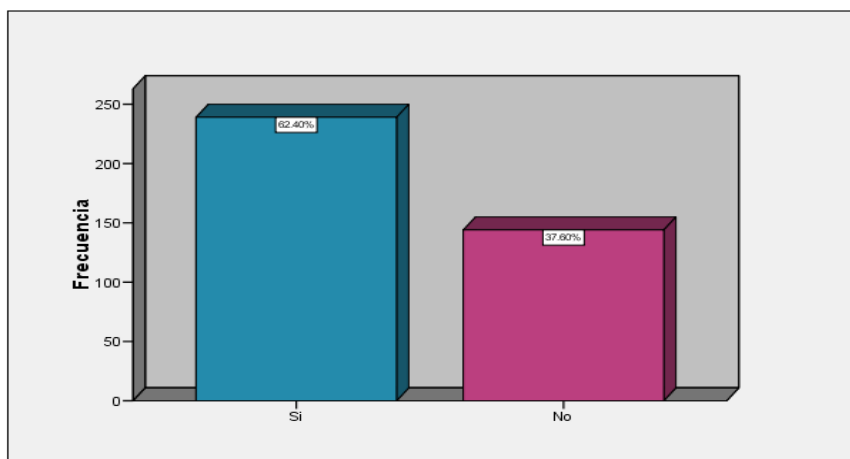
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	239	62,4	62,4	62,4
	No	144	37,6	37,6	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 7:** Servicios que presta CEMNFASE.

¿Usted utiliza alguno de los servicios que presta CEMNFASE?



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

A través de la información recolectada se determinó que el 62.4% que equivale a 239 personas encuestadas a utilizado los servicios que presta el CEMNFASE, mientras que el 37.6% que corresponde a 144 personas no conoce sobre las labores que esta institución realiza, de este total el 23% manifestó que no conocen porque en la actualidad no han tenido algún inconveniente que requiera de este tipo de ayuda, el 32% menciona que no conoce porque aunque han solicitado ayuda a empresas de carácter benéfico no ha sido expresamente a CEMNFASE sino a otras que se dedican a esta misma actividad y el 45% restante indica que realmente no conoce de los servicios que presta CEMNFASE por falta de información o difusión de los beneficios que la entidad ofrece.



## Cumplimiento en los servicios.

### CUADRO # 13: Cumplimiento en los servicios de CEMNFASE.

¿Cree Ud. que el CEMNFASE cumple con todos los servicios que ofrece?

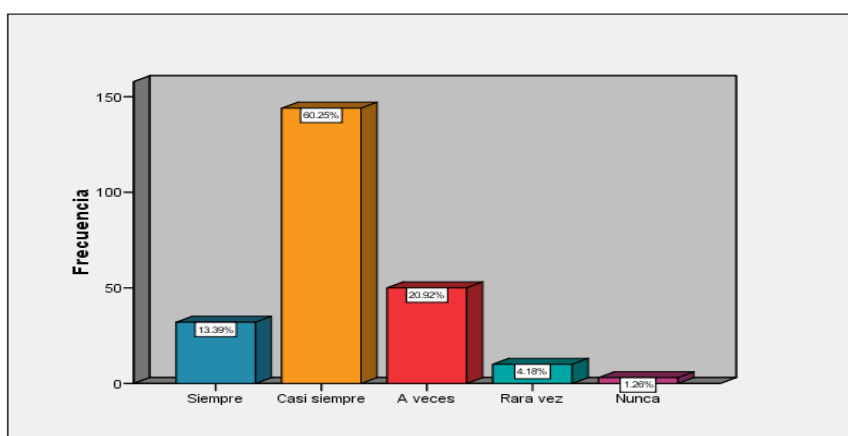
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	13,4	13,4
	Casi siempre	144	60,3	73,6
	A veces	50	20,9	94,6
	Rara vez	10	4,2	98,7
	Nunca	3	1,3	100,0
	Total		239	100,0

Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

### GRÁFICO # 8: Cumplimiento en los servicios de CEMNFASE.

¿Cree Ud. que el CEMNFASE cumple con todos los servicios que ofrece?



Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

De los 239 encuestados, el 13.4% que equivale a 32 personas estipula que siempre, el 60.3% que corresponde a 144 personas menciona que casi siempre se cumple con todos los servicios que CEMNFASE ofrece, pero un 20.9% correspondiente a 50 personas indica que solo a veces porque en muchas ocasiones los beneficiarios han tenido que esperar demasiado tiempo para recibir la ayuda y no cumplen con todos los servicios que ofrecen y de igual manera entre el 5% manifiestan que no se cumple lo prometido por la institución pero estos consideran que es por falta de comunicación y organización entre sus miembros, por lo que se deberán tomar las medidas necesarias y conocer porque se origina esta situación.

## Calidad del servicio.

**CUADRO # 14:** Calidad del servicio.

¿Cómo considera Ud. el servicio que recibe por parte del CEMNFASE?

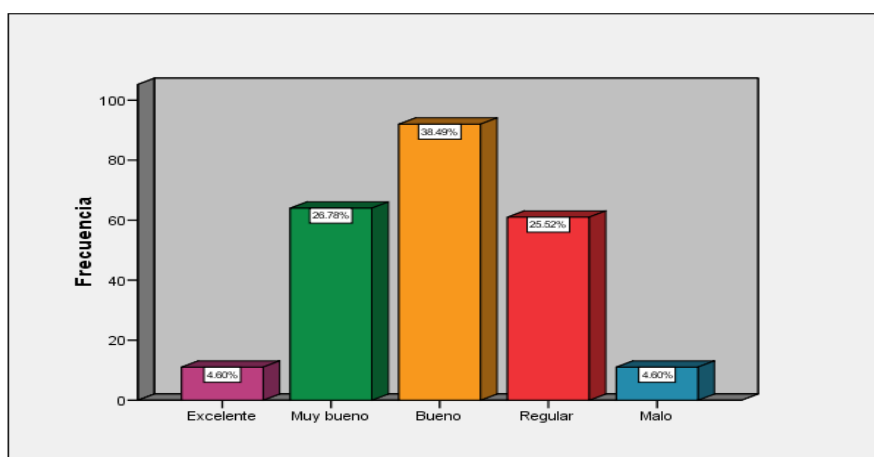
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos			
Excelente	11	4,6	4,6
Muy bueno	64	26,8	31,4
Bueno	92	38,5	69,9
Regular	61	25,5	95,4
Malo	11	4,6	100,0
Total	239	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 9:** Calidad del servicio.

¿Cómo considera Ud. el servicio que recibe por parte del CEMNFASE?



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

De acuerdo con la encuesta sobre el servicio que recibe de CEMNFASE, el 38.5% correspondiente a 92 personas menciona que es bueno, el 26.8% indica que es muy bueno, pero el 25.5% de los encuestados que equivale a 61 personas manifiesta que el servicio es regular porque en muchas ocasiones el personal de campo que visita a las familias beneficiadas no satisface las inquietudes o necesidades de los solicitantes, además como se dijo anteriormente los trámites y el tiempo espera para recibir la ayuda suele ser muy largo o en muchos casos los usuarios desconocen todos los procedimientos que se deben realizar para gozar de este servicio, por lo tanto existe un porcentaje alto de insatisfacción en cuanto a los trabajo que realiza la organización.

## Grado de efectividad.

**CUADRO # 15:** Grado de efectividad de CEMNFASE

**¿Se logra resolver los inconvenientes de los beneficiados o al menos alcanzar un determinado grado de efectividad?**

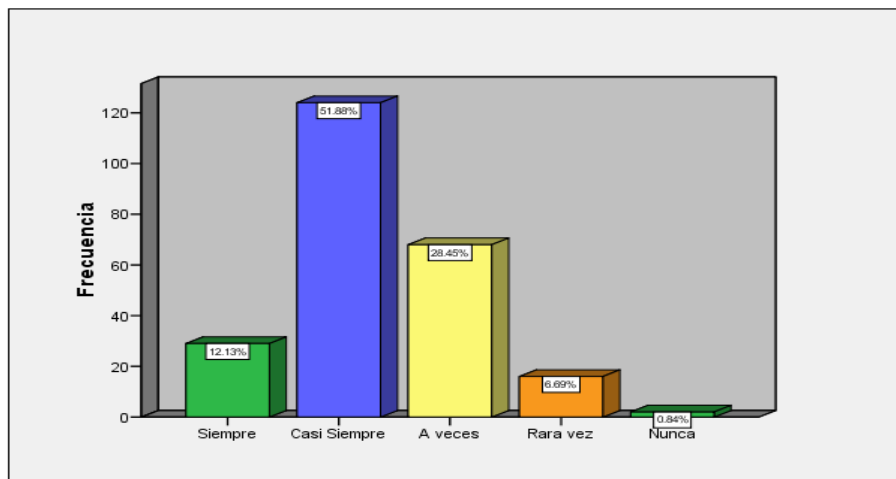
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	29	12,1	12,1
	Casi Siempre	124	51,9	64,0
	A veces	68	28,5	92,5
	Rara vez	16	6,7	99,2
	Nunca	2	,8	100,0
	Total	239	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 10:** Grado de efectividad de CEMNFASE

**¿Se logra resolver los inconvenientes de los beneficiados o al menos alcanzar un determinado grado de efectividad?**



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

A través de las encuestas se determina que el 51.9% que equivale a 124 personas indica que casi siempre se logra resolver los inconvenientes de los beneficiados, el 12.1% casi siempre, pero existe un 28.5% correspondiente a 68 personas que manifiesta solo a veces se logran resolver los problemas porque la ayuda demora en muchas ocasiones en llegar o también porque el personal no se encuentra en constante comunicación y coordinación, por ende el tiempo de espera es muy largo, por lo que no se logra resolver los inconvenientes de manera oportuna y por ende no existe un excelente grado de efectividad, por eso se sugiere el diálogo del personal para dar solución a este inconveniente.

## Eficiencia del procedimiento de CEMNFASE.

### CUADRO # 16: Agilidad en los procedimientos de CEMNFASE

¿Cómo considera el procedimiento para ser beneficiario de las actividades que realiza el CEMNFASE?

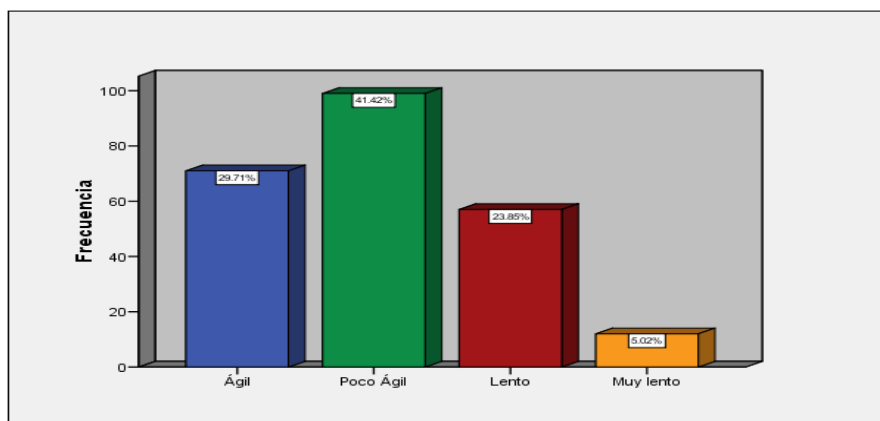
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ágil	71	29,7	29,7
	Poco Ágil	99	41,4	71,1
	Lento	57	23,8	95,0
	Muy lento	12	5,0	100,0
	Total	239	100,0	

Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

### GRÁFICO # 11: Agilidad en los procedimientos de CEMNFASE

¿Cómo considera el procedimiento para ser beneficiario de las actividades que realiza el CEMNFASE?



Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

Mediante la información recolectada sobre el procedimiento para ser beneficiarios de los servicios del CEMNFASE, de los 239 encuestados que conocen de la entidad, el 41.4% equivalente a 99 personas menciona que el procedimiento es ágil, el 29.7% dice que es muy ágil, el 23.8% manifiesta que el proceso es lento porque como se mencionó anteriormente el trámite demora mucho tiempo y los solicitantes se ven afectados al contar con este servicio de manera ágil y el 5% muy lento porque así mismo deben esperar mucho tiempo para obtener un cupo como beneficiados, por lo que se debe revisar si todo el personal se encuentra capacitado para realizar de manera adecuada este procedimiento o difundir de manera adecuada los requisitos necesarios para que los solicitantes puedan presentarlos y no tengan ningún tipo de inconveniente.

## Ayuda oportuna del CEMNFASE

**CUADRO # 17:** Ayuda oportuna del CEMNFASE.

**¿La ayuda del CEMNFASE ha sido oportuna en las diferentes ocasiones que presta sus servicios?**

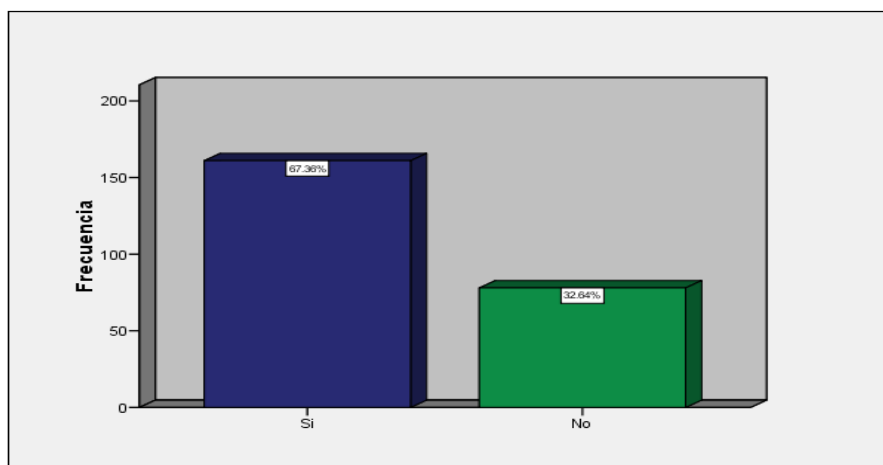
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	161	67,4	67,4
	No	78	32,6	100,0
Total		239	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 12:** Ayuda oportuna del CEMNFASE

**¿La ayuda del CEMNFASE ha sido oportuna en las diferentes ocasiones que presta sus servicios?**



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

En base a la ayuda que brinda el CEMNFASE el 67.4% que equivale a 161 personas estas indicaron que es oportuna, pero el 32.6% de los encuestados que corresponde a 78 personas manifestaron que no, distribuyéndose de la siguiente manera el 40% indica que no es oportuna porque en repetidas ocasiones deben esperar mucho tiempo porque se deben realizar varios procedimientos, el 45% indica que se debe a la poca preparación que tiene el personal para tomar una decisión en los diferentes casos que se pueden presentar y no pueden dar una pronta solución y finalmente el 15% de las personas que indicaron que la ayuda de CEMNFASE no es oportuna es porque desconocían de los procedimientos a seguir para ser beneficiados con estos servicios, pero como se dijo anteriormente se debe establecer cuáles son las principales causas de este inconveniente para darle una pronta solución.

## Recurso Humano Capacitado

**CUADRO # 18:** Recurso humano capacitado

**Cree Ud. que el recurso humano se encuentra capacitado para cumplir con la diferentes actividades que se dan en el CEMNFASE?**

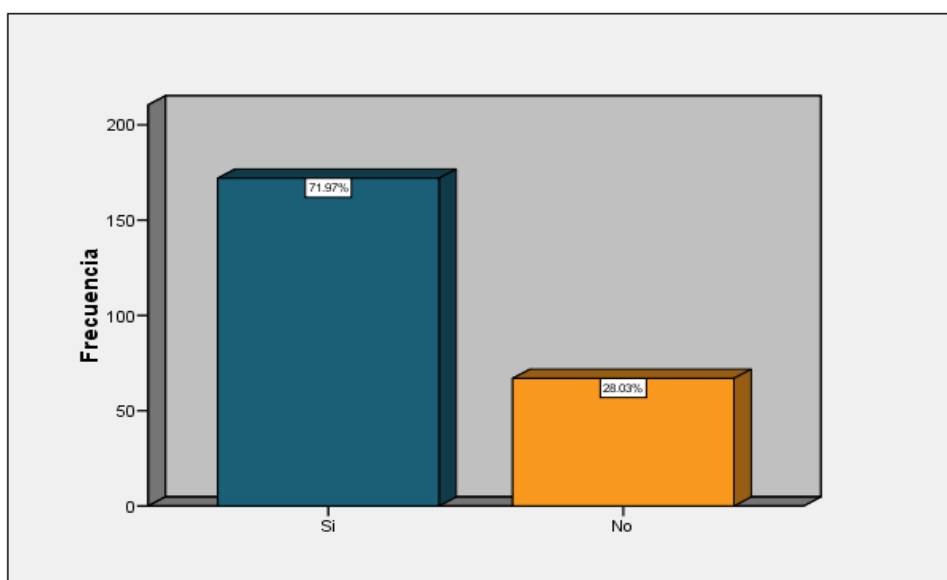
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	172	44,9	72,0	72,0
	No	67	17,5	28,0	100,0
	Total	239	62,4	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 13:** Recurso humano capacitado

**¿Cree Ud. que el recurso humano se encuentra capacitado para cumplir con las diferentes actividades que se dan en el CEMNFASE?**



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

De acuerdo con la encuesta realizada a las 239 personas que conocen del CEMNFASE, un 72% equivalente a 172 personas considera que el personal si se encuentra capacitado, pero se debe tomar en cuenta que un 28% correspondiente a 67 encuestados manifiesta que no está capacitado debido a que en ocasiones que demoran en sus procedimientos para llevar a cabo determinada labor.

## Satisfacción en el trato recibido por el personal.

**CUADRO # 19:** Satisfacción en el trato recibido por el personal.

**¿Se siente satisfecho con el trato recibido por parte del personal de CEMNFASE durante el tiempo en que fue atendido?**

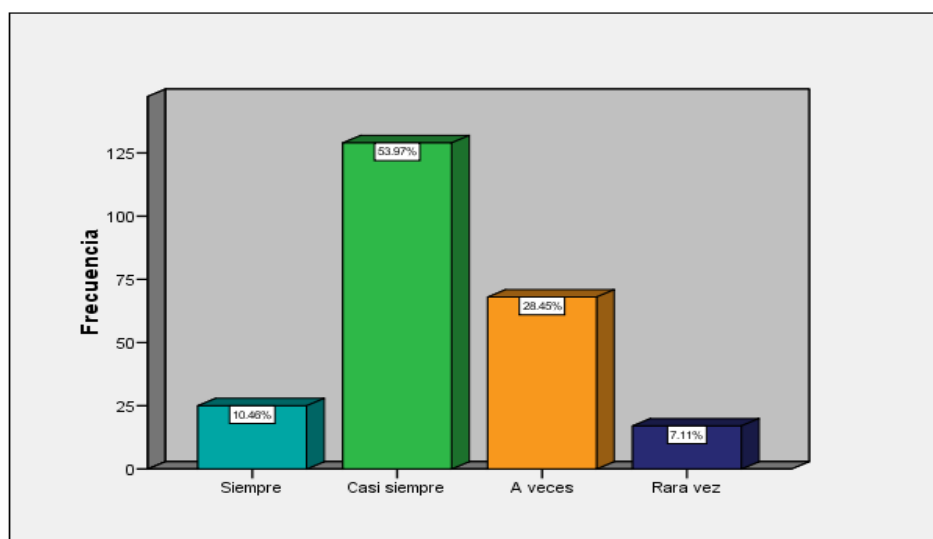
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	25	10,5	10,5
	Casi siempre	129	54,0	64,4
	A veces	68	28,5	92,9
	Rara vez	17	7,1	100,0
	Total	239	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 14:** Satisfacción en el trato recibido por el personal.

