



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “ARTES CERRO
GRANDE DE LA COMUNA SITIO NUEVO, PARROQUIA
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:**

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTORA: REYES CORDERO LILIANA BEATRÍZ
TUTOR: ECON. KARINA ISABEL BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**LA LIBERTAD-ECUADOR
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “ARTES CERRO
GRANDE DE LA COMUNA SITIO NUEVO, PARROQUIA
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:**

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTORA: REYES CORDERO LILIANA BEATRÍZ
TUTOR: ECON. KARINA ISABEL BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

LA LIBERTAD-ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “ARTES CERRO GRANDE DE LA COMUNA SITIO NUEVO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.”, elaborado por la Srta. Reyes Cordero Liliana Beatriz, egresada de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

ATENTAMENTE

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
TUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis lo dedico en primera instancia a Dios por darme salud y fuerzas para llevar con cautela y dedicación los retos que se me presenten quien con sus bendiciones me supo dar sabiduría y paciencia para iniciar y culminar mi sueño anhelado.

A mis padres Cesar y Cecilia porque ellos me han sabido brindar su apoyo incondicional en el trayecto de mi vida estudiantil, por su gran amor y cariño; sin duda alguna puedo decir que son pilares fundamentales en mi vida y el tiempo que no les pude dedicar sea hoy la dicha que sientan al concluir esta etapa de mi vida profesional.

A mis amigos que hemos compartido muchos momentos de tristezas y alegría pero tenemos el mismo objetivo de llegar a ser un gran profesional.

Son todos aquellos quienes han sido mi fuente de motivación y a quienes dedico mi reconocimiento y gratitud para brindarle una sonrisa de felicidad.

Liliana.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos personas de bien. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

A mi tutora Econ. Karina Bricio Samaniego MIM, quien me apoyó con sus vastos conocimientos para guiarme en el desarrollo y poder culminar este presente trabajo.

Al cuerpo directivo y socios que integran la Asociación “Artes Cerro Grande”, por permitirme obtener información necesaria y trabajar con su institución en el desarrollo de la tesis.

Liliana.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR - TUTOR

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “ARTES CERRO
GRANDE DE LA COMUNA SITIO NUEVO, PARROQUIA
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

Autor: Liliana Beatriz Reyes Cordero.

Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego MIM.

RESUMEN

El objetivo principal de la presente tesis es el desarrollo de la Asociación “Artes Cerro Grande” con la oportunidad de convertir sus ventajas comparativas obtenidas con el conocimiento único de la rama artesanal y demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para incursionar en mercados interesados en el concepto innovador que se les presente. Toda asociación debe contar con un gran equipo humano para la correcta construcción de la estructura interna y puesto de trabajo mediante la distribución adecuada de cargas laborales denominadas como diseño organizacional para la Asociación “Arte Cerro Grande”, con la finalidad de mejorar el desempeño y fortalecimiento de sus funciones administrativas, la toma de decisiones y generar un ambiente laboral interno adecuado. En primera instancia se procedió a diagnosticar la situación actual interno y externo por medio de la realización de la matriz FODA, así mismo se realiza su respectivo análisis de la fuerza de Porter y las matrices Mefi, Mefe, competitividad y BCG ya que por medio de estos factores de análisis se garantizará el cumplimiento eficaz de las actividades que se realizan dentro de la asociación y así cumplir los objetivos proyectados. La metodología que se utilizó se basa en un estudio de campo, descriptivo y aplicada que genera la información para desarrollar el trabajo y que de esta manera permita medir las variables. Para obtener la información relevante se procedió a la recolección de datos a través de entrevista y encuesta a los clientes. Es por esta razón que los resultados mostraron que es necesario que la asociación implemente un diseño organizacional para que se adapte a sus necesidades y que les permita el logro de sus objetivos para tener competitividad en el mercado y generando el desarrollo de la asociación, la satisfacción de los socios, calidad de la imagen institucional, buen servicio al cliente y una comunicación efectiva para el éxito de gestión administrativa.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
Planteamiento del Problema	3
Delimitación del problema	5
Formulación del problema	6
Sistematización del problema	6
Evaluación del problema	6
Justificación	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
Hipótesis	9
Operacionalización de las variables	9
CAPÍTULO I	13
MARCO TEÓRICO	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
1.2.1 Diseño Organizacional	14