**¿Se siente satisfecho con el trato recibido por parte del personal de CEMNFASE durante el tiempo en que fue atendido?**



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

En los datos recolectados a través de la encuesta en cuanto a la satisfacción con el trato recibido de parte del personal de CEMNFASE, el 54% indica que casi siempre está satisfecho, el 10.5% siempre, pero el 28.5% menciona que solo a veces se encuentra satisfecho con el trato que recibe porque en muchas veces no es comunicativo y esto ocasiona que no se lleve a cabo un rápido proceso.

## Comunicación adecuada entre miembros de CEMNFASE

**CUADRO # 20:** Comunicación adecuada entre miembros de CEMNFASE

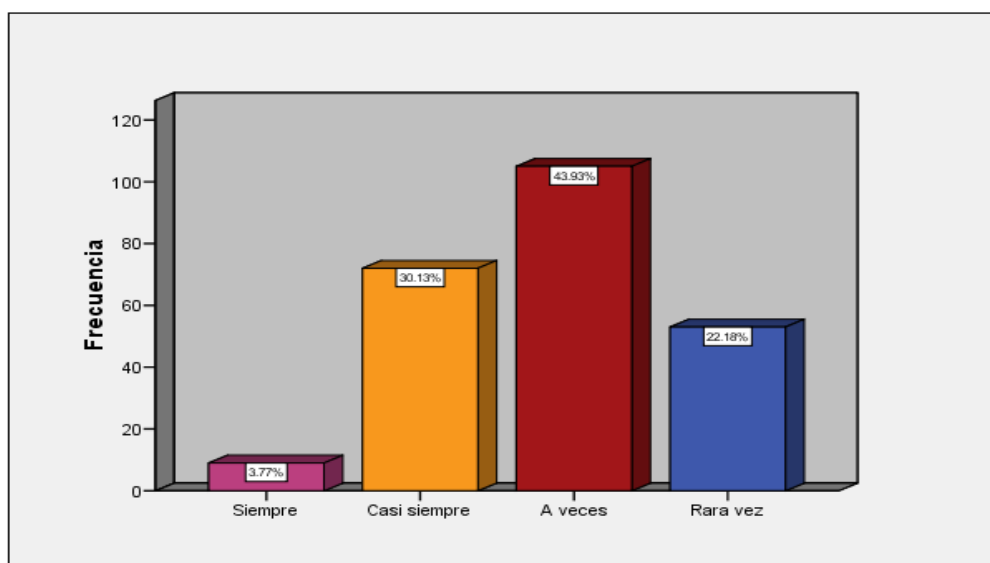
**¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los miembros de CEMNFASE?**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	3,8	3,8
	Casi siempre	72	30,1	33,9
	A veces	105	43,9	77,8
	Rara vez	53	22,2	100,0
	Total	239	100,0	

**Fuente:** Encuestados  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 15:** Comunicación adecuada entre miembros de CEMNFASE

**¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los miembros de CEMNFASE?**



**Fuente:** Encuestados  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

En base a la pregunta anterior con la encuesta realizada se indica que en muchas ocasiones no existe una adecuada comunicación siendo así que el 30.1% equivalente a 72 personas indica que casi siempre, pero el 43.9% que corresponde a 105 personas manifiestan solo a veces lo que ocasiona pérdida de tiempo en determinados procesos y retraso en la ayuda.



## Ampliación de servicios de CEMNFASE

**CUADRO # 21:** Ampliación de servicios de CEMNFASE

¿Le gustaría que CEMNFASE amplie sus servicios a nivel cantonal?

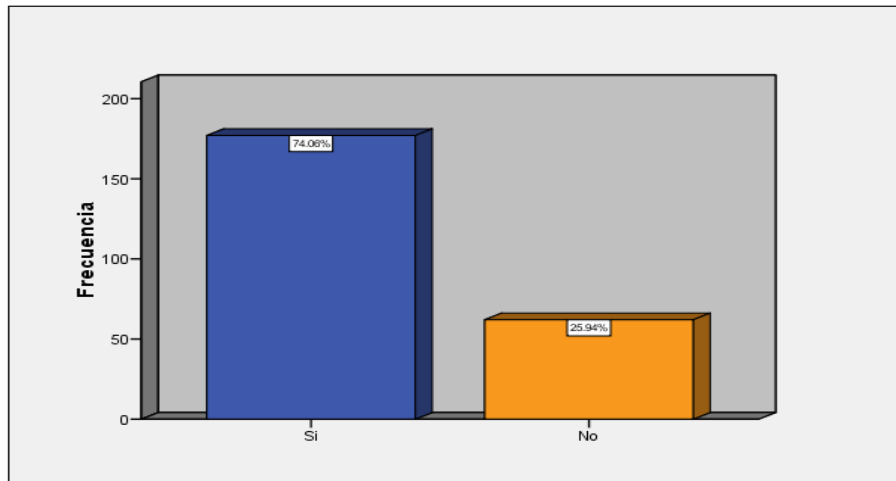
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	177	74,1	74,1
	No	62	25,9	100,0
	Total	239	100,0	

Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

**GRÁFICO # 16:** Ampliación de servicios de CEMNFASE

¿Le gustaría que CEMNFASE amplie sus servicios a nivel cantonal?



Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

Del total de encuestados el 74.1% que equivale a 177 personas manifiesta que si considera importante que amplíe sus servicios, un 70% de este total indica porque estas empresas son importantes en la sociedad porque siempre existen familias que necesitan de un apoyo gubernamental por encontrarse en situaciones complicada y el 30% restante indica que debería ampliar sus servicios pero en zonas estratégicas es decir donde se conoce que puede haber mayor número de personas necesitadas. Mientras que un 25.9% menciona que no debe ampliar sus servicios, debido a que no se siente satisfecho con la labor de la entidad es por eso que se sugiere mejorar para que exista confianza por parte de la población.

## Recomendación sobre CEMNFASE.

**CUADRO # 22:** Recomendación sobre CEMNFASE

**¿En caso de conocer alguna situación similar a su caso. Ud. recomendaría buscar ayuda en CEMNFASE?**

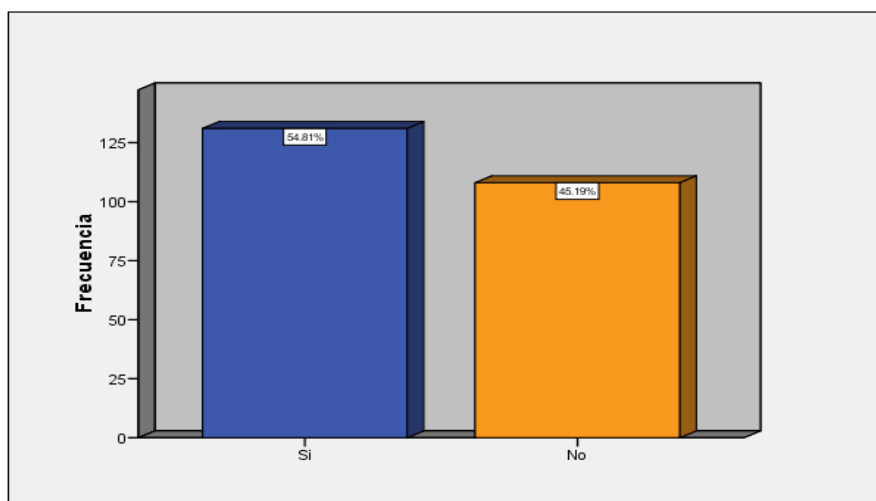
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	131	54,8	54,8
	No	108	45,2	100,0
	Total	239	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 17:** Recomendación sobre CEMNFASE

**¿En caso de conocer alguna situación similar a su caso. Ud. recomendaría buscar ayuda en CEMNFASE?**



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

De los 239 encuestados el 54.8% que equivale a 131 personas indican que si, distribuidos de la siguiente manera el 43% menciona que recomendaría porque el servicio fue de gran ayuda para ellos y el 57% manifiesta que aconsejaría la ayuda de CEMNFASE porque el servicio fue oportuno es decir se recibió a tiempo.

Por otra parte el 45.2% manifestó que no recomendaría a esta institución de ayuda social por: el 33% indica que existen diferentes inconvenientes con el personal, por lo que se sugiere evaluarlo para determinar las causas y el 67% porque el trámite es demasiado largo o a veces la persona que solicita el servicio no dispone de todos los requisitos y demora mucho en el trámite.

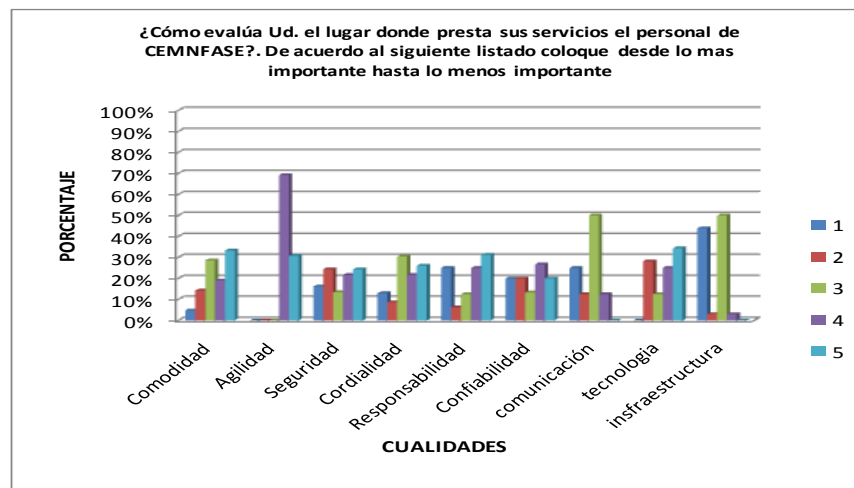
**CUADRO # 23:** Porcentaje de la evaluación del lugar de servicio.

	1	2	3	4	5
Comodidad	5%	14%	29%	19%	33%
Agilidad	0%	0%	0%	69%	31%
Seguridad	16%	24%	14%	22%	24%
Cordialidad	13%	9%	30%	22%	26%
Responsabilidad	25%	6%	13%	25%	31%
Confiabilidad	20%	20%	13%	27%	20%
comunicación	25%	13%	50%	13%	0%
tecnología	0%	28%	13%	25%	34%
infraestructura	44%	3%	50%	3%	0%

Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

**GRÁFICO # 18:** Porcentaje de la evaluación del lugar de servicio.



Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

Mediante la encuesta se determinó los siguientes porcentajes por cada una de las cualidades establecidas en la evaluación del lugar de servicio de CEMNFASE calificándose en un rango del 1 al 5 de mayor a menor respectivamente, determinándose lo siguiente: 29 personas indicaron que el lugar es cómodo tan solo en un 5% y nada cómodo en un 19%, en agilidad manifestaron que no es nada ágil al establecer un 69% en el rango 4, la seguridad posee un 16% en un rango excelente y un 24% en un escala pésima, la cordialidad posee tan solo un 13% en un buen rango seguido del 9% y un 26% considerada como pésima, en la responsabilidad un rango excelente del 25% y de manera pésima un 31%, la comunicación posee un rango medio de aceptación del 50%, la tecnología posee una buena aceptación con un 28% y finalmente la infraestructura con una escala favorable del 44% en cuanto al lugar donde prestar sus servicios CEMNFASE, mediante este detalle podemos mencionar que la entidad debe mejorar en varios aspectos pues algunas de sus cualidades son calificadas en la escala de 5 es decir totalmente malas.

## Importancia de CEMNFASE.

**CUADRO # 24:** Importancia de CEMNFASE en el Cantón Santa Elena.

¿Qué tan importante es CEMNFASE para la población del Cantón Santa Elena?

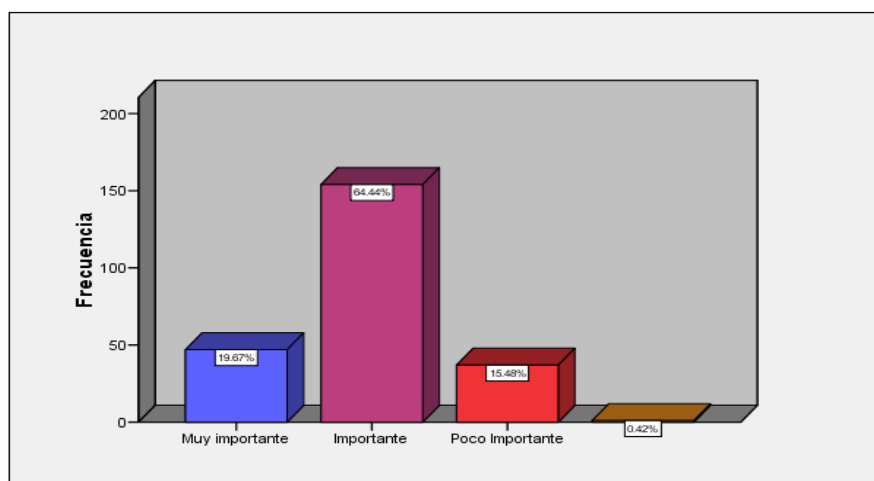
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	47	19,7	19,7
	Importante	154	64,4	84,1
	Poco importante	37	15,5	99,6
	Nada importante	1	,4	100,0
	Total	239	100,0	

Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

**GRÁFICO # 19:** Importancia de CEMNFASE en el Cantón Santa Elena

¿Qué tan importante es CEMNFASE para la población del Cantón Santa Elena?



Fuente: Encuestados

Elaborado por: Zully Muñoz

En base a la información recolectada de los 239 encuestados, el 64.4% que equivale a 154 personas estas manifiestan que consideran a CEMNFASE importante para el cantón Santa Elena, debido a que estas instituciones de ayuda social aportan a las personas más necesitadas pero su personal debe mejorar en diferentes aspectos para ofrecer un servicio de calidad, el 15.5% considera que es poco importante por lo que se indica nuevamente que se debe mejorar para brindar un buen servicio.

## Información sobre instituciones de ayuda social.

**CUADRO # 25:** Información sobre instituciones de ayuda social.

¿Le gustaría que se le proporcione información sobre las actividades que ofrecen las instituciones de ayuda social?

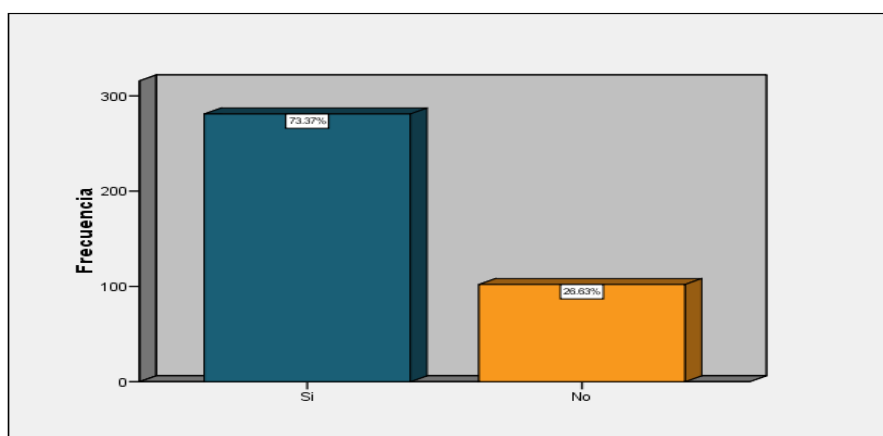
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	281	73,4	73,4	73,4
	No	102	26,6	26,6	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 20:** Información sobre instituciones de ayuda social.

¿Le gustaría que se le proporcione información sobre las actividades que ofrecen las instituciones de ayuda social?



**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

La mayoría de los encuestados es decir un 73.4% correspondiente a 281 personas indica que si les gustaría que les proporcionen información sobre instituciones de ayuda social y de los diferentes procedimientos, mientras que el 26,4% menciona que no le gustaría conocer, clasificándose de la siguiente manera este porcentaje: el 46% de los encuestados menciona que no porque los tramites son demasiado lentos y la ayuda en muchas ocasiones no llega de manera oportuna y el 64% menciona que no le interesa conocer información sobre instituciones de ayuda social porque no cuentan con el personal adecuado al momento de atender a las personas más necesitadas, lo que ocasiona malestar entre quienes acuden a solicitar una ayuda. Por lo que se considera importante establecer planes de acción en determinadas ocasiones para tomar decisiones rápidas pero eficientes y por ende esto sucederá al tener un recurso humano netamente calificado para este tipo de labores.

## Conocimiento de lugares similares.

**CUADRO # 26:** Conocimiento de lugares similares

¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezcan los servicios de ayuda social?

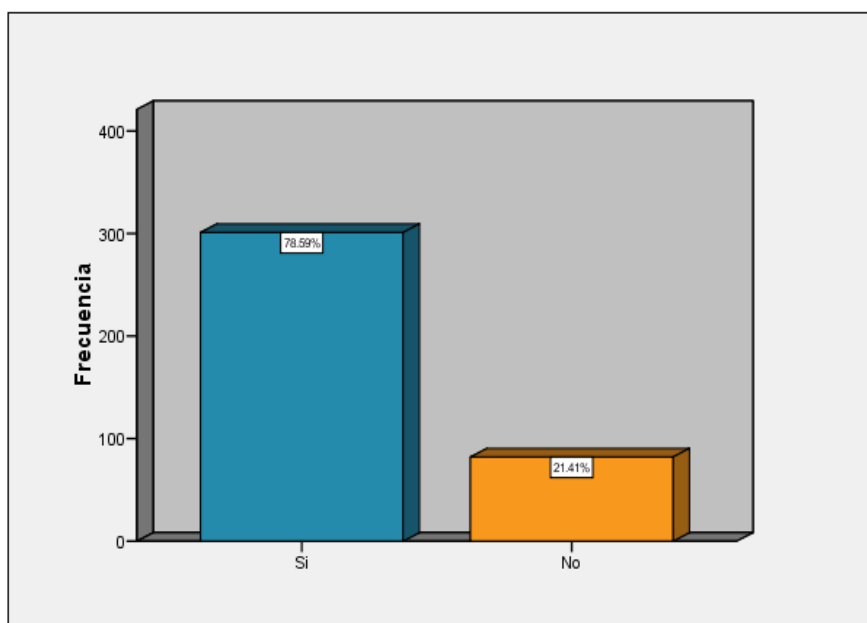
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	301	78,6	78,6	78,6
	No	82	21,4	21,4	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestados

**Elaborado por:** Zully Muñoz

**GRÁFICO # 21:** Conocimiento de lugares similares

¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezcan los servicios de ayuda social?