1.2.1.1	Importancia del Diseño Organizacional	16
1.2.1.2	Descripción de la línea de diseño organizacional	17
1.2.1.3	Dimensiones del Diseño Organizacional	17
1.2.1.3.1	Dimensiones estructurales	18
1.2.1.3.2	Dimensiones Contextuales	20
1.2.1.4	Modelos de diseño organizacional.	22
1.2.1.4.1	Modelo de Richard L. Daft.	23
1.2.1.4.2	Modelo de Ailed Labrada Sosa	25
1.2.1.5	Diagnóstico Organizacional.....	27
1.2.1.5.1	Análisis FODA.....	27
1.2.1.5.2	Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI	28
1.2.1.5.3	Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFE	30
1.2.1.5.4	Modelo de Porter.....	32
1.2.1.5.5	Estrategias organizacionales: Cuadro de Mando Integral-BSC	33
1.2.1.6	Direccionamiento Estratégico	34
1.2.1.6.1	Misión.....	34
1.2.1.6.2	Visión	35
1.2.1.6.3	Objetivos.....	35
1.2.1.6.4	Valores y Principios	35
1.2.1.6.5	Estrategias.....	36
1.2.1.6.6	Plan de Acción	36
1.2.1.7	Proyección Organizacional	36
1.2.1.7.1	Definición Estructura Organizacional	36
1.2.1.7.2	Tipos de Estructura Organizacional	37
1.2.1.7.3	Objetivos de Estructura Organizacional	38
1.2.1.7.4	Orgánico Funcional	38
1.2.1.7.5	Descripción de puestos	38
1.2.1.7.6	Políticas y reglas	39
1.2.1.8	Resultados de efectividad	39
1.2.1.8.1	Eficiencia y Eficacia.....	39

1.2.1.8.2	Evaluación y control.....	40
1.2.2	Gestión Administrativa.....	40
1.2.2.1	Definición	40
1.2.2.2	Importancia de la Gestión	40
1.2.2.3	Objetivo de la Gestión	41
1.2.2.4	Recursos de la gestión administrativa	41
1.2.2.5	Administración.....	41
1.2.2.6	El proceso de la administración	42
1.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	43
1.3.1	Constitución de la República del Ecuador	43
1.3.2	Ley de defensa del artesano.	44
1.3.3	Plan Nacional del Buen Vivir	45
	CAPÍTULO II	47
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.5	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	54
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
2.7.1	Población	55
2.7.2	Muestra	55
2.8	PROCEDIMIENTOS	57
	CAPÍTULO III	58
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	58
3.2	ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	59
3.2.1	Tabulación de encuestas aplicadas a los directivos de asociación.	60

3.2.2	Tabulación de encuesta aplicada a los socios de la Asociación...	70
3.2.3	Tabulación de encuesta aplicada a los clientes.	80
3.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
3.3.1	Conclusiones	90
3.3.2	Recomendaciones.....	91
CAPÍTULO IV		92
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “ARTES CERRO GRANDE” DE LA COMUNA SITIO NUEVO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.		92
4.1	PRESENTACIÓN.....	92
4.2	DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN.....	93
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	94
4.4	OBJETIVOS	95
4.4.1	Objetivo general.....	95
4.4.2	Objetivos específicos.....	95
4.5	MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN.....	96
4.6	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	97
4.6.1	Diagnóstico Organizacional.....	97
4.6.1.1	Situación Interna	97
4.6.1.2	Situación Externa	98
4.6.2	Matriz de Marco Lógico	98
4.6.2.1	Matriz de Marco Lógico “Artes Cerro Grande”	100
4.6.3	Matriz de evaluación de factor interno MEFI.....	101
4.6.4	Matriz de evaluación de factor interno MEFE.....	103
4.6.5	Foda estratégico de la asociación.....	105
4.6.6	Fuerza De Porter.....	106
4.6.7	Matriz de competitividad.....	107
4.6.8	Matriz Boston Consulting Group o Matriz BCG	109
4.6.9	Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC.....	110

4.6.9.1.1 Cuadro de Mando Integral de la Asociación	111
4.6.10 Direccionamiento Estratégico	112
4.6.10.1 Misión.....	112
4.6.10.2 Visión.....	112
4.6.10.3 Objetivos institucionales.....	112
4.6.10.4 Cultura Organizacional.....	113
4.6.10.5 Valores.....	114
4.6.10.6 Principios	115
4.6.10.7 Estrategias	115
4.6.10.8 Plan de Acción	118
4.6.11 Proyección Organizacional	119
4.6.11.1 Estructura Organizacional.....	119
4.6.11.2 Descripción de puesto y perfil	120
4.6.11.3 Políticas.....	125
4.6.11.4 Reglas	126
4.6.12 Resultados de efectividad	127
4.6.12.1 Eficiencia	127
4.6.12.2 Eficacia	127
4.6.12.3 Evaluación	128
4.6.12.4 Control.....	129
4.7 PRESUPUESTO	130
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	137

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	Operacionalización de la Variable Independiente	11
CUADRO N° 2	Operacionalización de la Variable Dependiente.....	12
CUADRO N° 3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	29
CUADRO N° 4	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	30
CUADRO N° 5	Distribución de la población.....	55
CUADRO N° 6	Muestreo por criterio de trabajo de investigación.	57
CUADRO N° 7	Género de los directivos	60
CUADRO N° 8	Instrucción educativa de los directivos	61
CUADRO N° 9	Objetivo de la asociación	62
CUADRO N° 10	Comunicación para un buen desempeño laboral	63
CUADRO N° 11	Conocimiento de un diseño organizacional.....	64
CUADRO N° 12	Asociación tiene un diseño organizacional	65
CUADRO N° 13	Importancia del diseño organizacional.....	66
CUADRO N° 14	Nivel jerárquico estructurado	67
CUADRO N° 15	Diseño organizacional mejorará la administración.....	68
CUADRO N° 16	Beneficios del diseño organizacional.....	69
CUADRO N° 17	Género de los socios	70
CUADRO N° 18	Instrucción educativa de los socios.....	71
CUADRO N° 19	Administración de la Asociación.....	72
CUADRO N° 20	Nivel de educación.....	73
CUADRO N° 21	Socio trabaja en coordinación.....	74
CUADRO N° 22	Cooperación de los socios	75
CUADRO N° 23	Divisiones de trabajo.....	76
CUADRO N° 24	Comunicación de las decisiones	77
CUADRO N° 25	Participación en el mercado artesanal	78
CUADRO N° 26	Implementación de un diseño organizacional	79
CUADRO N° 27	Género de los clientes	80
CUADRO N° 28	Instrucción educativa de los clientes.....	81
CUADRO N° 29	Atención al cliente	82

CUADRO N° 30 Imagen del producto.....	83
CUADRO N° 31 Aspectos del producto	84
CUADRO N° 32 Productos con valor agregado.....	85
CUADRO N° 33 Falta de publicidad	86
CUADRO N° 34 Incidencia de liderazgo	87
CUADRO N° 35 Importancia del control de actividades	88
CUADRO N° 36 Capacitaciones de los socios	89
CUADRO N° 37 Matriz de Marco lógico de la Asociación	100
CUADRO N° 38 MEFI de la Asociación Artes Cerro Grande	102
CUADRO N° 39 MEFE de la Asociación “Artes Cerro Grande”	104
CUADRO N° 40 Foda estratégico	105
CUADRO N° 41 Matriz de Competitividad.....	107
CUADRO N° 42 Matriz de Competitividad de la Asociación	108
CUADRO N° 43 Plan de Acción.....	118
CUADRO N° 44 Temas de capacitación	128
CUADRO N° 45 Temas y Recursos de la capacitación.....	130
CUADRO N° 46 Recursos Humanos.....	130
CUADRO N° 47 Presupuesto.....	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Dimensiones Estructurales.....	19
GRÁFICO N° 2	Dimensiones Contextuales.....	21
GRÁFICO N° 3	Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft	24
GRÁFICO N° 4	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	26
GRÁFICO N° 5	Género de los directivos	60
GRÁFICO N° 6	Instrucción educativa de los directivos.....	61
GRÁFICO N° 7	Objetivo de la Asociación.....	62
GRÁFICO N° 8	Comunicación para un buen desempeño laboral.....	63
GRÁFICO N° 9	Conocimiento de un diseño organizacional	64
GRÁFICO N° 10	Asociación tiene un diseño organizacional.....	65
GRÁFICO N° 11	Importancia del diseño organizacional	66
GRÁFICO N° 12	Nivel jerárquico estructurado.....	67
GRÁFICO N° 13	Diseño organizacional mejorará la administración	68
GRÁFICO N° 14	Beneficios del diseño organizacional	69
GRÁFICO N° 15	Género de los socios.....	70
GRÁFICO N° 16	Instrucción educativa de los socios	71
GRÁFICO N° 17	Administración de la Asociación	72
GRÁFICO N° 18	Nivel de educación	73
GRÁFICO N° 19	Socio trabaja en coordinación.....	74
GRÁFICO N° 20	Cooperación de los socios	75
GRÁFICO N° 21	Divisiones de trabajo	76
GRÁFICO N° 22	Comunicación de las decisiones	77
GRÁFICO N° 23	Participación en el mercado artesanal	78
GRÁFICO N° 24	Implementación de un diseño organizacional.....	79
GRÁFICO N° 25	Género de los clientes.....	80
GRÁFICO N° 26	Instrucción educativa de los clientes	81
GRÁFICO N° 27	Atención al cliente.....	82
GRÁFICO N° 28	Imagen del producto	83
GRÁFICO N° 29	Aspectos del producto	84

GRÁFICO N° 30	Productos cuenta con valor agregado	85
GRÁFICO N° 31	Falta de publicidad	86
GRÁFICO N° 32	Incidencia de liderazgo	87
GRÁFICO N° 33	Importancia del control de actividades	88
GRÁFICO N° 34	Capacitaciones de los socios	89
GRÁFICO N° 35	Modelo de diseño organizacional para la asociación	96
GRÁFICO N° 36	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	101
GRÁFICO N° 37	Matriz de evaluación factores externos (MEFE)	103
GRÁFICO N° 38	Análisis de Porter	106
GRÁFICO N° 39	Matriz BCG.....	109
GRÁFICO N° 40	Mando Integral de la Asociación	111
GRÁFICO N° 41	Estructura Organizacional de la Asociación.....	119

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	Acta de sesión de trabajo	138
ANEXO N° 2	Nómina de los socios	139
ANEXO N° 3	Aceptación de la propuesta	140
ANEXO N° 4	Entrevista al presidente de la asociación.....	141
ANEXO N° 5	Encuesta dirigida a los directivos	142
ANEXO N° 6	Encuesta dirigida a los socios.....	144
ANEXO N° 7	Encuesta dirigida a los clientes.....	146
ANEXO N° 8	Formulario para medir desempeño del trabajador	148
ANEXO N° 9	Matriz de Evolución del desempeño laboral	149
ANEXO N° 10	Sede de la Asociación	150
ANEXO N° 11	Entrevista con el Sr. Presidente de la Asociación	150
ANEXO N° 12	Socios de la Asociación Trabajando	151

INTRODUCCIÓN

Es muy interesante saber que el Ecuador aparte de ser un país rico distinguido por su flora y fauna también cuenta con un gran potencial humano, lleno de muchas características, personas realmente emprendedoras que han ido surgiendo con el pasar del tiempo y que a pesar de haber encontrado miles de obstáculos en la vida nunca se han dado por vencidos.