**Fuente:** Encuestados

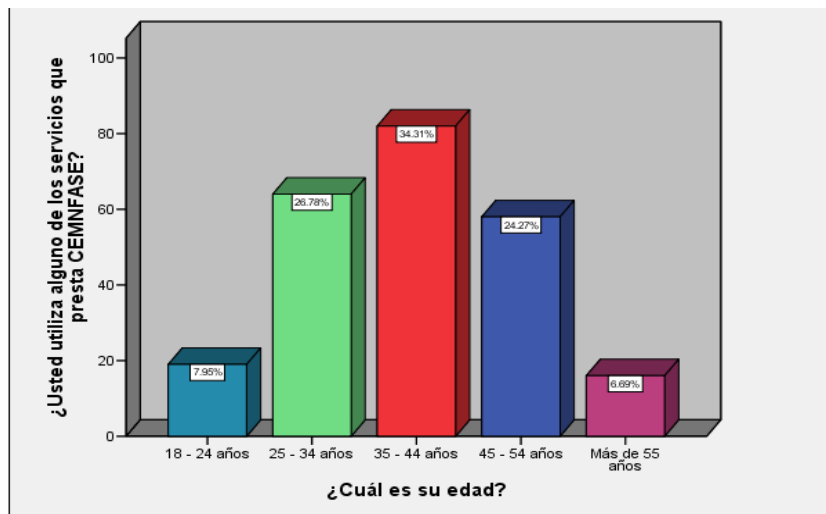
**Elaborado por:** Zully Muñoz

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta el 21,4% que corresponde a 82 personas indica que no conoce de otros lugares similares que brinden servicios de ayuda social, mientras que el 78,6% manifiesta que si conoce entidades con igual labor tales como: Plan Internacional, Fundación Manuela Espejo, Proyecto Ballenita, CNH.

### 3.2. Cruce de preguntas.

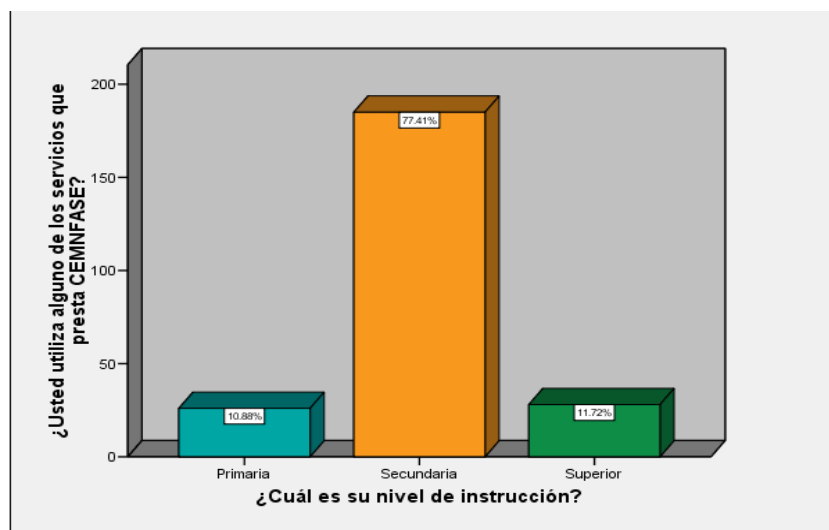
#### RELACION DE PREGUNTA 1 (UD. HA UTILIZADO ALGUNA VEZ LOS SERVICIOS DE CEMNFASE) CON LA EDAD Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE ESTOS ENCUESTADOS.

**GRÁFICO # 22:** Relación de utilización de servicios de CEMNFASE y edad de los encuestados.



Fuente: Encuestados  
Elaborado por: Zully Muñoz

**GRÁFICO # 23:** Relación de utilización de servicios de CEMNFASE y edad de los encuestados.



Fuente: Encuestados  
Elaborado por: Zully Muñoz

Mediante el cruce de preguntas podemos determinar que del total de encuestados y encuestadas que utilizan los servicios de CEMNFASE, la mayoría equivalente a un promedio del 84%, son aquellas que tienen una edad comprendida entre 25 a 55 años, este porcentaje demuestra que las personas con mayores inconvenientes o que necesitan de instituciones de ayuda social son los adultos y adultos mayores, con cargas familiares y de bajos recursos económicos, por lo general madres solteras, madres con varios hijos, madres con problemas de salud, de educación, con alguna discapacidad y demás inconvenientes que perjudican su desarrollo integral.

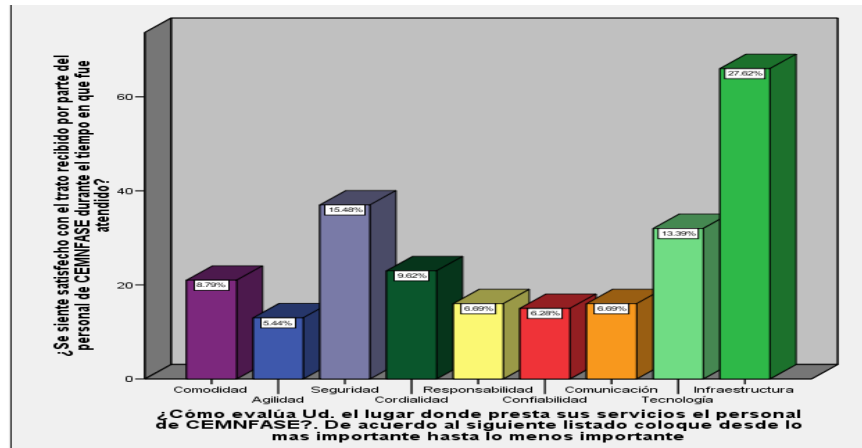
En el caso del nivel de instrucción se tiene un 77.41% correspondiente a personas con estudios secundarios, esto ya es aprovechado por la administración de la institución ya que en la actualidad, no solamente su trabajo termina luego de la ayuda brindada, sino que también ofrece talleres en diferentes ramas como artesanías, manualidades, cortes de cabello a las personas que desean capacitarse con el fin de obtener ingresos para el bienestar de su familia.

### **CRUCE DE PREGUNTA DE 8 (SATISFACCIÓN CON EL TRATO RECIBIDO) Y PREGUNTA 12 (EVALUACIÓN DEL LUGAR DONDE PRESTA SUS SERVICIOS CEMNFASE)**

Mediante el cruce de las preguntas 8 y 12 podemos determinar que de aquellos encuestados que mencionaron que nunca o rara vez se sentían satisfechos con el trato recibido por el personal de CEMNFASE, se estableció cuáles son los parámetros más débiles y que ocasionan que las personas no se sientan a gusto con el servicio, entre ellos mencionaron: la agilidad, cordialidad, responsabilidad, comunicación entre los colaboradores, comodidad, confiabilidad y tan solo como puntos positivos la seguridad, tecnología e infraestructura como se puede observar en el gráfico 22; esto ocasiona malestar entre las personas que diariamente se acercan a la entidad en busca de una ayuda, por lo que se debe tomar las medidas para dar pronta solución a estos inconvenientes.



**GRÁFICO # 24:** Relación de pregunta sobre el trato recibido y evaluación del lugar de servicio.



Fuente: Encuestados  
Elaborado por: Zully Muñoz

### 3.3. Conclusiones de la encuesta.

Las encuestas realizadas a los beneficiarios de CEMNFASE nos permiten obtener información importante sobre las principales urgencias y adversidades que padecen los niños/as y familias del cantón Santa Elena, que son de mucha utilidad para desarrollar las estrategias necesarias para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes mediante la aplicación del Diseño Organizacional. Pues se pudo captar que de las personas que conocen el servicio, no todas buscan la ayuda de la institución, mencionando que en algunos de los casos, no se ha dado soluciones oportunas, y estas personas buscan otras alternativas con el fin de que sean atendidas de manera adecuada y sus requerimientos tengan una respuesta positiva para su bienestar.

Las encuestas además nos brindaron información acerca de los empleados, la atención y el ambiente que genera la institución para los beneficiarios, conociendo que éstos consideran los servicios medianamente buenos, pero siendo necesario evitar que no se brinde la ayuda necesaria a quien más la necesite, asimismo hay que mejorar la atención y mantener adecuado el lugar para ofrecer un ambiente agradable.

Se percibió además que si existen otras empresas que prestan este tipo de ayuda en la península, por lo que es necesario que empleen estrategias de mercado para captar la atención de la población, obtener ventaja competitiva, diferenciarse de las demás y ser reconocidos en el medio.

En vista de los acontecimientos observados en el transcurso de la presente investigación se aconseja que se realicen trabajos como este, para conocer de mejor forma el actual entorno al que se enfrentan las empresas u organizaciones, sin distinción alguna, a más de estar al tanto de todo lo que ocurre internamente, para tener así una respuesta rápida y certera frente a cualquier imprevisto.

### **3.4. Análisis de la entrevista aplicada a los Directivos del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE.**

#### **1. Finalidad del Centro Municipal.**

A través de la entrevista realizada a los 7 directivos del Centro Municipal del Niño y la Familia (CEMNFASE), ellos establecen que la empresa se creó como su nombre lo dice, con la finalidad de ayudar a las familias peninsulares en los diferentes inconvenientes que se puedan presentar en su vida diaria, como por ejemplo a madres solteras, con una cantidad numerosa de hijos, con enfermedades o discapacidades físicas, así como también a niños que por diferentes motivos se encuentran en las calles, o que no tienen ningún tipo de familiares que puedan hacerse responsables por ellos.

Así mismo se constituyó la institución con el objetivo de apoyar a estas personas mediante capacitaciones en actividades técnicas como cortes de cabello, manualidades, artesanías, costura y demás oficios que le permitan obtener un ingreso económico y de esta manera contribuyan con el bienestar de su familia, ya que la familia constituye el escenario fundamental de desarrollo integral de los niños y niñas, también brindan capacitación de cómo educar a los niños ya es fundamental el entorno en el cual se encuentran, para el buen desarrollo físico, emocional, social y moral, ya que el afecto, los valores y el aprecio brindado por la familia, así como la transmisión de sentimientos positivos de confianza, generarán en los niños un elemento imprescindible para una adecuada formación.

Manifestaron también los directivos que tienen el compromiso de contribuir con el máximo desarrollo de los niños y niñas menores de seis años, por medio de un comité de gestión, que respalde la organización comunitaria, es decir crear responsabilidad por las mejoras del centro de desarrollo infantil, colaborar y vigilar que el servicio que reciben los niños y la familia sea de calidad.

## **2. Rendimiento laboral.**

Mediante los datos recolectados a través de la entrevista a los directivos de CEMNFASE, manifestaron que ellos trabajan de manera coordinada para mejorar el servicio que prestan a las personas en especial a los niños y familias más vulnerables, pero también manifiestan que el rendimiento laboral no es bueno, ya que los colaboradores trabajan bien pero no en equipo, eso no beneficia a este centro de ayuda social a realizar las cosas eficazmente, pues en este tipo de instituciones debe tener un rendimiento excelente.

El talento humano no se sienten comprometidos con la institución al no contar con valores corporativos que creen un sentido de pertenencia hacia la labor que estos desempeñan, además como son llamados únicamente al momento de que se presente un proyecto de ayuda, se crea otra desventaja al no existir pasos preestablecidos o reglamentos que indiquen el mejor procedimiento al momento de presentarse una emergencia o solicitud de colaboración, por ende ocasiona que la distribución de responsabilidades no sea la más adecuada, produciendo pérdidas de tiempo y malestar para las personas que solicitan el servicio, tampoco reciben capacitación para mejorar la servicio.

## **3. Cumplimiento de propósitos.**

Los directivos entrevistados mencionaron que durante la trayectoria que mantiene CEMNFASE, en la sociedad peninsular, han tratado de mantener este Centro Municipal del niño y la familia, estableciendo lineamientos que permitan obtener buenos resultados, pero indicaron que a medida que ha transcurrido el tiempo se han propuesto nuevas metas y propósitos los cuales no se han logrado alcanzar a cabalidad, por la falta de coordinación en las gestiones ya sea administrativas y en la programación de las actividades, también en las funciones que ellos desempeñan.

Es fin como se mencionó anteriormente esto se debe a que sus colaboradores no tienen un sentido de pertenencia con la institución, al no contar con una misión, visión y valores corporativos claramente definidos, además indicaron que la descoordinación afecta seriamente al cumplimiento de los propósitos de CEMFASE.

También como no existen reglamentos previamente establecidos, cuando se presentan inconvenientes ajenos a la administración como falta de documentación, cedula, registro y datos de hijos, no se sabe qué pasos aplicar para dar solución a este inconveniente, ocasionando pérdidas de tiempo y que no se cumpla con el propósito de la institución, y a la vez generando malestar ante las personas que requieren de esta ayuda social.

#### **4. Grado de satisfacción.**

Mediante la entrevista realizada a los directivos de CEMNFASE, se puede establecer que de ellos se sienten satisfechos con la labor que realizan ya que se sienten muy útiles al prestar ayuda social a las familias de bajos recursos, e incentivar al estudio a los niños desde pequeños, incentivándolos con ayudas en los útiles, zapatos, cuadernos, esferos, entre otros, así como también ayudar a sus padres a mejorar la calidad de vida de la familia, brindándole capacitación sobre talleres de artesanías, cortes de cabello, corte y confección, pastelería, entre otros cursos que son de mucha ayuda para estas personas, ya que por medio de estos cursos podrán trabajar para colaborar con su familia.

Además que reciben el reconocimiento de varias instituciones peninsulares esto se ve reflejado en la colaboración que tienen cuando se trata de brindar alguna ayuda a las familias peninsulares, de igual manera porque constan con una amplia trayectoria y a pesar de las diferentes adversidades que se le han presentado en el transcurso del tiempo continúan laborando, sobre todo el agradecimiento de las familias de Santa Elena es importante pues esto demuestra que su labor es notoria y de gran ayuda para la península.

## **5. Plan de trabajo o guías permanentes.**

Los directivos entrevistados coincidieron que se tiene la libertad de convocar reuniones entre los miembros, para las guías permanentes de rendición de cuentas, se las realiza una o 2 veces al año, así mismo pueden determinar que sus reuniones sean mensuales, bimestrales o trimestrales según la necesidad. Resulta útil acordar en cada reunión la fecha y el tema a tratarse en la próxima cita, como por ejemplo asuntos administrativos, de seguimiento y evaluación, siempre teniendo en cuenta la sensibilización sobre la práctica cotidiana y necesidades de la población a la que está dirigido este servicio, ya que la finalidad de CEMNFASE es de brindar atención integral a niños y familias pertenecientes a los estratos socioeconómicos más bajos de la población.

Es por aquello que recientemente empezaron a elaborar un plan de trabajo, que ayude a identificar falencias, tomando en cuenta de las posibilidades que se disponga, suponiendo que deben predominar los aspectos económicos y humanitarios y que en función de ello hay que conducirse, asimismo señalaron que no se terminado a cabalidad con dicho plan, pues les ha resultado conflictivo adaptar este plan en el centro.

Por tanto nace la necesidad de elaborar un nuevo plan que se adapte a las necesidades del centro y a los beneficiarios, que corrija errores y sobre todo que sea comprensible, para los colaboradores de este centro de apoyo, con el fin de conseguir la correcta implementación de un plan que beneficie a CEMNFASE y a su vez promueva el desarrollo de la misma.

Es así que por medio de este plan, se podrá establecer diferentes lineamientos que permitan mejorar los servicios de ayuda social a los niños y a las familias. En este nivel se propone también en contribuir a la formación integral del niño y la niña enmarcada dentro de una labor conjunta interactiva, cooperativa y coordinada por parte de los distintos actores que concurren en el hecho educativo.

## **6. Implantación de políticas y valores éticos.**

De acuerdo a los datos recolectados por medio de la entrevista, se establece que en cuanto a la implementación de políticas y valores éticos en el Centro Municipal del Niño y la Familia, los 7 directivos coincidieron en expresar que es importante para adquirir compromiso y llegar a cumplir los objetivos, además de actuar con responsabilidad y rectitud en el desarrollo de las actividades, de igual manera ellos concordaron al mencionar que en la actualidad no cuentan con valores y en su mayoría incumplen las normas, pero así también creen que son importantes para que exista coordinación en las actividades y generar eficiencia en las actividades que se realicen. Por tal razón se consideran de vital importancia el uso de políticas y valores éticos en este centro de atención integral y social, para orientarla hacia el bien común basado en el cumplimiento de políticas y aplicación de valores éticos entre todos los integrantes de la misma.

## **7. Motivación y trabajo en equipo.**

Los entrevistados coincidieron sus criterios en cuanto a la comunicación para crear un ambiente organizacional productivo ya que esta permite tener nuevas iniciativas que impulsen al desarrollo del Centro Municipal del Niño y la Familia, además los entrevistados complementaron este punto al expresar que es importante para tener nuevas ideas, metas y proyectos que beneficien a este centro de ayuda social.

Asimismo convinieron al señalar que es significativo que exista comunicación y al mismo tiempo coordinación de las actividades para buscar estrategias que beneficien al mismo, de esta manera trabajar en conjunto para llegar a un mismo fin, que acceda a la elaboración de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que conlleven al desarrollo y generar más beneficios a los beneficiarios de esta ayuda social, proporcionando productividad y por ende generación de nuevas oportunidades para las familias.

## **8. Estructura administrativa.**

Como se dijo anteriormente según el comentario de los entrevistados, dijeron que la comunicación es muy importante pero también es indispensable no solo comunicarse sino también considerar la opinión de los colaboradores que son quienes están al tanto de todas las necesidades que tiene CEMNFASE y los requerimientos de los beneficiarios en base a lo que estos solicitan. Por tal motivo se sugiere tomar en cuenta las ideas sugeridas por los colaboradores ya que son elementos importantes en este centro.

Así mismo incrementar nuevos servicios que se enfoquen a la ayuda social, ya que en la actualidad las personas buscan mejorar su estilo de vida. Poner al tanto al personal de los nuevos servicios o modificaciones que se realizaren, ya que en ocasiones no están enterados de estos servicios, para lograr una participación más activa por parte de los todos, de tal forma tomar en cuenta las sugerencias y opiniones que se ajusten a las necesidades y posibilidades de la misma.

## **9. Diseño Organizacional de CEMNFASE.**

De acuerdo a la entrevista realizada, los directivos manifestaron que no existe una estructura definida dentro del Centro Municipal del Niño y la Familia, muchos directivos han tratado de establecer dicha estructura pero no se ha logrado a cabalidad, por falta de apoyo de los demás miembros de esta organización. Manifiestan que frecuentemente existe mucho movimiento y se presentan inconvenientes que hay que resolver de inmediato y ya no pueden continuar en lo que estaban, es preocupante que en este centro de ayuda social, no se tome en cuenta su sistema estructural.