La Asociación “Artes Cerro Grande” está conformada por un grupo de personas que trabajan de una forma colectiva y obtienen ingresos para sus familias.

Por tal razón, son emprendedores que saben utilizar todos los recursos que tienen a su alrededor, generando beneficios tanto para ellos y su comunidad.

Mediante la presente tesis, se aportará al fortalecimiento del liderazgo en los comuneros abriendo la posibilidad de múltiples caminos de acciones. Se basa en un diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” ubicado en la comuna Sitio Nuevo, el cual consiste en crear una mejor organización, relacionamiento entre socios y esto genere la facilidad de implementar estrategias permitiendo el desarrollo de la Asociación y de sus habitantes para que día a día haya productividad y puedan enfrentarse ante la competitividad demostrando trabajo en equipo.

Es de vital importancia un diseño organizacional para la Asociación porque de esta manera se construirá una estructura intencional y formalizada de roles y puestos (cargos). Es decir una organización en donde implica la identificación de las actividades requeridas, agrupamiento de actividades afines para lograr objetivos, asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar la estructura organizacional enfocándose a que se comprometan siendo responsables para el desenvolvimiento y desempeño de sus actividades.

En toda organización deben estar establecidas las tareas que corresponden a cada integrante de la misma; hay quienes dirigen, hacen y apoyan cumpliendo la asignación de las funciones (control interno). El objetivo de la investigación consta en analizar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la Asociación Artes Cerro Grande de la comuna Sitio Nuevo.

El presente estudio se encuentra constituido por capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I. Marco Teórico: es el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar para formular y desarrollar un argumento. Se integran las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieran al problema de investigación.

Capítulo II. Metodología de la Investigación; disciplina que elabora, sistematiza y evalúa en donde se llevó a cabo el proceso de inicio de búsqueda de información, la recolección de datos y análisis mediante los diferentes tipos de investigación permitiendo obtener información relevante.

Capítulo III. Muestra el análisis e interpretación de resultados presentando la información de los conflictos que acontecen a la Asociación y el respectivo análisis del investigador.

Capítulo IV. En este último capítulo se presenta la propuesta a la solución del problema como es el diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” proyectando las fases y procesos que ayudarán al buen desempeño de sus actividades y a una mejor organización en su gestión administrativa logrando eficacia y efectividad en su trabajo requerido y así llegar a una coordinación en la Asociación.

MARCO CONTEXTUAL

Planteamiento del Problema

A nivel mundial es importante lograr una imagen de la posición que ocupa Colombia en el mundo, si en realidad no se destaca entre los países que más se conocen en la producción y venta de artesanías como tal, y más aún cuando “el nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo” por lo que se mostrará a que niveles puede llegar un país concentrado fuertemente en el sector de las artesanías y con ello hacerse una idea de los beneficios que se pueden captar para las mujeres y hombres artesanos si se las capacita y apoya adecuadamente para ello.

Para lograr comercializar artesanías a nivel nacional e internacional se requiere pensar una infraestructura integral de la producción, el crecimiento del sector y el comercio nacional e internacional, de modo que se reconozca la belleza y el potencial de las artesanías Colombianas dentro de los Colombianos y así mismo se las produzca y exporte con entusiasmo, ya que ellas constituyen una importancia fortaleza del crecimiento de la economía nacional y la disminución del desempleo.

Centralmente en la región ecuatoriana los productos artesanales son producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Es decir tienen la habilidad en sus manos de confeccionar hermosa artesanías y otros objetos con la finalidad de darle un acabado interesante para ofrecerle al cliente.

Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles.

La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente.

Manglaralto es un lugar que no solo se destaca por sus recursos naturales sino también por sus “artesanías”, las mismas que pueden constituir un motivo principal de visita para los turistas nacionales y extranjeros. La parroquia Manglaralto tiene una marcada vocación turística en franja costera y agrícola.

La Asociación “Artes Cerro Grande” ubicado en La comuna Sitio Nuevo a 5 km de la carretera principal (Ruta del Spondylus), está conformada por 28 socios cuya actividad principal es la elaboración y venta de todo tipo de artesanías y bisuterías elaborados en tagua debido a que este producto requiere de mucho tiempo de elaboración y dedicación, tomando en cuenta la variedad, lo novedoso, y accesibilidad de precios, además de estar hechos por manos peninsulares.

En la actualidad existen varias asociaciones que no tienen definido una estructura organizacional para lograr y ejecutar una excelente gestión administrativa.

La problemática identificada de la Asociación no tiene directamente canales de distribución para la comercialización, para lo cual fue necesario levantar información con los involucrados, pudiéndose evidenciar que la ineficiencia de los procesos productivos y los insuficientes niveles de comercialización, generan una limitada participación en el mercado.

Otra causa de la problemática, está representada por el insuficiente equipamiento tecnológico, además tiene un débil seguimiento gubernamental a los proyectos de desarrollo y un mal manejo de costos y esto impide realizarse las actividades emprendedoras.

La problemáticas y la más importante es que la Asociación “Artes Cerro Grande” no cuenta con un diseño organizacional, es decir no tiene funciones asignadas a cada socio y esto genera malestar al momento de realizar una actividad.

Por lo antes expuesto se hace necesario la implementación de un diseño organizacional para que las gestiones administrativas sean más eficaces y de esta manera lograr objetivos planteados y para que cada vez más esta asociación tenga la debida coordinación y así se posicione en la mente del consumidor para que llegue a ser reconocidos por los productos elaborados de tagua que ofrecen. Así se lograrán buenos resultados y se incrementaría su productividad.

Para llegar a consensuar el mutuo acuerdo de aceptación del diseño organizacional para la asociación se realizó una reunión con los socios involucrados y de esta manera se aprobó el compromiso por medio de una Carta Aval.

Delimitación del problema

El lugar en donde se establece el problema será estudiado en la Asociación “Artes Cerro Grande” en su área administrativa para medir el desempeño y eficiencia de la gestión administrativa, con la finalidad de implantar un diseño organizacional, para ello se analizará el tema apropiado como es la Influencia de una estructura organizacional en el direccionamiento de la gestión administrativa mediante un diagnóstico situacional. Diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo, cantón Santa Elena, Año 2013.

Es muy importante delimitar el problema central para poder llevar a cabo el proceso que se quiere lograr para conseguir una efectiva comunicación en el área de trabajo con todos los involucrados y que de esta manera se alcance los objetivos propuestos y así llegar a que la asociación progrese en el mercado artesanal.

Formulación del problema

¿De qué manera influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación Artes Cerro Grande de la comuna Sitio Nuevo parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013?

Sistematización del problema

1. ¿La falta de una buena gestión ha intervenido en el progreso de la Asociación “Artes Cerro Grande”?
2. ¿Cuáles son los componentes que conforman la estructura de la Asociación?
3. ¿De qué manera incide el abandono de estrategias adecuadas para una buena toma de decisiones?
4. ¿Qué metodología sería apropiado para mejorar los procesos administrativos de la Asociación?
5. ¿De qué forma la estructura organizacional ayudará a la solución de inconvenientes que se presenten en la Asociación “Artes Cerro Grande”?

Evaluación del problema

Delimitado: Importancia de un diseño organizacional para la Asociación Artes Cerro Grande de la comuna Sitio Nuevo, provincia de Santa Elena.

Claro: La presente investigación manifiesta en implantar un diseño organizacional para compensar las necesidades de la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo, provincia de Santa Elena.

Evidente: La presente investigación fortalece la gestión administrativa de la Asociación “Artes Cerro Grande” para lograr un buen desempeño a través de la unión y trabajo de cada involucrado.

Concreto: La presente investigación del diseño organizacional mejorará el desempeño de cada socio involucrado.

Relevante: La Asociación tiene que ser calificada como un factor significativo para el avance e impulso de la misma.

Original: Se orienta el diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” con la finalidad de ayudar a solucionar los problemas que se presenten en la Asociación.

Factible: El valor de realizar un diseño organizacional aprueba determinar el cargo de los socios de la Asociación, y que de esta manera se refleje la responsabilidad de cada actividad que se realice dentro y fuera de la misma.

Justificación

El empresario es un emprendedor que asume el reto de crear una empresa, el empresario es un protagonista de la vida económica que con su esfuerzo disciplina y dedicación logra mantener su empresa o asociación de hacerla competitiva, de vencer las adversidades, de aprender día a día de conquistar éxitos y de superar fracasos.

El presente estudio de investigación tiene la finalidad de contribuir con un diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna sitio Nuevo el cual permitirá el buen desempeño y mejoramiento para esta Asociación.

De esta manera se aplicará las debidas normas y reglas propuestas para lograr su efectividad en sus actividades artesanales hechas de tagua y así ir cumpliendo con cada objetivo establecido y que no haya muchos problemas como los que se menciona a continuación: No existe una debida comunicación, No hay coordinación y por tanto cada socio no tiene sus funciones establecidas por lo que esto genera inconvenientes e impide el desarrollo de la misma.

La elaboración de un diseño organizacional para la Asociación favorecerá y permitirá la optimización de recursos mejorando los métodos existentes y así conseguir el buen funcionamiento de las actividades administrativas.

El diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” es muy importante debido a que se busca una mejor organización de los puestos de trabajo, promover varias iniciativas artesanales, mediante el fortalecimiento organizacional del cabildo comunal.