Por tanto, los 7 directivos entrevistados explican que sí es factible que se cuente con un diseño organizacional en CEMNFASE, para tener nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa del centro de ayuda social y verificar el cumplimiento de los objetivos.



También los entrevistados señalaron que ayudaría a mantener el orden y controlar las actividades para que exista eficiencia y mayores beneficios, evitando la duplicidad de tareas, tomando en cuenta que es de vital importancia tener definido los puestos y funciones que se deben realizar en el este centro, asimismo es beneficioso dicho diseño para agilizar los trámites y optimizar los recursos tanto materiales como humanos, y considerando también el uso del tiempo ya que al aplicar un diseño organizacional se evitaría el desperdicio de recursos y dinero.

Es por eso que los departamentos son empíricos y existe mucha desorganización y duplicidad de tareas, esto causa perdida de tiempo y en muchos casos perdidas de recursos humanos como materiales, pero si le gustaría establecer formalmente cada área o departamento de este centro de ayuda social, ya que de esta manera brindarían un mejor servicio a los beneficiarios y demás personas que lo soliciten.

#### **10. Procedimiento para resolver problemas.**

De acuerdo a los datos recolectados mediante la entrevista realizada a los 7 directivos del Centro Municipal del Niño y la Familia denominado CEMNFASE, se puede manifestar que los directivos indicaron que cuando existe algún inconveniente o problema que no permite continuar con la ayuda social, realizan reuniones entre todos los directivos que forman parte de este centro y tratan de darle una solución inmediata al problema,

Pero también cuando estos problemas no se encuentra a su alcance, se debe enviar un informe de lo que acontece al municipio o a las organizaciones competentes que son las que aportan de manera directa a este Centro Municipal del Niño y la Familia, para dar el trámite pertinente al problema en cuestión, de esta manera que las organizaciones competentes tomen decisiones acertadas, ya que este centro de ayuda social se caracteriza por brindar orientación y apoyo a las familia en el proceso de atención de sus hijos, actividades educativas, mediante la participación de promotores que orientados toman en cuenta las necesidades en torno a la áreas de salud, nutrición, desarrollo psicológico, pedagógica y orientación legal.

## **11. Capacitaciones para el personal.**

De los 7 directivos entrevistados, 4 de ellos mencionaron que no realizan ningún tipo de capacitación, ya que no es necesario porque los compañeros existentes de este centro, que son los más experimentados, pueden entrenar al nuevo colaborador que ingresa al centro de ayuda social, indicándoles las funciones que deben realizar, pero esto no es favorable para la instituciones pues en muchas ocasiones se imparten conocimientos antiguos y empíricos que en ningún momento beneficiaran a CEMNFASE, sino más bien perjudicaran la labor del nuevo recurso humano al no recibir la capacitación adecuada. Además no cuentan con un espacio adecuado para brindar capacitaciones, también indicaron que no cuentan con un fondo suficiente para realizar estas clases de gastos, ya que al implementar otra área requiere de un gasto significativo que el municipio no quiere cubrir.

En cambio 3 de ellos manifestaron que si es importante que se realice capacitaciones, ya que se constituye en un facilitador del proceso de conocimientos, que comprende y acepta el estilo personal de aprendizaje de cada uno de los colaboradores participantes en este proceso de ayuda social, y les ayude a evolucionar de acuerdo a sus intereses y ritmos particulares, despertando la sensibilidad ante los más vulnerables.

Este proceso de cambios y de ayuda social, también depende de las actitudes básicas, la autenticidad, la aceptación y la comprensión de los colaboradores participantes ante la necesidad de las personas de bajos recursos económicos que necesitan ser ayudadas.

### **3.5. Análisis de la entrevista aplicada al personal Administrativo de CEMNFASE.**

#### **1. Problemas que puedan existir en su área o departamento.**

De la entrevista realizada a los 15 colaboradores correspondientes al personal administrativo del Centro Municipal del Niño y la Familia, se puede indicar que el 100% de ellos están al tanto de los problemas que se suscitan en su área, ya que en transcurso de CEMNFASE si suelen existir varios problemas, en los procesos de ayuda social, o también dentro del ambiente laboral o entre los jefes departamentales.

Muchas veces existen problemas por la falta de sensibilidad y difusión comunitaria, falta de planes para el mejoramiento de la calidad del servicio, el control de los niños y las familias que son beneficiadas, ya que en el momento del registro de inscripción es de recoger formalmente todos los datos que antecede en el hogar, ya que dicho registro tiene dos condiciones, una administrativa y otra de conocimiento y seguimiento de cada niño, para ello se puede disponer de tres fichas que son de carácter reservado y que se debe realizar constantemente, por otra parte los beneficiarios tienen que cumplir muchas observaciones y recomendaciones para gozar de este beneficio que en algo les ayuda a mejorar su estilo de vida.

Es por aquello que estos problemas se resuelven de manera empírica es decir muchas veces se toman decisiones sin previo consenso con los directivos, cabe recalcar que los directivos son los altos mandos por tanto ellos deben de estar enterados de cada inconveniente o malestar que se suscite en este centro de ayuda social, por es necesario que exista un adecuado diseño organizacional que ayude a direccionar a la institución, tomar decisiones acertadas con todos los integrantes de la misma y así dar una solución oportuna al problema originado.

## **2. Buzón de sugerencias.**

A través de la entrevista realizada a los 15 personas que conforman el personal administrativo de CEMNFASE, mencionan que no existe un buzón de sugerencias, pero están implementando este proyecto, porque que sería de gran ayuda para que los clientes depositen sus quejas, comentarios o inquietudes y que el mismo sea colocado en la parte externa del centro de ayuda social, en la entrada y esté debidamente sellado, y cada cierto tiempo sea revisado por supervisores del municipio encargado en este tema. Además el personal administrativo menciona que se debe tener en cuenta que este buzón no puede ser monitoreado por ninguna persona, porque también se implementará sanciones para quienes incumplan las reglas de este centro social.

## **3. Aplicación de procesos y guías en CEMNFASE.**

De los 15 administrativos entrevistados en el Centro Municipal del Niño y la Familia, se puede deducir que el 100% nos manifestaron que tratan de realizar los procesos de monitoreo, tipos de proyectos a implementarse, seguimiento de los proyectos, identificación de necesidades y demás, adecuadamente porque un error podría perjudicar a los beneficiarios o la imagen institucional, ya que es muy importante realizar de manera correcta lo que concierne al control mensual de la recaudación de ingresos y egresos, porque un error en la contabilidad, cambia todo el presupuesto con que se maneja en el centro y emitir informes de aquello a la autoridad competente que son los directivos de este centro.

Así mismo la persona encargada de verificar las responsabilidades sociales de cada colaborador tienen que estar al tanto que se cumpla con los beneficios establecidos para por la ley. También manifestaron que se está considerando la creación de nuevas áreas como atención al cliente, evitando duplicidad de funciones, de tal forma implementar tecnología, como manejar procesos sistematizados y darle el tratamiento necesario a los trámites que se suscitan cada día en el Centro Municipal del niño y la familia, garantizando por una parte su compromiso y por otra su iniciativa.

Es importante señalar que de los 15 administrativos entrevistados en CEMNFASE, manifestaron que solo se basan en su experiencia para realizar sus procesos de ayuda social, y los pertenecientes al área contable comentaron, que ellos utilizan sistemas como el SIAPRE, para realizar los inventarios, hacer las transacciones, de esta manera solo se ingresan valores y se evitan los errores, a diferencia de los demás colaboradores contratados tienen que rotar por las áreas para conocer los procesos que se realizan, o recibir indicaciones de los colaboradores experimentados, ya que el centro de ayuda social no cuenta con presupuesto suficiente presupuesto para realizar gastos en guías, folletos o capacitación.

También mencionaron que debería existir una guía en el sistema para el ingreso de fichas, y datos personales de los niños y la familia ya que esta información es interna y confidencial, porque toda la información proporcionada es importante y delicada, ya que los padres o madres o los representantes no tengan la información completa o sientan temor a darla.

#### **4. Herramientas para el desarrollo de actividades laborales.**

Se puede indicar que de los 15 administrativos entrevistados en el Centro Municipal del Niño y la Familia, cada departamento cuenta con su implementación necesaria para realizar sus funciones, como es la computadora, impresora, copiadora, sellos, y demás instrumentos para sus labores diarias, contando con equipo independiente.

También cuando se presenta el caso de algún equipo no funciona correctamente o esta defectuoso, se solicita la ayuda de profesionales técnicos que den el respectivo mantenimiento a los equipos, y si no se tiene solución se debe ver la manera de adquirir uno nuevo, ya que no se puede dejar el departamento sin esta herramienta tan importante y de uso diario.

## **5. Comunicación y trabajo en equipo.**

De los 15 personas entrevistadas correspondientes al personal administrativos, se puede manifestar que cada uno de ellos, solo realizan su trabajo, aunque en muchas ocasiones se relacionan con los otros áreas, pero si mantienen una relación directa con los directivos de CEMNFASE, para dar a conocer alguna anomalía que se presenta.

También el personal correspondiente al área Contable, manifestaron que si existe comunicación y trabajo en equipo, porque estos departamentos están relacionados directamente con los presupuesto del centro de ayuda social, y se encuentran en constante dialogo con los directivos, porque en base a lo establecido en el área contable, se respalda al municipio los gastos efectuados, ya que este destina un presupuesto límite para gastos y no se puede exceder del mismo. Así mismo con las personas intermediarias de realizar procesos claves para solucionar un trámite o realizarlas se comunican por vía telefónica, correo electrónico, fax, entre otros.

## **6. Capacitación para atender al cliente.**

Se puede manifestar que los administrativos del Centro Municipal del Niño y la Familia, indicaron que reciben capacitación cada año, o dependiendo de la rotación de áreas, cabe recalcar que estas capacitaciones son brindadas por el municipio instruyendo cual es el objetivo de este centro de ayuda social, ya que este sistema cada vez se encuentra inmersa en cambios y tecnología.

Lo referente al departamento contable, manifestaron que ellos mismo se auto-capacitan, ya que el área de contabilidad, está inmerso en cambios, que varían cada cierto tiempo y en base a la ley se efectúan cambios. Por otra parte la capacitación para la atención directa, esto se efectúa para motivar y preparar a las familias para que realicen actividades que refuercen los procesos de desarrollo del niño que se planifican en el centro, logrando así una mejor comunicación y estilo de vida.

## **8. Modelo de Diseño Organizacional.**

De los 15 colaboradores que conforman el personal administrativo de CEMNFASE, manifestaron que sería de gran ayuda la implementación de dicho diseño organizacional, de esta manera respaldar sus acciones, porque pierden mucho tiempo cuando ingresa un nuevo colaborador a que se adapte a este sistema de ayuda social que se maneja en el centro, porque en actualmente existen políticas y normas que no se cumplen a cabalidad, y es necesario definir cada área y a cada colaborador en el puesto correspondiente.

Mientras que 2 administrativos indicaron que no es necesaria la implementación de dicho diseño porque ellos ya conocen los manejos en el centro de ayuda social, y pueden ayudar a adaptarse a los nuevos integrantes, para que los nuevos tengan la oportunidad de manejar dichas operaciones.

## **9. Test para evaluar desempeño.**

Mediante la entrevista realizada a los 15 administrativos, el 100% de ellos comentan que el municipio verifica y les realiza test, cada 6 a 12 meses para verificar si se están realizando la cosas correctamente, de tal forma a todos los colaboradores de cada área, realizándoles preguntas, supervisando y evaluando los trabajos que ellos realizan, durante un determinado tiempo, que deben ser realizadas mensualmente en el Centro Municipal del Niño y la Familia, dependiendo de cada área.

Así mismo verifican el desempeño de las funciones con el cliente, si se les brinda la atención adecuada a los beneficiarios, de esta manera se los evalúa si están en condiciones de brindar un buen servicio a los usuarios o si aplican los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, caso contrario sean cambiados de área o finalmente separados de la institución.

## **10. Gestión administrativa.**

Al realizar la entrevista a los 15 administrativos del Centro Municipal del Niño y la Familia denominado CEMNFASE, estos manifestaron que la principal recomendación que darían en cuanto a la gestión administrativa es de que se mejoren los procesos, la organización, coordinación y sobre todo la comunicación con el fin de crear un ambiente organizacional adecuado donde todos sus miembros se encuentren capacitados y prestos para llevar a cabo cualquier solicitud recibida con el fin de ayudar a la población peninsular.

De igual manera manifestaron de estar totalmente de acuerdo en implementar un diseño organizacional que les permita direccionar la estructura de la institución de ayuda social, de una manera dinámica y creciente, que se ajuste a los cambios de la actual sociedad, resaltando que todos estos cambios solo se podrán llevar a cabo con la colaboración y el apoyo total de todos los integrantes de CEMNFASE y en conjunto con las familias de los beneficiarios.



### **3.6. Conclusiones entrevistas.**

Las entrevistas tuvieron la finalidad de conocer la apreciación de los directivos y personal administrativo en cuanto a la aplicación del Diseño Organizacional en el Centro Municipal del Niño y la Familia de Santa Elena, determinando lo siguiente:

Habiendo analizado los resultados de las entrevistas se ha llegado a la conclusión que CEMNFASE carece de estrategias y procedimientos que permitan brindar un servicio adecuado a los beneficiarios o personas que a diario solicitan cualquier tipo de ayuda, además no han cumplido con los fines que se ha propuesto, asimismo deben mejorar la atención al cliente, pues desconocen de la existencia de valores éticos y muy pocas veces trabajan en equipo al mismo tiempo cuando asisten a reuniones no prestan la debida atención, motivo por el cual no cumplen con los fines de la institución.

En vista de los diferentes inconvenientes que tiene la institución se hace necesario la implementación de un Diseño Organizacional, que le permita contar con una misión y visión clara de lo que son y a donde quieren llegar, para fijar los lineamientos, tácticas y procedimientos que le permitan conseguir sus objetivos, a más de construir una planificación certera que los oriente a optimizar los recursos tanto humanos, materiales y financieros, evitando así las pérdidas de tiempo, al mismo, mediante la implementación del Diseño Organizacional se pueden fijar políticas y valores que creen sentido de pertenencia y compromiso para llegar al cumplimiento de las metas, pues es necesario que la institución este predispuesta a brindar mejores servicios y hacer frente a los diferentes inconvenientes que se puedan presentar y asimismo tener poder de negociación para solicitar colaboración de diferentes empresas, apoyándose en la elaboración de planes, estrategias, técnicas, que la impulsen al desarrollo.

### **3.7. Conclusiones y recomendaciones.**

#### **3.7.1. Conclusiones de la investigación.**

1. Mediante el desarrollo de las entrevistas a los directivos del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, permitió conocer como miden el desempeño laboral en este centro de ayuda social, evitando contrariedades de tal forma que no se perjudique en ningún proceso a las familias, las funciones de los mismos e importancia que le brindan a la comunidad mediante este servicio.
2. También se pudo conocer, las falencias existentes en cuanto a la falta de misión y visión, que ayuden al direccionamiento de la institución, delineando la razón de ser de la empresa debido a que es necesario que todos conozcan la finalidad de la misma para encaminarla al éxito, comprometiéndose los directivos con los empleados para un fin en común.
3. Es de vital importancia la capacitación del personal y obtener conocimiento necesario sobre este proceso de ayuda social que desarrolla CEMNFASE, con la finalidad de tener mayor conocimiento en las actividades que se realizan, y como deben efectuarlas, tomando en cuenta la sensibilidad y humanismos para ayudar a estas personas que carecen de ayuda social, mejorando su estilo de vida.
4. Esta investigación nos permitió conocer la opinión que tienen los colaboradores de este centro de ayuda social hacia las personas brindando nuevas oportunidades de superación personal a los niños y niñas más vulnerables fomentados a la educación y superación personal.
5. En conclusión, al aplicar un Diseño organizacional, generara efectos positivos en las diferentes áreas de este centro de ayuda social, obteniendo beneficios tales como; seguridad, aseguramiento de la calidad, respuestas cortas, bienestar para los beneficiarios, y servicio de calidad.

### **3.7.2. Recomendaciones de la investigación.**

1. Ofrecer un apoyo absoluto a cualquier plan de mejora para las áreas del centro de ayuda social, ya que para toda empresa es muy significativo la participación continua no sólo del personal sino de los directivos en cualquier plan de desarrollo ya sea empresarial o de apoyo social en conjunto con los beneficiarios.
2. Trabajar en el desarrollo de este centro de ayuda, en conjunto con los directivos y la alta administración para que sea efectiva en el desempeño del proyecto de mejora continua, para ello es necesario incentivar constantemente a los colaboradores y a las familias para que se mantengan en este proceso de cambio y superación.
3. Realizar continuas capacitaciones y evaluaciones al personal, para detectar si están realizando bien su trabajo y le están prestando la atención debida a la comunidad que necesita de este servicio de ayuda social, para así mantener una mejora continua y poder en el futuro obtener una certificación de calidad.
4. Mediante la aplicación de Diseño Organizacional, mejorar los procesos de atención para obtener resultados positivos en los beneficiarios, como mejorar su calidad de vida y falta de educación.
5. Aplicar el diseño Organizacional, para asegurar que realmente sea útil para el Centro Municipal del niño y la familia CEMNFASE en la Provincia de Santa Elena, con la finalidad de que sus funciones sean más eficiente y sirvan de guía para el personal.

## **CAPITULO IV.**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO MUNICIPAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA CEMNFASE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

#### **4.1. Antecedentes**

De acuerdo a los estudios realizados y a la información obtenida a través de los diferentes instrumentos de evaluación en CEMNFASE, los resultados no son satisfactorios y demuestran que la estructuración organizacional no ha sido totalmente acertada, debido a que carece de una adecuada planificación y organización que les permitan administrar adecuadamente al centro de ayuda social.

La estructura de CEMNFASE no es adecuada, al no contar con las estrategias y técnicas adecuadas que permitan implementar un apropiado diseño organizacional, todo esto complementado por un personal en ocasiones inadecuado y no contando con las herramientas adecuadas ocasiona que no se brinde un servicio ágil y eficiente. Por lo anteriormente manifestado y en función del análisis realizado es necesario que al implantarse dicho Diseño en la empresa, se lo vincule con la estructuración organizacional que permitirá proyectar al futuro a CEMNFASE.

Por lo tanto, en base a todo lo anterior, podemos sugerir que CEMNFASE debe desarrollarse en un ambiente empresarial competitivo, que exige que estos entes productivos permanezcan en constante innovación tecnológica, con excelente calidad en los servicios, sobre todo cumpliendo con todas las necesidades de los beneficiarios y que le permita gozar de un porcentaje elevado de aceptación en la sociedad en la que ejecuta sus operaciones.

#### **4.1.1. Perfil del líder.**

El líder es aquella persona que se encarga de guiar, organizar y gestionar determinadas actividades, así como también de motivar a un determinado grupo de personas con el fin de lograr un objetivo propuesto.

El líder posee un papel muy importante dentro de cualquier iniciativa o proyecto que se desee realizar pues es quien será el responsable de agrupar las diferentes ideas para analizar y en conjunto con sus colaboradores tomar la mejor decisión.

Para el caso de Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, el líder es de vital relevancia pues será la persona que se encargue de incentivar al personal para que brinde un buen servicio a las personas que solicitan las diferentes ayudas, así mismo de crear un ambiente armónico y agradable con una comunicación eficiente y darle a conocer las diferentes ventajas que se obtendrían a través de este proyecto. Además en la etapa de gestación despejar las diferentes dudas o inconvenientes que se den durante el respectivo proceso.

Es por ello que para llevar a cabo el diseño organizacional de manera efectiva uno de los requisitos indispensables es el de contar con un líder, el mismo que contribuya de manera positiva a la organización del recurso humano y de las diferentes ideas que surjan en beneficio de todos los integrantes del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE.

Por tanto el líder en CEMNFASE, tiene la misión de garantizar y ayudar a los niños y familias de bajos recursos económicos, o en situaciones de discapacidad, con necesidades educativas especiales, así como ayudarlos en su crecimiento y educación, disminuyendo así la pobreza y la alfabetización, brindándoles una mejor calidad de vida a sus padres instruyéndolos en cursos fáciles de realizar para solventar sus necesidades.

## **4.2. El diseño organizacional.**

El diseño organizacional es el proceso de gestión de la estructura de una organización para que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

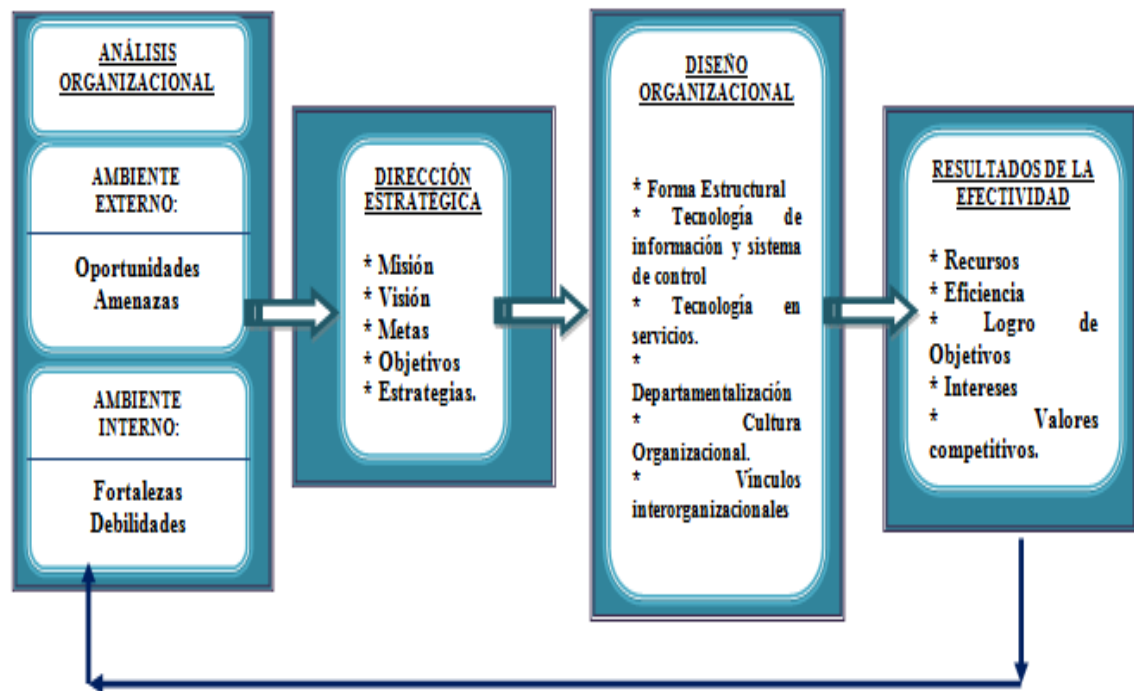
El diseño organizacional comprende las acciones de diseño de cultura organizacional, definición de funciones, productos y procesos y elaboración de perfiles de puesto necesarias para alinear a la institución en el cumplimiento del marco estratégico.

Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones, tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

El gráfico # 23, muestra la forma en que se evalúa la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir el grado en que la organización alcanza sus metas, y las formas más conocidas de medir el desempeño.

Es por eso que se toma como referencia el libro del autor DAFT Richard L. (2007), en su libro “Administración Teórica del diseño Organizacional”, para la aplicación del Diseño en el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. Con el fin de facilitar un determinado proceso, poder llevar a cabo las responsabilidades, delegación, coordinación de actividades y la motivación de los miembros que forman parte de la asociación. Concluir sobre la estructura organizacional, es decir determinar si es óptima la aplicación y contribuye al logro de una mayor eficiencia administrativa y operativa.

**GRÁFICO # 25:** Modelo de Diseño Organizacional.



**Fuente:** DAFT Richard L. (2007), “Administración Teórica del Diseño Organizacional”, Thomson2, 10ª Edición.

**Elaborado por:** Zully Muñoz

### **4.3. Análisis organizacional del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE.**

Es muy importante detallar que este tipo de diagnóstico, nos ayudará a conocer las falencias que posee CEMNFASE, cuyos resultados permitirán estructurar los diferentes mecanismos claves que nos enfocarán a fortalecer las estrategias.

Esta herramienta de análisis situacional FODA, será la base principal para que la institución establezca vínculos con sus beneficiarios, establezcan buenas relaciones laborales y trabajen en equipo, sólo así podrán alcanzar beneficios en un futuro.

#### **4.3.1.1. Análisis Externo.**

En este proceso se consideran todos los aspectos que pueden afectar o beneficiar al Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, mediante este análisis se hace necesario obtener información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Se analizará los factores ajenos a la empresa de mayor relevancia que afectan directamente a su desempeño en general, es decir, todos los factores externos del medio que influyen para que exista inconvenientes en brindar una excelente ayuda social. Considerando esto, podemos decir que el centro de ayuda social está en la necesidad de mantenerse continuamente mejorando sus sistemas de gestión y calidad, así como sus procesos administrativos, e innovación en los servicios para poder enfrentar las restricciones que le da el mercado. Para lograrlo debemos identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente externo de la empresa

#### **4.3.1.2. Análisis Interno.**

De acuerdo a los diferentes cambios gubernamentales y factores económicos que afectan a la población peninsular, el Centro Municipal del Niño y la Familia debe considera la implementación del Diseño Organizacional en una de las prioridades más importantes para las organizaciones. El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable dentro del entorno. En este punto estableceremos las fortalezas y debilidades que posee CEMNFASE, además analizaremos la estructura organizacional que permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas correspondientes, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan en la entidad con precisión y eficiencia para el desenvolvimiento diario de sus actividades.



Como conclusión se puede afirmar que antes de realizar una toma de decisión importante sobre el futuro de la institución se necesita hacer el debido diagnóstico (FODA), ya que existen factores internos y externos que no se conocen, no controlamos ni podemos cambiar y que nos generan oportunidades cuando estas son favorables y amenazas cuando son desfavorables. Por lo tanto la aplicación del FODA es de vital importancia en una empresa y en especial en el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, porque se logra determinar en qué están fallando y cómo cambiar, de la misma forma cuáles son sus ventajas y de qué manera lograr mantenerse y superar.

**CUADRO # 27:** F.O.D.A. de CEMNFASE.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con instalaciones propias acorde al requerimiento del cliente.</li> <li>2. Personal creativo e innovador</li> <li>3. Conocimiento y experiencia en el lugar de trabajo.</li> <li>4. Capacidad de desenvolvimiento, dominio en sus áreas de trabajo</li> <li>5. Buen servicio al cliente</li> <li>6. Implementación necesaria para sus tareas diarias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de coordinación y comunicación entre el personal.</li> <li>2. Poca publicidad y promoción del centro de ayuda social</li> <li>3. No hay capacitación constante en los colaboradores</li> <li>4. Carencia de trabajo en equipo en la institución</li> <li>5. No hay recursos económicos suficientes.</li> <li>6. Estatus social cambiante</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración institucional para ayuda social</li> <li>2. Participación del municipio y organizaciones.</li> <li>3. Reconocimiento de la población</li> <li>4. Respaldo del MIES</li> <li>5. Aprovechar la tecnología como fuente de información</li> <li>6. Brindar servicios a personas de bajos recursos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto costo en gastos de personal calificado</li> <li>2. Carencia de fuentes de financiamiento.</li> <li>3. Falta de preparación académica por parte de la población del cantón Santa Elena.</li> <li>4. Bajo interés en apoyo hacia el sector.</li> <li>5. Delincuencia</li> <li>6. Orientación familiar</li> <li>7. Hogares disfuncionales</li> </ol>

**Elaborado por:** Zully Muñoz

Como conclusión se puede afirmar que antes de realizar una toma de decisión importante sobre el futuro de la institución se necesita hacer el debido diagnóstico (FODA), ya que existen factores internos y externos que no se conocen, no controlamos ni podemos cambiar y que nos generan oportunidades cuando estas son favorables y amenazas cuando son desfavorables. Por lo tanto la aplicación del FODA es de vital importancia en una empresa y en especial en el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, porque se logra determinar en qué están fallando y cómo cambiar, de la misma forma cuáles son sus ventajas y de qué lograr mantenerse y superar.

### 4.3.1.3. F.O.D.A Estratégico.

**CUADRO # 28:** Análisis de la matriz F.O.D.A.

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con instalaciones propias acorde al requerimiento del cliente.</li> <li>2. Personal creativo e innovador</li> <li>3. Conocimiento y experiencia en el lugar de trabajo.</li> <li>4. Capacidad de desenvolvimiento, dominio en sus áreas de trabajo</li> <li>5. Buen servicio al cliente</li> <li>6. Implementación necesaria para sus tareas diarias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de coordinación y comunicación entre el personal.</li> <li>2. Poca publicidad y promoción del centro de ayuda social</li> <li>3. No hay capacitación constante en los colaboradores</li> <li>4. Carencia de trabajo en equipo en la institución</li> <li>5. No hay recursos económicos suficientes.</li> <li>6. Estatus social cambiante</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración institucional para ayuda social</li> <li>2. Participación del municipio y organizaciones.</li> <li>3. Reconocimiento de la población</li> <li>4. Respaldo del MIES</li> <li>5. Aprovechar la tecnología como fuente de información</li> <li>6. Brinda servicios a personas de bajos recursos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1-O2 Infraestructura adecuada para brindar un buen servicio.</li> <li>2. F2-O5 Brindar servicios de calidad utilizando los medios informáticos</li> <li>3. F3-O3 Reconocimiento institucional por el trabajo de labor social que se realiza</li> <li>4. F4-O4. Respaldo del MIESS para su ejecución</li> <li>5. F5-O6 Brindar servicios de ayuda social a la creciente demanda de personal con bajos recursos</li> <li>6. F6-O1 Ayuda por parte de instituciones para la implementación en las área del centro de ayuda social.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1-O2 Establecer una eficiente organización que les permita mantener la comunicación con las organizaciones.</li> <li>2. D2-O3 Emplear estrategias de promociones y publicidad para dar a conocer el servicio de ayuda social que presta CEMNFASE</li> <li>3. D3-O5 Capacitar a los colaboradores para aprovechar los beneficios de la tecnología</li> <li>4. D4-O4 Diseñar estrategias que le permitan pactar alianzas con las organizaciones</li> <li>5. D5-O6 Por falta de recursos no se abaste en la prestación del servicio a toda la población de bajos recursos.</li> <li>6. D6-OD3 La sociedad no reconoce la labor social que brinda este centro a la población.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto costo en gastos de personal calificado</li> <li>2. Carencia de fuentes de financiamiento.</li> <li>3. Falta de preparación académica por parte de la población del cantón Santa Elena.</li> <li>4. Bajo interés en apoyo hacia el sector.</li> <li>5. Hogares disfuncionales</li> <li>6. Orientación familiar</li> <li>7. Delincuencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1- A2 Poco interés en mejorar las instalaciones por falta de financiamiento</li> <li>2. F2-A5 Innovar constantemente con el fin de ayudar a hogares disfuncionales</li> <li>3. F3-A4 Experiencia para trabajar orientando a más personas con la ayuda social</li> <li>4. F4-A3 Mediante la capacidad de aprendizaje incentivar a la población de bajos recursos a prepararse en el campo educacional.</li> <li>5. F5-A7 Brinda un buen servicio sin importar la condición de las familias</li> <li>6. F6-A1alta de implementación necesaria, por cubrir los altos costos en gastos de personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1-A1 Falta de capacitación del personal para mejorar su comunicación y trabajo en equipo.</li> <li>2. D2-A4 Falta de coordinación del personal por el bajo interés en apoyo hacia el sector.</li> <li>3. D3-A2. No existe constantes capacitaciones por carencia de financiamiento</li> <li>4. D4-A5 Diseñar estrategias de marketing y publicidad para darse a conocer en el mercado y atraer clientes</li> <li>5. D5-A4 Por falta de recursos económicos existe mucha delincuencia.</li> <li>6. D6.A6 Estatus cambiante por falta de orientación familiar</li> </ol>

**Elaborado por:** Zully Muñoz

#### 4.3.1.4. Matrices de análisis para el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE

##### Matriz de evaluación de factores internos MEFI

En el presente esquema procedemos a identificar los factores internos de la Asociación de pescadores artesanales del balneario de Chulluype:

**CUADRO # 29:** Matriz de evaluación de factores internos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN (1-4)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Contar con instalaciones propias acorde al requerimiento del clientes	0,10	2	0,20
Personal creativo e innovador	0,10	2	0,20
Conocimiento y experiencia en el lugar de Trabajo	0,05	2	0,10
Capacidad de desenvolvimiento	0,10	2	0,20
Implementación para tareas diarias	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN (1-4)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Inexistencia de coordinación y comunicación	0,10	3	0,30
Poca publicidad y promoción del centro	0,15	3	0,45
No hay capacitación constante	0,15	2	0,30
Carencia de trabajo en equipo	0,10	2	0,20
No hay recursos económicos suficientes	0,10	3	0,30
<b>INDICADORES</b>	<b>1,00</b>	<b>24</b>	<b>2,30</b>

**Fuente:** CEMNFASE  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

De acuerdo a los defectos podemos destacar que una debilidad, que influye dentro de las actividades de CEMNFASE es la dificultad para coordinar y comunicarse, con un porcentaje del 0,30% debido a que en ocasiones no existe compañerismo ni las ganas de trabajar en equipo, dando como resultado el no reconocimiento de la institución por parte de la población peninsular. Pero así mismo se tiene excelentes fortaleza como instalaciones propias, contar con personal con experiencia lo que permite que CEMNFASE continúe trabajando en su campo laboral, ofreciendo diferentes servicios que buscar colaborar con la población local.

## Matriz de evaluación de factores externos MEFE

**CUADRO # 30:** Matriz de evaluación de factores externos.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN (1-4)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Colaboración institucional	0,25	3	0,75
Participación del municipio	0,10	3	0,30
Reconocimiento de la población	0,10	2	0,20
Aprovechar tecnología	0,10	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN (1-4)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Alto costo en personal calificado	0,10	3	0,30
Carencia de fuentes de financiamiento	0,10	3	0,30
Bajo interés en apoyo hacia el sector	0,10	4	0,40
Orientación familiar	0,10	3	0,30
<b>INDICADORES</b>	1,00	24	2,85

**Fuente:** CEMNFASE  
**Elaborado por:** Zully Muñoz

En relación a la matriz de factores externos se puede considerar que el Centro Municipal del Niño y la Familia tiene el reconocimiento de la población peninsular y la colaboración de varias instituciones pero todo esto bajo una gestión adecuada.

Por tal razón una de las inminencias que puede afectar a las actividades del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE es la carencia de fuentes de financiamiento, de igual manera los costos de personal calificado, impidiendo el desarrollo integral del centro de ayuda social.

Por lo tanto mediante la evaluación y ponderación de ambas matrices tenemos que el Centro Municipal del Niño y la Familia posee una serie de ventajas y desventajas pero que mediante la elaboración del diseño organizacional serán fortalecidas y se buscare estrategias para contrarrestar los puntos negativos que afectan a la misma

#### **4.4. Dirección estratégica.**

El Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, provincia de Santa Elena, se construye con la finalidad de ayudar a niños y familias más necesitadas del cantón Santa Elena, brindando un servicio de calidad, mediante ayuda social y capacitaciones a este grupo de personas en diferentes ámbitos, consiguiendo de tal forma mejorar el nivel de vida de los beneficiarios y promover el desarrollo económico, social y cultural de la provincia.

Para establecer una clara identidad a la organización y para construir la dirección que debe tomar la empresa. La visión de los empresarios acerca de lo que la organización hace en lo que desea convertirse es comúnmente denominado misión. Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito, en el debe estar definido el futuro de la organización. Así mismo la misión debe dejar claro cuestiones importantes como: qué es la organización, qué hace y hacia dónde va dirigida.

En este caso de estudio, el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, desarrolló una misión y una visión que establecen lo siguiente:

##### **4.4.1. Misión de CEMNFASE**

Proporcionar servicios de calidad, ofreciendo a nuestros beneficiarios una buena imagen y un ambiente agradable, brindándoles una ayuda ágil y oportuna, orientada a satisfacer sus necesidades, consiguiendo así nuestro desarrollo integral, dentro de un marco de unidad, equidad, comunicación y responsabilidad social, incrementando los niveles de oportunidad de las personas más necesitadas y por ende el progreso de nuestra Provincia.

#### **4.4.2. Visión de CEMNFASE**

Contribuir con el bienestar de los niños y familias más necesitadas o con dificultades económicas y sociales del cantón Santa Elena, mediante la implementación de diferentes estrategias, eficiente organización y trabajo en equipo entre el personal que labora en la institución, generando oportunidades de progreso para todos los beneficiarios y dando un excelente servicio que contribuya a satisfacer los requerimientos de la población peninsular.

#### **4.4.3. Metas de CEMNFASE**

Una vez establecidos la misión y visión del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, la estructura organizacional debe orientarse al cumplimiento de ellos. Para hacer la tarea más específica en las empresas son necesarias establecer metas, que deben ir ejecutándose a lo largo del año, así mismo es necesario que haya un control y seguimiento del mismo.