Frente a todo aquello, surge la necesidad de proponer el diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” para potenciar la actividad artesanal, en beneficio de la economía de la comunidad.

Esta investigación se orienta a la línea de investigación de la carrera que es el diseño organizacional y que tiene dos componentes: Emprendimiento e Innovación Empresarial y Asociatividad – Redes Empresariales.

La propuesta antes mencionada está en función del segundo componente porque es un diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” donde esto ayudaría a incrementar los niveles actuales de comercialización, planteando estrategias para optimizar el proceso productivo y por ende la calidad del producto final, lo que deriva en el beneficio de sus potenciales clientes, fortaleciendo la cadena artesanal de la región.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, a través de un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la Asociación “Artes Cerro Grande”.
- Analizar los elementos de una estructura organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”.
- Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de la Asociación “Artes Cerro Grande”
- Plasmar diferentes actividades e identificar el uso de recursos a utilizar para llevar a cabo dicha actividad.
- Desarrollar la estructura organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo.

Hipótesis

La estructura organizacional mejorará el direccionamiento de la gestión administrativa de la comuna Sitio Nuevo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Operacionalización de las variables

Una variable es una característica que se va a medir, un atributo que puede darse o no en ciertos sujetos o fenómenos en estudio, así como también con mayor o menor grado de presencialidad en los mismos y por tanto con susceptibilidad de medición. De tal manera el uso correspondiente de las variables, se clasifican en variables dependientes conocida también como causa y variable independiente llamada también efecto.

Variable independiente: Logra ser manipulada por el investigador y establece la presencia de otro fenómeno.

Variable Dependiente: Fenómeno revelado que demanda de una clara definición. Se razona que la operacionalización es significativo porque ayuda a la recolección de datos que se precisan obtener para la investigación.

Identificación de las variables

V. Independiente: Estructura organizacional.

V. Dependiente: Gestión administrativa en la asociación “Artes Cerro Grande”.

Operacionalización de las variable

CUADRO N° 1 Operacionalización de la Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO
La estructura organizacional mejorará el direccionamiento de la gestión administrativa en la comuna Sitio Nuevo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	VARIABLE INDEPENDIENTE Estructura Organizacional	La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos.	Análisis Organizacional	Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Considera que la Asociación ha cumplido con sus propósitos? ✓ ¿El nivel de educación de los directivos, está acorde para dirigir la Asociación? ✓ ¿Se siente satisfecho con el servicio de la Asociación? ✓ ¿Los productos que ofrece la Asociación cuentan con un valor agregado que los diferencien de los demás? 	Guía de Entrevista Cuestionario Cuestionario Cuestionario
			Proyección Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión, Visión ✓ Objetivos ✓ Valores, Principios ✓ Estrategias ✓ Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cree usted importante que la Asociación tenga una misión y visión? ✓ ¿Conoce las estrategias que implementan la Asociación? 	Guía de entrevista Cuestionario
			Proyección Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura Organizacional y funcional ✓ Descripción de puestos ✓ Políticas, Reglas ✓ Cuadro de Mando 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El nivel jerárquico de la Asociación está claramente estructurado? ✓ ¿En la Asociación se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones? ✓ ¿Cree que un diseño organizacional logrará alcanzar sus objetivos? 	Cuestionario Cuestionario Cuestionario
			Resultados de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia ✓ Eficacia ✓ Evaluación y control 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunican las decisiones que toman el personal administrativo a los socios? 	Cuestionario

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Operacionalización de las variable

CUADRO N° 2 Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO
La estructura organizacional mejorará el direccionamiento de la gestión administrativa en la comuna Sitio Nuevo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	VARIABLE DEPENDIENTE Gestión administrativa de la Asociación “Artes Cerro Grande”	Es la forma en que se organizan las actividades específicas y coordinación de las mismas. Conjunto de elementos que la integra.	Aspectos Constitutivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos legales ✓ Acta Constitutiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Asociación está legalmente constituida? ✓ ¿Cuántos años tiene la Asociación en funcionamiento? 	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Guía de Entrevista</p>
			Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación ✓ Organización ✓ Dirección ✓ Control 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Considera usted que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la Asociación sea eficiente? ✓ ¿En la actualidad existe coordinación en las actividades de la Asociación para lograr sus objetivos propuestos? ✓ ¿Considera usted si hay trabajo en equipo en la asociación? 	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>
			Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiales ✓ Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué le parece los productos que ofrece la Asociación? 	<p>Cuestionario</p>
			Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Su solvencia económica depende de? 	<p>Cuestionario</p>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Liliana Reyes C.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Las organizaciones existen por un propósito. Los altos directivos deciden sobre el intento estratégico de la organización, incluyendo una misión específica que se debe cumplirse. De esta manera, puede realizarse un esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o estables de la organización. Además permite que los directivos dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de ésta.

El diseño organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.

Todas las organizaciones tienen diferentes maneras de organizarse, por ejemplo muchas deciden establecer su estructura de acuerdo a la realización de sus actividades para alcanzar el objetivo determinado.