Entre las cuales se han establecido las siguientes metas:

1. Tener un control adecuado del 90% de colaboradores al realizar sus funciones.
2. Mejorar en un 100% el servicio que brinda CEMNFASE, mediante un trabajo en equipo entre la comunidad y el personal de campo.
3. Establecer alianzas necesarias para trabajar en tecnologías apropiadas con el objeto de reducir costos y mejorar la calidad del servicio.
4. Cooperar en un 100% con la comunidad con ayuda del municipio, para el mejoramiento continuo de los servicios.
5. Contar con instalaciones amplias, en donde el beneficiario se sienta a gusto
6. Lograr que del 100% de las personas que visiten CEMNFASE, el 50% recomienden a la institución para solicitar el servicio.
7. Tener una resolución efectiva y eficiente de casos en un 75% anualmente, a partir del 2 año de aplicación del diseño organizacional.

#### **4.4.4. Objetivos**

##### **4.4.4.1. Objetivo General.**

Fortalecer la estructura orgánica que maneja el Centro Municipal del Niño y la Familia de Santa Elena CEMNFASE, mediante un modelo adecuado de diseño organizacional, con el fin de brindar servicios sociales eficientes y tener efectos positivos en las funciones que desempeñan sus integrantes.

##### **4.4.4.2. Objetivos Específicos.**

1. Identificar las metas corporativas que persiguen los integrantes de la institución mediante un análisis organizacional que permita tener una dirección estable para el Centro Municipal del Niño y la Familia de Santa Elena, CEMNFASE.
2. Incorporar estrategias adecuadas de desarrollo a través de acciones brindadas por todo el personal que viabilicen la mejora del servicio brindado a la ciudadanía.
3. Crear un clima organizacional estable mediante la participación conjunta que permita la toma de decisiones en equipos de trabajo.
4. Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas tanto en la gestión administrativa como de servicios, innovando en dichos procesos, obteniendo mejores resultados en los diferentes casos de ayuda social, que se presenten en la institución.
5. Motivar al crecimiento de CEMNFASE, creando alianzas estratégicas en forma concertada y articulada con empresas y entidades, que deseen aportar en la ayuda social a cambio de promocionar su marca o producto, obteniendo un beneficio común y equitativo.



6. Fomentar la comunicación entre los integrantes a través de patrones culturales que permitan la motivación del personal en el ambiente organizacional.
7. Facilitar a los socios un modelo de apoyo mediante el diseño organizacional que contribuya al alcance de resultados eficientes y eficaces.

#### **4.4.5. Valores de CEMNFASE.**

Los valores en una organización, son indispensables para el buen desempeño de la misma, es decir se convierten en una guía muy importante al momento de tomar una decisión.

Entre los principales valores tenemos.

##### **1. Libertad.**

Para actuar con autonomía, conscientes de nuestras capacidades para contribuir en los objetivos comunes de la institución

##### **2. Trabajo en Equipo.**

En todo momento, en el desarrollo de las labores cotidianas y en el servicio brindado, cumpliendo eficientemente y generando un ambiente laboral de armonía, que contribuya bienestar a los beneficiarios.

##### **3. Lealtad.**

Siempre, asumiendo con responsabilidad el cargo que se les otorgue en la institución, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, acatando las reglas de la asociación.

##### **4. Comprensión.**

Entre el personal de CEMNFASE manteniendo una comunicación siempre abierta, captando las ideas y sugerencias de todos, para solucionar los problemas y plantear nuevos proyectos, tolerando y apreciando el criterio de los demás.

#### **5. Puntualidad.**

En todo momento para evitar las pérdidas de tiempo, dando siempre lo mejor de cada uno, para alcanzar los fines organizacionales.

#### **6. Calidad.**

Hacer el trabajo bien hecho desde el principio, buscando dar siempre soluciones simples y efectivas.

Con la práctica de estos valores el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, conseguirá ser una institución con una cultura organizacional comprometida no solo entre los directos y personal administrativos, sino con la sociedad en general, brindando un servicio de calidad y operando en sus actividades internas con honestidad y responsabilidad, logrando crecer en un ambiente legal y disciplinario.

#### **4.5. Diseño organizacional.**

El Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, busca la mejora continua de los procesos, que le permitan llevar a cabo las responsabilidades, delegación, coordinación de actividades y la motivación de los miembros que forman parte de la empresa, empleará un diseño organizativo, donde podrá concluir adecuadamente sobre la estructura organizacional de la misma, es decir determinar si es óptima la aplicación y contribuye al logro de una mayor eficiencia administrativa y operativa, que generen resultados positivos.

Por lo tanto definimos al diseño organizacional como el proceso de gestión de la estructura de una organización para que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. Es decir el diseño organizacional comprende las acciones de diseño de cultura organizacional, definición de funciones, productos y procesos y elaboración de perfiles de puesto, necesarias para alinear a la institución en el cumplimiento del marco estratégico. Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones, tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable.

##### **4.5.1. Forma Estructural del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE.**

De acuerdo a las características de la propuesta, se va a adoptar una estructura organizacional de tipo funcional, ya que constituye para la empresa una forma flexible de organización, es por tanto que con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal y/o nuevos productos y por otro lado claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

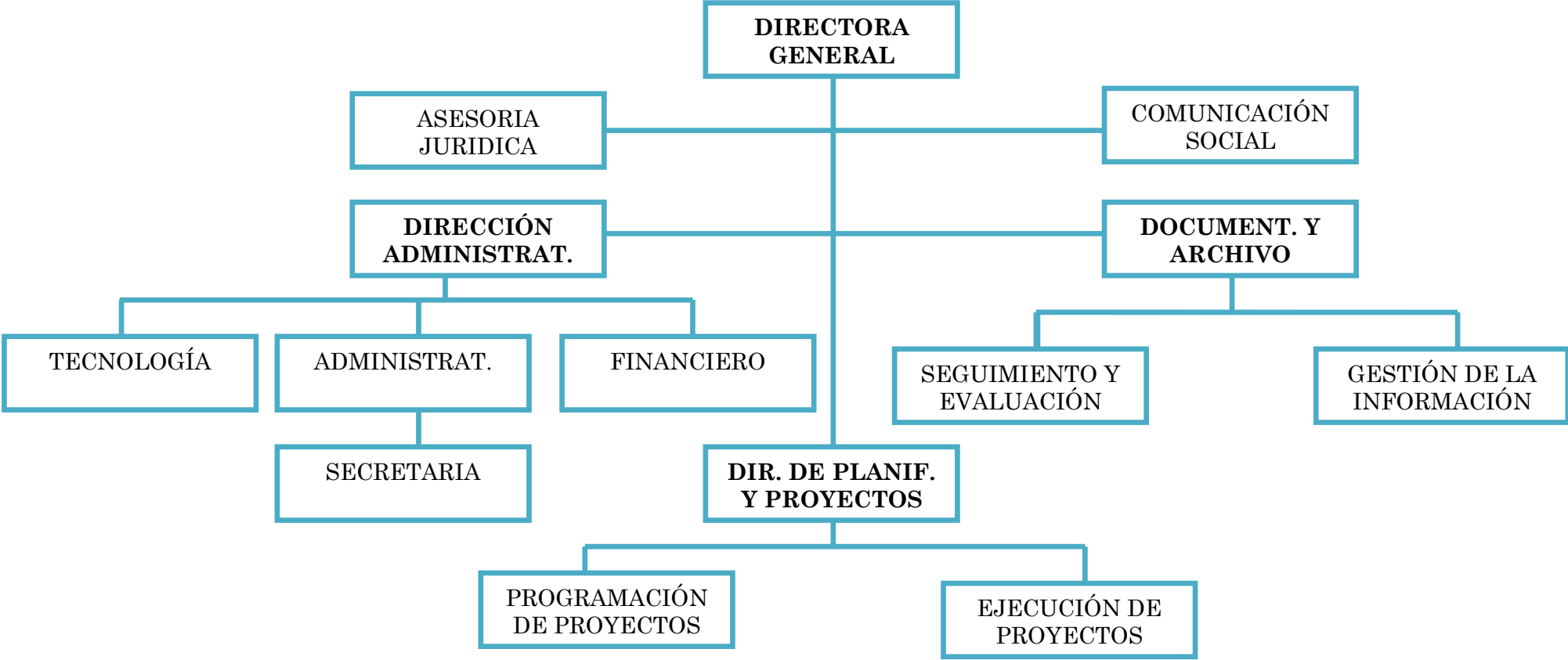
El análisis del Centro Municipal del Niño y la Familia, consiste en establecer la estructura organizativa y administrativa del diseño, considerando para tal efecto, las funciones, responsabilidades (puestos de trabajo), calificaciones y la cantidad de personal. También se organizan para lograr una mejor utilización de los recursos, de tal modo que los procesos puedan desarrollarse en el tiempo y espacio adecuado.

Mediante el proceso de planificación, el centro de ayuda social establecerá mejor sus objetivos, se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos. Se debe realizar en el contexto de los objetivos estratégicos de la empresa y de los medios existentes para alcanzar los objetivos dentro de un determinado entorno.

Debido a la situación del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, es importante que en su organización se aplique un diseño organizacional, que permita una adecuación racional y efectiva de las atribuciones que le corresponde realizar a cada unidad administrativa que la empresa necesita para su buen funcionamiento, con el objeto de lograr la visión, misión, valores y objetivos propuestos. Esta etapa del proceso administrativo, se fundamenta en la obtención de la eficiencia, por medio del orden y coordinación racional de los recursos con que cuenta la empresa, por ello su importancia en la aplicación en todas las organizaciones, principalmente en la empresa en estudio, en el cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan, es decir la empresa se visualiza a través del organigrama, ya que en él, se muestran las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad en cada área.

Es por aquello que para el desarrollo eficaz de las operaciones del Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE se trabajará con el siguiente personal detallado a través del organigrama.

**GRÁFICO # 26:** Organigrama del Centro Municipal del Niño y la Familia Santa Elena.



Elaborado por: Zully Muñoz

#### **4.5.2. Descripción de puestos.**

##### **GERENTE GENERAL.**

Es la cabeza de la organización, es la persona encargada de liderar los diferentes procesos y actividades de la empresa. Es responsabilidad del gerente evaluar y controlar las tareas de los demás integrantes de la organización.

##### **Requisitos del puesto:**

- Título universitario (área de administración de empresas o finanzas).
- Preferiblemente bilingüe (80%).
- Manejo de programa informáticos.
- Conocimiento de las leyes del país.
- Liderazgo.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad 25 años en adelante.
- Tener 2 años como mínimo de experiencia.

##### **Funciones del Puesto:**

- Representar legal y judicialmente a la organización.
- Estudiar y evaluar los procedimientos en la instalación y obtención ayuda social, e invertirlas en la población que se considere conveniente en beneficio de la entidad.
- Emitir planes corporativos a corto, mediano y largo plazo en las áreas que intervienen en la estructura de la empresa.
- Revisar los estados financieros y autorizar las compras requeridas.
- Supervisar todas las actividades operativas y administrativas.
- Presentar a los altos directivos los resultados obtenidos en cada periodo, concretar las negociaciones

## **JEFE DE RECURSOS HUMANOS.**

El administrador de recursos humanos es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

### **Requisitos del puesto:**

- Título universitario (área de administración de empresas psicología industrial, ingeniería industrial o administración de recursos humanos.).
- Manejo de programa informáticos.
- Conocimiento de las leyes del país.
- Liderazgo.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad 25 años en adelante.
- Tener 3 años como mínimo de experiencia en la rama.

### **Funciones:**

- Responsable por la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos. Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- Determina tareas a realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.
- Seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.
- Habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

## **JEFE DE RECURSOS FINANCIEROS**

### **Requisitos del puesto:**

- Edad: de 25 a 35 años.
- Sexo indistinto.
- Estado civil casado.
- Estudios profesionales en contaduría pública o carreras afines.
- Experiencia mínima de dos años.

### **Funciones:**

- Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la dirección y con el departamento de mercadotecnia; con el despacho contable y proveedores hacia fuera de la misma.
- Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.
- Participa en la creación del "plan general de desarrollo anual", en coordinación con la dirección.
- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección.
- Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos de la institución.
- Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.
- Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.
- Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.



## **ADMINISTRADOR.**

Gestiona la documentación necesaria para que la empresa funcione legal y ordenadamente. Se encarga de verificar que cada persona que labora en CEMNFASE cumpla con las reglas internas.

### **Requisitos del puesto:**

- Edad de 30 a 35 años
- Sexo masculino
- Estado civil casado
- Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- Experiencia en las actividades del puesto.

### **Funciones del puesto:**

- Planeamiento estratégico de actividades.
- Representación legal de la empresa.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Toma de decisiones
- Contratación de personal administrativo.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Emisión de circulares para el personal en general.
- Control y aprobación de inversiones de la empresa.
- Realizar entrevistas de trabajo
- Selección de personal.
- Autorizar órdenes de compra.
- Autorizar convenios a nombre de la empresa.
- Dirigir a la empresa en la marcha del negocio.

## **SECRETARIA – CAJERA.**

Es la persona encargada de recibir y redactar la correspondencia, llevar en orden la agenda de un superior, custodiar y ordenar los documentos de la oficina, así como también se encarga de la caja chica y de sus movimientos.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: femenino.
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Mínimo 2 años de estudios Superiores en Administración
- Manejo de sistema contable.
- Excelentes relaciones humanas.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.
- Buenas relaciones humanas

### **Funciones del puesto:**

- Recepción y envío de documentos.
- Asistir y brindar la información que el administrador requiera.
- Entregar reportes al administrador.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Redacción de correspondencia interna y externa.
- Elaboración de cheques.
- Atención al público.
- Manejo de caja chica.
- Realizar el cierre de caja al final de la jornada
- Mantener en orden los archivos de la empresa.
- Emitir y entregar factura

## **SERVICIO AL CLIENTE.**

Es la persona encargada de recibir y atender a las diferentes personas que visitan CEMNFASE en busca de ayuda, darles las diferentes instrucciones que se deben llevar a cabo, de acuerdo a lo que estos necesiten.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: femenino o masculino
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Mínimo 2 años de estudios Superiores en Administración
- Manejo de personal
- Manejo de utilitarios informáticos
- Excelentes relaciones humanas.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.
- Buenas relaciones humanas
- Residir en la provincia de Santa Elena

### **Funciones del puesto:**

- Recepción y atención de los beneficiarios que llegan a CEMNFASE
- Asistir y brindar la información que solicitan las diferentes personas.
- Entregar reportes al administrador.
- Atender los reclamos y sugerencias del público
- Redacción de correspondencia interna y externa.
- Atención general al público.
- Control y seguimiento de las necesidades del público
- Asistencia cuando existen problemas con los implementos necesarios para el buen desempeño de los servicios que presta la institución.

## **CONTADOR.**

Profesional encargado del control contable, ingresos, egresos, gastos y presupuestos de la empresa, las declaraciones se realizan mensualmente, y cada 3 meses se realiza un control institucional para analizar cómo se está desarrollando la organización y si hay falencias corregirlas.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: femenino.
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Contadora Pública Autorizada (C.P.A).
- Manejo de paquetes contables y sistemas tributarios
- Conocimiento de legislación laboral y tributaria del país.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.

### **Funciones del puesto:**

- Brindar toda la información que el gerente requiera
- Proyectar una buena imagen de la empresa.
- Cancelar roles de pago a los empleados de la empresa.
- Controlar el registro de asientos contables de ingresos y egresos, costos y gastos incurridos, Reportes a la gerencia.
- Presentación y elaboración de documentos requeridos por el SRI.
- Responder por la recaudación diaria tomando las medidas que garanticen la no existencia de sobrantes o faltantes.
- Verificar la autenticidad de monedas y billetes recibidos.
- Realizar el cierre de caja al final de la jornada.
- Emitir y entregar factura o nota de venta al cliente.

## **PERSONAL DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA.**

Personas encargadas de limpiar y mantener en buen estado los inmuebles de la organización.

### **Requisitos del puesto:**

- Género: Femenino o masculino.
- Edad 20-35 años
- Experiencia mínima de 1 año en puesto similar
- Bachiller.
- Proactivo.
- Residir en la provincia de Santa Elena
- Buen estado físico y mental
- No ser dependiente del alcohol y drogas.
- Disponibilidad inmediata.
- Capacidad de organizar sus tareas.
- Buenas relaciones interpersonales.

### **Funciones del puesto:**

- Aseo y Mantenimiento diario de diferentes tipos de áreas de la empresa (baños, oficinas, pisos, ventanas, escaleras, etc.)
- Garantizar el buen estado de las instalaciones.
- Mantener el orden y la limpieza.
- Comunicar al administrador, las necesidades de suministros de limpieza.
- Supervisar el aseo de los baños y corredores.
- Colocar los suministros de correspondientes (papel higiénico, jabón de manos, ambientador, etc.).
- Manipular maquinaria y suministros de limpieza.
- Vaciar los tachos de basura una vez estén llenos.

## **GUARDIA DE SEGURIDAD.**

Persona encargada de la seguridad de la empresa, será el encargado de cuidar las, el parqueadero, orientación y el orden dentro de la organización, así como de la seguridad de las oficinas y de las personas que visitan o beneficiarios.

### **Requisitos del puesto:**

- Bachiller en cualquier área.
- Género masculino.
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia de 3 años en el cargo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Uso y manejo de armas
- Conocimientos Defensa personal.
- Conocimiento de diferentes deportes
- No ser dependiente del alcohol y drogas.
- No poseer antecedentes penales - Record Policial.

### **Funciones del puesto:**

- Velar por los intereses de la empresa.
- Garantizar la tranquilidad de los asistentes.
- Estar presente al momento de abrir y cerrar la empresa.
- Cumplir con su horario de trabajo establecido
- Vigilar los equipos y demás objetos utilizados para el desarrollo del servicio.
- Cuidar los autos que se encuentren en el parqueadero.
- Entregar y retirar los tickets del parqueadero a los clientes que ingresan.
- Ayudar en las cosas que solicite el gerente.
- Encender y apagar las luces de la cancha.

### **4.5.3. Tecnología de información y sistema.**

#### **4.5.3.1. Sistemas de información de CEMNFASE.**

Mediante los sistemas de información CEMNFASE, puede constatar el nivel económico en que se encuentra la población peninsular, se evidencia la pobreza de muchas familias, la falta de servicios básicos, necesidades de atención de salud y educación.

Así como la necesidad de trabajo, es por aquello que este centro de ayuda social tiene como finalidad ayudar a los niños y familias de bajos recursos, a mejorar su estilos de vida, brindándoles oportunidades de educación, salud y capacitación sobre trabajos manuales para sus padres, con la finalidad de que obtengan ingresos para solventar su hogar, es por ello que CEMNFASE, cuenta con una base de datos de toda la familia, antecedentes, nivel económico, familias disfuncionales, madres solteras, entre otros, es por aquello que la institución de ayuda social por medio de sus sistemas informáticos llevan un seguimientos a estas familias que se benefician de la ayuda social, sus sistemas de información son eficientes ya que se cuenta con programas específicos para su mejor desempeño.

### **4.5.4. Políticas de recursos humanos e incentivos.**

#### **4.5.4.1. Política de Recurso Humano de CEMNFASE.**

El trabajo será justo y se brindará las condiciones necesarias para el mismo; promoviendo un ambiente sano, de valores como: puntualidad, respeto, confianza y responsabilidad, para que el centro de ayuda social CEMNFASE tenga amplio manejo del recurso humano.

#### **4.5.4.2. Política de Incentivos.**

Motivar a los empleados por su desempeño y aportación en ayuda social a las personas y comunidades más necesitadas, compartiendo informaciones sobre prácticas que pueden ser adaptadas a las necesidades de la misma.

#### **4.5.4.3. Política de aporte a la comunidad.**

Generar fuentes de empleo a las familias de los niños beneficiados en CEMNFASE, mediante la capacitaciones de estas personas, cambiando su calidad de vida, así como también fomentando la educación y comprensión en un ambiente sano, seguro y familiar.

#### **4.5.4.6. Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional que posee el Centro Municipal del Niño y la Familia Santa Elena CEMNFASE, se refiere al conjunto de valores, creencias y normas claves compartidas por los directivos, personal administrativo y colaboradores, estos valores pueden corresponder al comportamiento ético de los mismos.

La cultura es una mezcla de características de pensar y realizar las cosas en la agrupación para que exista una adecuada personalidad en escala individual.

En la cultura organizacional existen patrones culturales donde las integrantes deben respetarse entre sí para poder exigir respeto, estableciendo normas de acuerdo a sus acciones en la asociación, las cuales cambian de acuerdo a los avances y modificaciones que se vuelven comunes en el sitio.

Entre los patrones o dimensiones culturales que existen en CEMNFASE están:



**Valores:** Debe existir respeto, puntualidad, honestidad, compromiso, responsabilidad, ya que son cualidades que permiten ponderar el valor ético de CEMNFSASE y se deben reflejar en detalles que realizan diariamente los integrantes.

**Liderazgo:** El estilo de liderazgo de CEMNFASE es participativo y democrático ya que todos sus colaboradores deben fomentar el trabajo en equipo, permitiendo que las integrantes se sientan seguros del trabajo que realizan.

**Relaciones:** Las relaciones se refieren a la percepción por parte de las integrantes de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y la existencia de buenas relaciones sociales tanto entre el cuerpo directivo y empleados.

**Gestión:** Gestionar las acciones para la ejecución de actividades propuestas en cada área establecida, organizando y administrando recursos de manera que se pueda concretar el trabajo en el tiempo posible.

**Comunicación:** Proceso fundamental para transmitir información entre los empleados que integran CEMNFASE teniendo contacto con instituciones que nos proveen de materiales e insumos para brindar ayuda.

**Toma de decisiones:** Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones u opiniones de cada administrativo para tomar una acción correctiva que solucione un problema.

#### **4.5.4.7. Clima organizacional**

El clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral que maneja el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, percibidas directa o indirectamente por todo el personal que lo integran. Al tener un conocimiento del clima organizacional se proporciona una correcta retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en la conducta de las integrantes de CEMNFASE como en la estructura organizacional.

El clima organizacional cuenta con varias dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de CEMNFASE, destacadas de la siguiente manera:

**Estándares:** Percepción de los empleados acerca del énfasis que pone CEMNFASE sobre normas de rendimiento.

**Estructura:** La estructura se representa por la percepción que existe entre las integrantes CEMNFASE acerca de las reglas, políticas y normativas a las cuales se enfrentan al desarrollar su trabajo.

**Responsabilidad:** Sentimiento de las integrantes de CEMNFASE acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**Cooperación:** Opinión de las integrantes de CEMNFASE sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte del cuerpo directivo y del Municipio de Santa Elena.

**Conflictos:** Los conflictos laborales conllevan a un comportamiento organizacional no beneficioso en pro de los objetivos establecidos, desarrollo y funcionamiento de CEMNFASE, es decir, conlleva a la aparición de un clima laboral que perjudica a la institución y por ende a todos los integrantes que la conforman.

**Gestión Administrativa:** Esta gestión se refiere al proceso administrativo direccionando la gestión empresarial hacia los objetivos de la institución y poderla evaluar.

**Ambiente cómodo:** El personal labora en oficinas adecuadas en el cantón Santa Elena.

**Confianza:** Valor que engloba la lealtad, integridad, amistad y cooperación entre las integrantes de CEMNFASE

#### **4.5.4.8. Gestión de control.**

La gestión de control en el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE de Santa Elena, se define de acuerdo a las características o función social, compuesta por un conjunto de funciones complejas de acuerdo a su formación y funcionamiento.

La gestión de control en CEMNFASE se da en función de:

- a) Orientarse hacia una idea determinada, donde todo el personal que integran la institución sean guiados por un líder el cual debe ser democrático, en el caso la administradora.
- b) Contar con herramientas necesarias e indispensables para cada periodo laboral.
- c) Conocer exactamente los responsables de las actividades establecidas en cada área de trabajo.
- d) Actuar ante una situación problemática con flexibilidad.
- e) Definir como se procesará la información y como llevarla a la dirección en caso de tomar una decisión.

El sistema o gestión de control debe estar bajo un soporte sobre la base de las necesidades o metas que tiene la agrupación, estas metas son asumidas como los objetivos principales que se proponen alcanzar y que determinan la razón de ser de la organización.

#### **4.5.4.9. Disponibilidad de recursos.**

##### **Recursos humanos.**

La importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de las organizaciones es una cuestión ampliamente reconocida en la gestión estratégica, ya que los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un recurso sumamente valioso que, además, posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades, son difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

Es por tanto que los empleados deben ser gestionados de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización, ya que el mantener dicho capital humano en la organización implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades de ellos, sino también, retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por las que estos empleados aportan valor a la misma.

Para el adecuado desarrollo del Diseño Organizacional para el Centro Municipal del Niño y la Familia de Santa Elena CEMNFASE, se necesitará del siguiente personal, cuyas autoridades principales constan en el organigrama propuesto para la institución:

- Dirección de Asesoría Jurídica, para dar el respaldo necesario en el ámbito legal y no tener inconvenientes por la intervención de los capacitadores.
- Comunicación Social, que permita difundir los servicios que presta CEMNFASE y las labores que realiza constantemente.
- La dirección administrativa estará formada por el departamento de tecnología, el departamento administrativo y el departamento financiero, cada uno de estos constará con dos personas.
- También será necesario personal para el departamento de documentación y archivo, quien contará con tres personas que se encargarán del seguimiento y evaluación de los proyectos y demás procesos y de igual manera se responsabilizará de gestión de la información.
- Finalmente se necesitará de un departamento encargado de la dirección, planificación y ejecución de los proyectos, el mismo que contara con 6 personas, responsables de recolectar toda la información de los solicitantes para poner en ejecución dichos planes o proyectos.

### **Recursos materiales.**

Los recursos materiales se constituyen en el complemento necesario de los recursos humanos, con la finalidad de que las actividades de la institución se realicen de manera adecuada y sobre todo las personas que lleguen a solicitar un servicio se sientan cómodas, CEMNFASE cuenta con diferentes recursos materiales que facilitarán la implementación del Diseño Organizacional.

### **Equipo de trabajo**

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan en conjunto para el logro de metas comunes. Es una característica que se implementara con el Diseño Organizacional en CEMNFASE para alcanzar un alto nivel de desempeño, teniendo la participación de todo el personal que lo integra.

Por lo tanto el equipo de trabajo del Centro Municipal del Niño y la Familia estará integrado por un talento humano capaz de asumir cualquier responsabilidad, el mismo que tendrá:

**Un buen sentido de pertinencia.-** Tener un buen sentido de pertenencia refleja la satisfacción personal de cada integrante de CEMNFASE al ejercer una actividad en el área de trabajo.

**Busca el éxito.-** Mediante las acciones que ejercen las integrantes se puede llegar al éxito y desarrollo de CEMNFASE

**Proyecto de vida.-** Conjunto de actividades coordinadas que generan el cumplimiento de un objetivo, es decir, es el camino para alcanzar las metas propuestas en CEMNFASE.

**Deseos de triunfar.-** Tener participación individual en el trabajo que desempeña cada integrante que aporte al éxito y deseos de triunfar de las personas que solicitan ayuda en CEMNFASE.

El formar equipos de trabajo fomentara el desarrollo dentro del Centro Municipal del Niño y la Familia de Santa Elena, ya que es indudable que la disciplina personal, las capacidades individuales y el compromiso demostrado ante un objetivo, logran establecer resultados exitosos para la misma. Todos los directivos y personal administrativo que conforman CEMNFASE deben formar un correcto equipo de trabajo, ya que todos podrán estar direccionados hacia el objetivo o meta principal, siempre estando comprometido con la institución, así se podrá llegar al éxito.

Al formar correctos equipos de trabajo existen ciertas integrantes que por su experiencia, conocimiento, habilidad, actitud, se convierten en las más destacadas, de tal manera que este liderazgo trae buenos resultados para la institución, es así, que el personal cuenta con lo necesario para desarrollar con éxito las gestiones empresariales obteniendo resultados eficientes para la ciudadanía en general que solicitan de una ayuda social.

### **Sensibilidad del equipo de trabajo**

En el Centro Municipal del Niño y la Familia de Santa Elena, conviene tener presente la responsabilidad del equipo de trabajo y de los directivos, impulsando el proceso de integración, por lo que es necesario detallar parte de la sensibilidad del equipo:

- a. Crear un clima de confianza y respeto al establecer equipos de trabajo en las actividades que se ejecuten.
- b. Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- c. Favorecer la solución de ciertos problemas presentados formando equipos de trabajos, realizando un análisis de causas y la generación de alternativas de solución.
- d. Fortalecer a los equipos de trabajo, mediante capacitaciones para identificar, analizar y resolver problemas.

- e. Sensibilizar al equipo de trabajo de la institución para identificar los fenómenos o problemas.
- f. Buscar la solución de los problemas.

### **Toma de decisiones.**

Al tomar decisiones entre los integrantes de CEMNFASE se plantea un proceso el cual consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática.

A continuación se detallan situaciones para tomar una decisión, en el cual se manifiestan:

**Decisiones:** Combinar situaciones y conductas que el personal o directivos las describen en tres componentes principales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos.

**Resultado:** Situaciones que se describen públicamente los diferentes casos de ayuda social, para tomar una acción correctiva en el cual el resultado puede variar.

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

**Incertidumbre:** Juicio de cada integrante que conforma la institución en la toma de decisiones teniendo una prospección de lo que puede ocurrir.

**Preferencias:** Conductas expresivas de elegir un curso de acción sobre los integrantes.

**Tomar una decisión:** Proceso entero de cada integrante al elegir un curso de acción.

**Juicio:** Componentes adecuados en el proceso de toma de decisiones, valorando y estimando sucesos para posteriormente evaluar acciones correctivas dependiendo del resultado obtenido.

### **Estrategia de reconocimiento en el mercado.**

Entre las estrategias que va a utilizar el Centro Municipal del Niño y la Familia de Santa Elena CEMNFASE, para dar a conocer su nueva estructura organizacional tenemos:

- 1) Prestar un excelente servicio, mediante el buen trato entre cliente e integrante de la institución.
- 2) Buscar la ayuda de diferentes instituciones que colaboren de manera voluntaria con la labor de la institución.
- 3) Integración de todo el personal, para laborar en armonía, mediante el trabajo en equipo.
- 4) Socializar con las personas que solicitan ayudas para una mejor comunicación tanto interna como externa, en el sector.

Para tener un buen desarrollo del servicio que ofrece el Centro Municipal del Niño y la Familia, deben regirse:

- 1) Investigación y desarrollo de los diferentes inconvenientes que presentan los niños, familias, madres y demás personas del cantón Santa Elena.
- 2) Creatividad e innovación en la ayuda social
- 3) Mejoramiento continuo, dando a conocer varios puntos de vista para mejorar el tipo de ayuda que se brinda.
- 4) Calidad total en el servicio que brindan los empleados de CEMNFASE a los beneficiarios.



## **4.6. Resultados de la efectividad.**

### **4.6.1. Recursos.**

En el centro de ayuda social CEMNFASE, se llevan a cabo diferentes tipos de proyectos para el bienestar de los niños y familias apadrinados y su objetivo principal es de potenciar todas las habilidades para mejorar su estilo de vida, su cultura, su educación, y sobre todo su bienestar. Es por tanto que mediante el desarrollo de estas actividades dentro del centro de ayuda social, se identifica todas las oportunidades que se presenten para liderar en el mercado social como un centro de apoyo a las familias de bajos recursos, captando así por medio de estrategias un nivel de confianza por parte de otras instituciones que ayudan a estos tipos de centros. Es por ello que se determinó implementar un diseño organizacional en esta institución que ayude alcanzar la efectividad, por medio de la prestación de estos servicios de ayuda.

### **4.6.2. Eficiencia.**

CEMNFASE, se basa en metas específicas, para determinar la eficiencia de su personal, de las cuales, la principal actividad es reforzar ayudar a las familias por medio de los servicios de ayuda social que ellos prestan. A su vez, se pretende fortalecer una cultura de gestión de sensibilidad hacia los más necesitados, como una acción que requiere una cierta responsabilidad, un uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la misma, y que lógicamente garantice los resultados positivos en el bienestar de las familias.

### **4.6.3 Eficacia.**

CEMNFASE, brinda charlas y seminarios a sus empleados sobre la importancia que tienen estas familias en el centro de ayuda, así también la relevancia que tienen estas personas para la sociedad, además se les da a conocer todos los aspectos que se encuentren directamente relacionados con la calidad de vida y el ejemplo de superación y de cambio para otras familias.

En consecuencia, CEMNFASE, estimula a los beneficiarios con un portafolio abierto al cambio y mejoramiento de sus vidas, que redescubre valores y culturas que muchas ya han perdido, entrando en un proceso de cambio de aptitud, conocimientos y superación.

#### **4.6.4. Evaluación y seguimiento.**

La evaluación y seguimiento en la institución constituyen dos conjuntos de actividades organizativas distintas que se relacionan entre sí pero que no son idénticas. El seguimiento es el análisis y recopilación de información de cómo va evolucionando la institución se basa en metas establecidas y actividades debidamente planificadas durante la fase de planificación.

Este análisis proporciona que en la estructura interna de la institución se aplique una adecuada línea de trabajo, mejorando su eficacia y efectividad cuando algo no funciona como se esperaba, es así que además, permite determinar los recursos disponibles para poderlos administrar mediante la suficiente y adecuada capacidad para planificar.

La evaluación consiste en la comparación de varios impactos reales de planes estratégicos aplicados a CEMNFASE, se enfoca en lo que se establece y el futuro del mismo, es necesario realizar una evaluación periódica para detectar a tiempo los problemas que se presentan y poder contrarrestarlos.

La evaluación y seguimiento comparten la misma orientación hacia un aprendizaje a partir de lo que se realiza y como lograrlo, el cual se concentra en lo siguiente:

**Eficacia.-** La eficacia informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto al servicio que brindan las integrantes, aportación de tiempo, trabajo y esfuerzo.

Al dirigir la institución se debe interesar en las posibilidades de su incremento y desarrollo para que la eficacia resulte de gran importancia en el ambiente interno de la organización.

La eficacia se puede medir mediante el cumplimiento de objetivos, de los recursos que posee, de la capacidad que tienen para satisfacer las necesidades de los clientes, estos enfoques resultan apropiados para la agrupación.

**Efectividad.-** Se mide los logros obtenidos mediante el cumplimiento de metas que se han establecido, proponiendo mejorar la preparación profesional de todas las integrantes que la componen llegando a una escala adecuada de desarrollo.

Existen varios indicadores para poder medir la efectividad en la organización, mediante la calidad reconocida por el cliente, lealtad hacia la institución, clientes estables, nivel de satisfacción de los clientes, ayuda oportuna, esto proporciona beneficios para la agrupación.

**Impacto.-** Informa sobre la influencia causada por los problemas actuales siendo flexible ante estos cambios.

<Teniendo en cuenta que antes de tomar una decisión se necesita estar seguro de que tiene sentido aquello que se está realizando en función del impacto que se ha presentado. Para medir el impacto en CEMNFASE es necesario realizar acciones o actividades en beneficio de la ciudadanía o mercado, realizando un monitoreo adecuado para saber si lo que se está realizando está en beneficio de la institución.

#### 4.6.5. Aplicación de evaluación.

**CUADRO # 31:** Evaluación de actividades

<b>ITEMS</b>	<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS</b>	<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>% DE AVANCE</b>

**Elaborado por:** Zully Muñoz.

**4.6.6. Aplicación de seguimiento.**

**CUADRO # 32:** Seguimiento de actividades.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO															
GRUPO DE ATENCIÓN.															
PROYECTOS						AVANCE		SEGUIMIENTO DEL PROYECTO		ACCIONES CORRECTIVAS	ACTIVIDADES			SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES	
COD.	NOMBRE	FECHA INICIAL	FECHA TERM	INDICADOR	META	% DE AVANCE EN EL TIEMPO	% DE AVANCE DEL INDICADOR DEL PROYECTO	FECHA DE CUMPLMINACION DE META	JUSTIFICACION		DESCR.	FECHA INIC	FECHA TERM	FECHA DE CULM. DE ACT.	JUSTIFICACION ACTIVIDADES

**Elaborado por:** Zully Muñoz.

ITEMS	ACTIVIDAD REALIZADA	META	% DE META CUMPLIDA

**Elaborado por:** Zully Muñoz.

Mediante los modelos de seguimiento y evaluación se pretende verificar en qué medida va evolucionado CEMNFASE con la aplicación del Diseño Organizacional, de igual manera la cantidad de personas que ingresan sus datos para solicitar un servicio y cuantos casos han sido resueltos de manera ágil y eficiente, así mismo realizar informes de labores y cumplimiento de objetivos que se dan en la institución.