La Asociación “Artes Cerro Grande” es una institución que se dedica a la producción de artesanías de tagua y otros materiales ofreciendo a los turistas que visitan el parodaje de esta Asociación, reclacando que día a día buscan perfeccionarse en su eficiencia al momento de ofrecer sus productos a sus clientes.

La Asociación tiene su propia estructura pero no cumplen con cada cargo asignado para cada socio.

De tal manera se ve la necesidad de analizar la situación actual de la Asociación para identificar sus falencias en sus actividades a realizar, se pretende implantar el diseño organizacional buscando que la estructura plasmada se cumpla de acuerdo a su jerarquización para que exista la debida responsabilidad de cada socio involucrado y así que trabajen en coordinación y motivación para conseguir resultados favorables.

Al establecer la estructura organizacional tiene la finalidad de incorporar funciones para involucrado de una manera óptima y segura cumpliendo a que se respeten la propuesta mencionada de la estructura organizacional con el único objetivo de conseguir el desarrollo y progreso de la Asociación en el mercado artesanal. El direccionamiento de la gestión administrativa de la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo pretende poner en práctica la estructura organizacional considerando el comportamiento y cumplimiento de las funciones, procesos y relaciones formales de la organización.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Diseño Organizacional

Diseño: Diseñar un dispositivo organizativo en el proceso de elección de la estructura más adecuada para realizar un conjunto de funciones según la estrategia en el entorno de una organización.

Gilli José (2007), manifiesta que:

El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros. (Pág. 38)

El arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación facilita la implementación de estrategias, procesos y el relacionamiento entre los socios con el fin de lograr productividad y competitividad ante el mercado a enfrentarse. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos alineados con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados productivos mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

En la Asociación “Artes Cerro Grande” es muy importante el diseño organizacional porque se dividiría las tareas y de esta manera se lograría una coordinación entre ellas. Así mismo existiría un grado de compromiso y eficiencia en la Asociación.

En la asociación “Artes Cerro Grande” su proceso de administración sería:

1. Evaluación de necesidades (Diagnóstico).
2. Objetivos de capacidades y desarrollo.
3. Contenido del programa.
4. Capacitaciones de aprendizaje.
5. Aptitudes, conocimientos y habilidades de los socios.
6. Criterios de evaluación.
7. Evaluación.

Es importante describir cada paso de este proceso para completar las ideas antes mencionadas. La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales.

Con esto se puede detectar las necesidades de capacitación en áreas específicas dentro de la Asociación o iniciar con evaluar las necesidades de la Asociación de manera general para iniciar con cursos que ayuden a la inducción de los socios.

El diseño organizacional es un proceso que afecta al trabajo, al personal y al puesto, los gerentes deben de tomar decisiones para elegir la estructura adecuada a las necesidades de la empresa.

Para la Asociación “Artes Cerro Grande” se asignará los diferentes puestos es decir se formará la estructura organizacional para llevar un buen manejo de la diferentes actividades y así llegar a tomar la decisión adecuada al momento de entregar un determinado pedido de productos de tagua para que de esta manera refleja el equipo en trabajo y la productividad que se requiere.

1.2.1.1 Importancia del Diseño Organizacional

El gran desafío del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y lugares de trabajo, flexibles, naturales ordenados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Toda organización u empresa contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a una meta o fin común, pero, ¿cómo se llevaría sin un diseño previo o una planeación de las necesidades?, es por eso que es de suma importancia esta área de las empresas. El diseño organizacional se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad. A través del diseño organizacional se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

1.2.1.2 Descripción de la línea de diseño organizacional

El diseño organizacional comprende:

- ✓ **Primera fase:** Determinación del diseño organizacional; estudio del contexto organizacional.
- ✓ **Segunda fase:** Profundizar sobre la etapa de la organización a través de la participación de los miembros de la organización.
- ✓ **Tercera fase:** Plantear la estructura organizacional; en esta fase se plantea el modelo organizacional.
- ✓ **Cuarta fase:** Impulso de los detalles. En esta fase se proyecta y se toman las disposiciones para implementar la nueva estructura.
- ✓ **Quinta fase:** Se ejecuta la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional.

1.2.1.3 Dimensiones del Diseño Organizacional

Daft Richard (2007), considera que “Las dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rangos físico y la de personalidad describen a la gente”.

Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos:

- ✓ Dimensiones Estructurales.
- ✓ Dimensiones Contextuales.