#### **4.6.7. Seguimiento de empresas que mayoritariamente colaboran con CEMNFASE para brindar ayuda.**

**CUADRO # 33:** Empresas que colaboran con CEMNFASE.

EMPRESA	INSUMOS QUE PROVEE	CALIDAD DE INSUMOS	ENTREGA OPORTUNA

**Elaborado por:** Zully Muñoz.

#### 4.7. Presupuesto necesario para el desarrollo del diseño organizacional.

Para la ejecución del Diseño Organizacional es necesario contar con los siguientes recursos:

##### Sueldos personal nuevo:

PERSONAL	COD	SUELDO			BENEFICIOS SOCIALES						TOTAL GENRAL	PROYECCION				
		SUELDO	COMIS	TOTAL	13 AVO	14 AVO	VACAC.	F. RESERV	A. PATRO	TOTAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrador	AD	430,00		430,00	31,67	22,00	15,83	31,67	46,17	147,34	527,34	5.528,37	6.454,60	6.583,69	6.715,37	6.849,67
Capacitador	AD	320,00		320,00	26,67	22,00	13,33	26,67	38,88	127,55	447,55	4.665,89	5.477,97	5.587,53	5.699,28	5.813,27
Supervisor	AD	320,00		320,00	26,67	22,00	13,33	26,67	38,88	127,55	447,55	4.665,89	5.477,97	5.587,53	5.699,28	5.813,27
Mantenimiento y Limp.	AD	280,00		280,00	23,33	22,00	11,67	23,33	34,02	114,35	447,55	4.090,91	4.826,88	4.923,42	5.021,89	5.122,33
	<b>Total AD</b>	<b>1.120,00</b>	<b>0</b>	<b>1.120,00</b>	<b>85,00</b>	<b>88,00</b>	<b>42,50</b>	<b>85,00</b>	<b>123,93</b>	<b>402,43</b>	<b>1.522,43</b>	<b>16.060,16</b>	<b>18.634,54</b>	<b>19.007,23</b>	<b>19.387,38</b>	<b>19.775,13</b>
	<b>Total Gral</b>	<b>1.120,00</b>	<b>0</b>	<b>1.120,00</b>	<b>85,00</b>	<b>66,00</b>	<b>42,50</b>	<b>85,00</b>	<b>123,93</b>	<b>402,43</b>	<b>1.522,43</b>	<b>16.060,16</b>	<b>18.634,54</b>	<b>19.007,23</b>	<b>19.387,38</b>	<b>19.775,13</b>

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales

**Elaborado por:** Zully Muñoz

Al igual que los recursos materiales y tecnológicos, se necesita personal preparado y capacitado que permita llevar a cabo los objetivos planteados en el diseño organizacional, en este presupuesto constan los diferentes rubros tanto de sueldos y salarios, como de beneficios sociales, proyectados a 5 años en que se ejecutará el proyecto.

**PRESUPUESTO DE MARKETING**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Publicidad Radio	1,200.00	1,224.00	1,248.48	1,273.45	1,274.47	6,220.40
Trípticos	210.00	214.20	218.48	222.85	227.31	1,092.85
Afiches	70.00	71.40	72.83	74.28	75.77	364.28
Letreros	175.00	178.50	182.07	185.71	189.43	910.71
<b>TOTAL</b>	<b>1,655.00</b>	<b>1,688.10</b>	<b>1,721.86</b>	<b>1,756.30</b>	<b>1,766.98</b>	<b>8,588.24</b>

**Fuente:** Medios Publicitarios

**Elaborado por:** Zully Muñoz

Se realizarán anuncios en diferentes medios como radio, vallas publicitarias, letreros a fin de que la comunidad del cantón Santa Elena conozca sobre los servicios de la institución.

**Recursos Tecnológicos:**

CANT	ACTIV FIJOS	COD	VALOR UNIT	TOTAL
1	Proyector Epson	AD	443,00	443,00
1	Telefono Panasonic	AD	40,00	40,00
2	Archivadores	AD	65,00	130,00
1	U.P.S. Best Power 5KVA (regulador)	AD	45,00	45,00
2	Impresora Epson XP 1170	AD	82,00	164,00
2	Computador Compaq Deskpro EP	AD	350,00	700,00
				<b>1.522,00</b>
		<b>Total general</b>		<b>1.522,00</b>

**Fuente:** Tecnomega Internacional

**Elaborado por:** Zully Muñoz

Además se realiza la respectiva inversión de recursos tecnológicos, como son las computadoras, impresoras acordes a las necesidades actuales con el fin de satisfacer los diferentes requerimientos de las personas que día a día llegan a la institución a solicitar cualquier tipo de ayuda.



## INVERSIÓN TOTAL

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO</b>
RECURSO HUMANO	\$ 16,060.16
RECURSO TECNOLÓGICO	\$ 1,522.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17,582.16</b>

**Fuente:** Estudio Investigativo

**Elaborado por:** Zully Muñoz

En el cuadro anterior se detalla cada uno de los recursos necesarios para la aplicación del Diseño Organizacional en el Centro Municipal del Niño y la Familia CEMNFASE, obteniendo un valor total de \$ 17582.16; los mismos que serán solventados o financiados mediante partidas presupuestarias, el rubro mayor se debe por la contratación de nuevo personal es decir el pago de sus sueldos y salarios se realizara paulatinamente.

Mientras que el recurso tecnológico en el primer año se efectuará un desembolso total para la adquisición de los mismos con el fin de ofrecer un servicio de calidad que permita mejorar el desempeño del personal y por ende la organización sea de total beneficio para la comunidad del cantón Santa Elena, todo esto se llevará a cabo bajo una planificación aprobada por la M.I. Municipalidad del Cantón Santa Elena al constatar los beneficios que se obtendrían con la implementación del diseño.

#### 4.8. Plan de acción.

<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO MUNICIPAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA DE SANTA ELENA - CEMNFASE.</b>				
<b>Problema principal: Cómo incide la falta de un Diseño Organizacional en el Desarrollo y en el buen desempeño administrativo de CEMNFASE</b>				
<b>Fin del proyecto: Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para el buen desempeño de funciones en el Centro Municipal del Niño y la Familia.</b>			<b>Indicadores:</b>	
<b>Propósito del proyecto: Mejorar el desempeño de funciones administrativas en el Centro Municipal del Niño y la Familia – CEMNFASE.</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a posibles beneficiarios</li> <li>• Entrevistas a los directivos y personal administrativo de CEMNFASE.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de beneficiarios que son atendidos por el CEMNFASE y que obtienen resultados positivos en sus solicitudes.</li> </ul>				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Coordinador del objetivo</b>	<b>Actividades</b>
<b>Promover el desarrollo organizacional, la unidad y disciplina entre los miembros de CEMNFASE mediante la implementación de políticas, valores éticos y estrategias administrativas y de servicios, generando competitividad.</b>	<p>Entrevista a directivos de la institución</p> <p>Entrevista al personal administrativo de CEMNFASE</p>	<p>Crear un clima de confianza y respeto al establecer equipos de trabajo en las actividades que se ejecuten.</p> <p>Fortalecer a los equipos de trabajo, mediante capacitaciones para identificar, analizar y resolver problemas.</p>	Máxima autoridad de la institución	<p>1.1 Seleccionar los temas de mayor relevancia entre el personal</p> <p>1.2. Determinar necesidades del personal.</p> <p>1.3. Seleccionar los equipos de trabajo</p> <p>1.4. Determinar el costo de los recursos.</p> <p>1.5. Ejecutar la actividad.</p>
<b>Mejorar el servicio de CEMNFASE mediante la utilización de nuevos métodos y el diseño de estrategias innovadoras, promoviendo el reconocimiento de la institución.</b>	Encuesta a población del Cantón Santa Elena.	<p>Coordinar los recursos para obtener un trabajo digno en la institución, otros elementos necesarios para hacer frente a las tareas.</p> <p>Planificar para poder determinar qué función va a ejercer cada integrante que conforma la institución, utilizando tecnológica, métodos y procedimientos específicos, que permitan el éxito de CEMNFASE.</p>	Personal Administrativo	<p>2.1. Establecer las fuentes de información</p> <p>2.2. Definir tecnología y recursos a ser utilizados</p> <p>2.3. Definir el presupuesto</p> <p>2.4. Ejecutar el estudio.</p>

<p><b>Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas tanto en la gestión administrativa como de servicios, innovando en dichos procesos, obteniendo mejores resultados en los diferentes casos de ayuda social, que se presenten en la institución.</b></p>	<p>Entrevista a personal administrativo</p>	<p>Utilizar de manera adecuada los recursos tecnológicos con el fin de brindar ayuda de manera más rápida y eficiente.</p> <p>Realizar capacitaciones al personal con el fin de que las actividades coordinadas con la tecnología nos permitan lograr el cumplimiento de los objetivos</p>	<p>Personal Administrativo</p>	<p>3.1. Determinar la información que se requiere.</p> <p>3.2. Establecer el presupuesto del estudio.</p> <p>3.3. Ejecutar el estudio.</p>
<p><b>Motivar al crecimiento de CEMNFASE, creando alianzas estratégicas en forma concertada y articulada con empresas y entidades, que deseen aportar en la ayuda social a cambio de promocionar su marca o producto, obteniendo un beneficio común y equitativo.</b></p>	<p>Porcentaje de beneficiarios que han encontrado una solución en la ayuda que brinda CEMNFASE</p> <p>Porcentaje de beneficiarios satisfechos sobre porcentaje de beneficiarios insatisfechos</p>	<p>Buscar la ayuda de diferentes instituciones que colaboren de manera voluntaria con la labor de la institución.</p> <p>Creatividad e innovación en la ayuda social</p> <p>Investigar y desarrollar los diferentes inconvenientes que presentan los niños, familias, madres y demás personas del cantón Santa Elena</p>	<p>Todo el personal de CEMNFASE</p>	<p>4.1. Establecer la dirección de la institución.</p> <p>4.2. Seleccionar los espacios en los medios publicitarios.</p> <p>4.3. Fijar herramientas adicionales de difusión</p> <p>4.4. Elaborar el presupuesto.</p> <p>4.5. Ejecutar la actividad.</p>

Elaborado por: Zully Muñoz.

#### **4.9. Conclusiones de la propuesta.**

- Mediante este documento se verifica como los integrantes de la empresa pueden brindar un servicio de calidad teniendo un excelente equipo de trabajo para que al presentarse inconvenientes se tomen acciones correctivas adecuadas para contrarrestarlas, además, se analiza el entorno interno y externo de CEMNFASE. como son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para mantener aspectos positivos adecuados y aplicar estrategias en aspectos negativos, obteniendo resultados favorables.
- El diseño organizacional es la estructura importante de una organización, ya que de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y así mismo las actividades que se deben realizar en cada una de ellas, por eso es importante tenerlas bien definidas.
- El diseño organizacional para CEMNFASE. contiene factores fundamentales en su proceso administrativo y en su estructura interna tales como principios corporativos y funciones a seguir en el área de trabajo.
- Es de gran relevancia que CEMNFASE, cuente con una estructura organizacional bien definida, para establecer quién es la empresa, y hacia dónde se dirige y sobre de todo de esta manera el personal se sienta identificado con la misma.
- Implementar el Diseño Organizacional con los diferentes proyectos en coordinación con los directivos, personal administrativo y de servicios, con el fin de garantizar la permanencia de CEMNFASE en el mercado peninsular y de ofrecer siempre servicios innovadores que capten la atención de los clientes.

#### **4.10. Bibliografía.**

AZÓCAR Ramón (2006). Diseño Organizacional 7ma. Edición

BERNAL César (2006). Metodología de la investigación. Editorial Pearson Segunda Edición.

BERNÁRDEZ Mariano (2007). Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones.

CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración Ed. 10

DATF Richard (2007). Administración Teoría y Diseño Organizacional Thompson 2 10ª Edición

HELLRIEGEL Y SLOCUM John (2009). Comportamiento organizacional 12ª edición, México.

FRED L. (2008). Comportamiento Organizacional, Editorial Mc Grill Hill. Undécima Edición.

GALÁN, José. (2006). Diseño organizativo. España, Ediciones Thompson.

GARETH Jones (2008). Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones 5ta Edición

GILLI JUAN José (2007). Diseño Organizativo: estructuras y procesos Editorial Granica, Buenos Aires.

ROBBINS Stephen, (2005). Administración Editorial Pearson. México.

HERNÁNDEZ Roberto. Metodología de la Investigación Editorial. McGraw-Hill, 4° edición.

GÓMEZ Marcelo (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, editorial brujas, 1ª Edición Córdoba.

MÉNDEZ A. Carlos (2007). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias cuarta edición, Editorial Limusa.

MINTZBERG Henry (2004). Diseño Organizacional “Moda o Ajuste”. En arte y oficio de Gerencia.

MSC. PAREDES G. Wilson (2009). Cómo desarrollar una tesis. Big Copy 1era Edición.

PRIETO JORGE. (2008). Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial. 2 ed. Bogotá: Ediciones ECOE.

RODRÍGUEZ Valencia (2007). Dirección Moderna de Organizaciones 1° Edición.

RODRÍGUEZ V. Joaquín (2007). Administración moderna del personal, 7ª Edición.

## **PÁGINAS DE INTERNET.**

<http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=2032&l=es&s=mt>

[www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.html](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.html)

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/disenio-organizacional.html>

<http://desarrolloprofesional.universia.es/mercadolaboral/procesoseleccion/entrevistas/tipos-entrevistas/>

[www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation](http://www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation)

[www.itpl.edumx/publica/tutoriales/comadval/t23.html](http://www.itpl.edumx/publica/tutoriales/comadval/t23.html)

[www.mitecnologico.com/DiseñoOrganizacional](http://www.mitecnologico.com/DiseñoOrganizacional)

<http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-ycompetitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

<http://www.degerencia.com/tema/efectividad>

## ANEXOS

### ANEXO # 1: Modelo de Encuesta



#### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la estructura organizacional de CEMNFASE. Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

#### ENCUESTA A LOS BENEFICIARIOS.

Sexo: M  F

Edad: 18 -- 24 años

25 -- 34 años

35 -- 44 años

45-- 54 años

Más de 55

Nivel de Instrucción del entrevistado:

Primaria

Secundaria

Superior

#### 1. ¿Ud. utiliza alguno de los servicios que ofrece CEMFASE?

Si  (Continuar con la encuesta)

No  (Pase a pregunta 14)

#### 2. ¿Cree Ud. que el CEMNFASE cumple con todos los beneficios que ofrece?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

#### 3. ¿Cómo considera Ud. el servicio que recibe por parte del CEMNFASE?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo



4. **¿Se logra resolver los inconvenientes de los beneficiados o al menos alcanzar un determinado grado de efectividad?**

- |              |                          |              |
|--------------|--------------------------|--------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> | Porque _____ |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> | Porque _____ |
| A veces      | <input type="checkbox"/> | Porque _____ |
| Rara vez     | <input type="checkbox"/> | Porque _____ |
| Nunca        | <input type="checkbox"/> | Porque _____ |

5. **¿Cómo estima el procedimiento para ser beneficiario de las actividades que realiza el CEMNFASE?**

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Ágil      | <input type="checkbox"/> |
| Poco ágil | <input type="checkbox"/> |
| Lento     | <input type="checkbox"/> |
| Muy lento | <input type="checkbox"/> |

6. **¿La ayuda del CENMFASE ha sido oportuna en las diferentes ocasiones que presta sus servicios?**

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces      | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez     | <input type="checkbox"/> |
| Nunca        | <input type="checkbox"/> |

7. **¿Cree Ud. que el recurso humano se encuentra capacitado para cumplir con las diferentes funciones que se dan en el CEMNFASE?**

Si

No  (Por qué)

---

8. **¿Se sintió satisfecho con el trato recibido por parte del personal de CEMNFASE durante el tiempo en qué fue atendido?**

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces      | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez     | <input type="checkbox"/> |
| Nunca        | <input type="checkbox"/> |

9. **¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los miembros de CEMNFASE?**

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces      | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez     | <input type="checkbox"/> |
| Nunca        | <input type="checkbox"/> |

**10. ¿Le gustaría que CEMNFASE amplíe sus servicios a nivel cantonal?**

Si  (Por qué)                      No  (Por qué)

**11. ¿En caso de conocer de alguna situación similar a su caso, Ud. recomendaría buscar ayuda en CEMNFASE?**

Si  (Por qué)                      No  (Por qué)

**12. ¿Cómo evalúa Ud. el lugar donde presta sus servicios el personal de CEMNFASE? De acuerdo al siguiente listado coloque desde lo más importante hasta lo menos importante.**

<b>DETALLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Comodidad (promedio)	10%	20%	30%	10%	40%
Agilidad(promedio)					
Seguridad					
Cordialidad					
Responsabilidad					
Confiabilidad					
Comunicación					
Tecnología					
Infraestructura					

1= Excelente, 2=Muy Bueno, 3= Bueno, 4= Regular, 5= Malo.

**13. ¿Qué tan importante es CEMNFASE para la población del Cantón Santa Elena?**

Muy importante   
Importante   
Poco Importante   
Nada importante

**14. ¿Le gustaría que se le proporcione información sobre las actividades que ofrecen las instituciones de ayuda social**

Si                       No  (Por qué)

**15. ¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezcan los servicios de ayuda social?**

Si                       No

Mencione cuáles: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO # 2: Modelo de Entrevista



### FORMATO DE ENTREVISTA PARA ADMINISTRATIVOS UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la estructura organizacional de CEMNFASE. Todo cuanto nos pueda decir será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

---

#### ENTREVISTA

**Nombre..... Fecha.....**

- 1.- ¿Con qué finalidad se creó el Centro Municipal del Niño y la Familia?
2. ¿Cómo califica el rendimiento laboral en CEMNFASE?
3. ¿Se trazan objetivos o metas dentro de CEMNFASE con el fin de satisfacer las diferentes necesidades de los usuarios?
- 4.- ¿Considera que CEMNFASE ha cumplido con sus propósitos?
5. ¿Cuál es el grado de satisfacción en su trabajo?
- 6.- ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de CEMNFASE?
- 7.- ¿Juzga Ud. Que CEMFASE tenga misión y visión?
8. - ¿Cómo valora Ud. la implantación de políticas y valores éticos en CEMNFASE?
- 9.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en CEMNFASE?
10. ¿Qué considera Ud. qué debe mejorar o cambiar dentro de la estructura administrativa de CEMNFASE?
11. ¿Conoce Ud. que es un Diseño Organizacional?
12. ¿Conoce Ud. qué tipo de estructura existe dentro de CEMFASE?
13. ¿Si existe algún problema cual es el procedimiento que se realiza para solucionarlo?
14. ¿Existen capacitaciones para el personal de la empresa?
15. ¿Estima Ud. que la aplicación de un Diseño Organizacional acorde a las necesidades de CEMNFASE ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?



## FORMATO DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la estructura organizacional de CEMNFASE. Todo cuanto nos pueda decir será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

---

### ENTREVISTA

**Nombre..... Fecha.....**

1. ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área o departamento? ¿En caso de haberlos como los resuelve?
2. ¿La institución cuenta con un buzón de sugerencias u otro instrumento para que los clientes puedan depositar sus comentarios?
3. ¿En la realización de su trabajo aplica usted los procesos adecuadamente?
4. ¿Qué clase de guía utiliza para respaldar los procesos que se realizan en su área o sección?
5. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades laborales?
6. ¿Existe comunicación y trabajo en equipo en la institución?
7. ¿Cada qué tiempo le brindan capacitación para atender al cliente? ¿Qué tipo de capacitaciones son las que se reciben?
8. ¿Estaría de acuerdo que se implemente en CEMNFASE un modelo de Diseño Organizacional con el fin de mejorar su estructura administrativa?
9. ¿Cada qué tiempo le realizan test para evaluar su desempeño?
10. ¿Qué recomendación daría en cuanto a la gestión administrativa que actualmente se da en CEMNFASE?
11. ¿Cuál es su aspiración personal en CEMNFASE?

**Gracias por su colaboración.**

**ANEXO # 3: Fin de año. Adultos mayores Santa Elena**





DIA INTERNACIONAL DE LA MUJER



ENTREGA DE PAÑALES EN EL MORRILLO