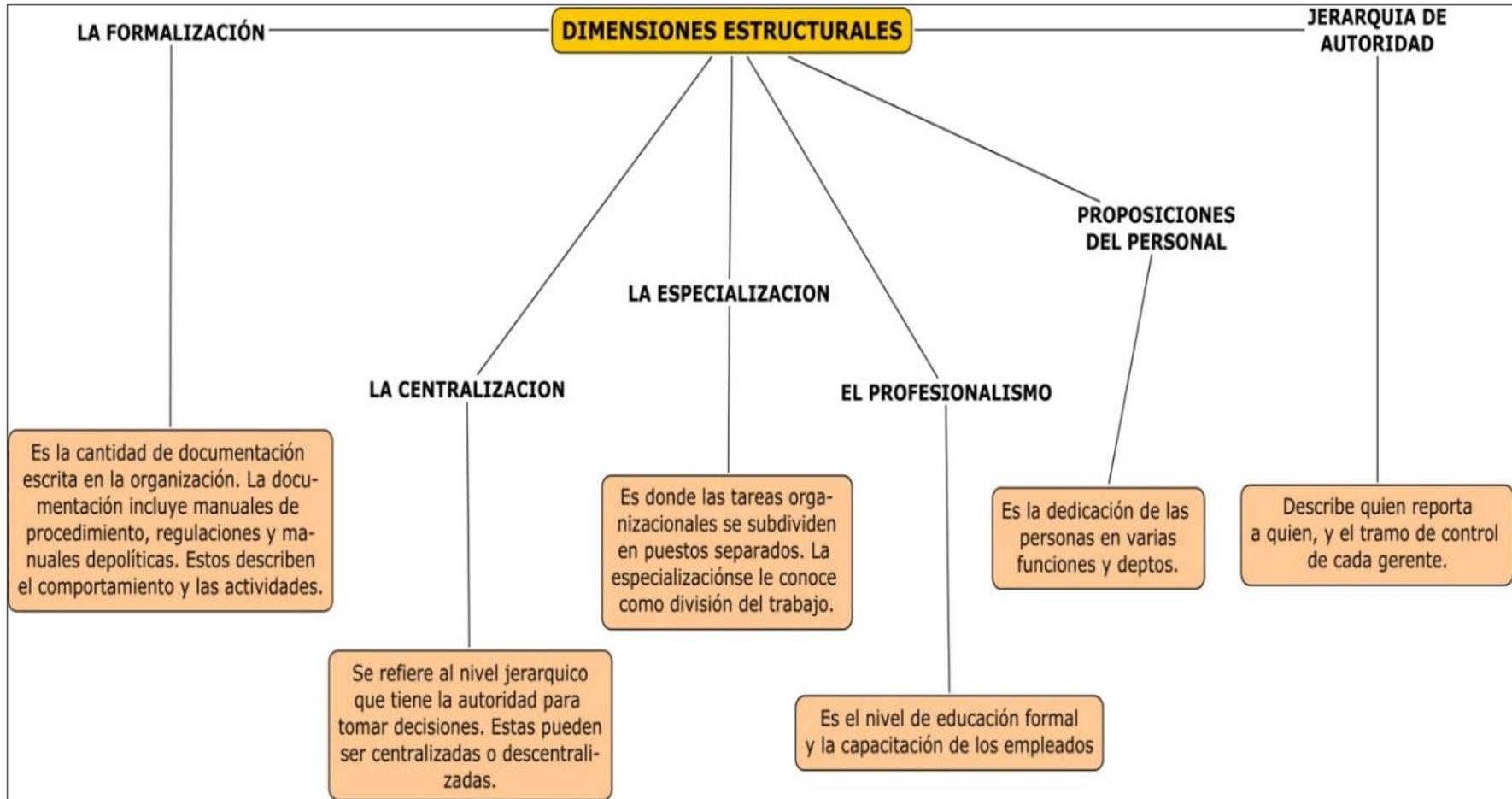
1.2.1.3.1 Dimensiones estructurales

Proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Puede ser la documentación escrita en la organización, como son los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades.

Algunas dimensiones estructurales pueden ser:

- ✓ Formalización
- ✓ Centralización
- ✓ Especialización
- ✓ Estandarización
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Proporciones de personal
- ✓ Jerarquía de autoridad

GRÁFICO N° 1 Dimensiones Estructurales



Fuente: Juan José Gilli, 1° Edición
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

1.2.1.3.2 Dimensiones Contextuales

Representando tanto a la organización como a su entorno, las dimensiones contextuales abarcan un conjunto de elementos interrelacionados que constituyen la base de la estructura empresarial y de sus procesos de trabajo.

Dos variables contextuales (tamaño y tecnología) predecían el grado de estructuración de las actividades, mientras que la dependencia y la ubicación predecían el grado de concentración de la autoridad.

Algunas dimensiones contextuales pueden ser:

- ✓ El tamaño
- ✓ La cultura
- ✓ Tecnología organizacional
- ✓ El entorno
- ✓ Las metas y estrategias

GRÁFICO N° 2 Dimensiones Contextuales



Fuente: Juan José Gilli, 1ª Edición
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

1.2.1.4 Modelos de diseño organizacional.

El modelo organizacional hace informe a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el modo de dirección, el tipo de gestión de los recursos humanos, etc. Es un aspecto primordial del negocio y condiciona completamente las técnicas de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

Se puede definir un modelo como:

- ✓ Una imagen o marco que presenta una plantilla como guía.
- ✓ Una representación de un conjunto de componentes de un proceso, sistema o área correspondiente, en general desarrollada para comprender, mejorar el análisis y/o reemplazar un proceso.
- ✓ Una representación de la información, actividades, relaciones y limitaciones.

El valor de usar un modelo organizacional yace en su capacidad de:

- ✓ Ayudar a estructurar el abordaje de problemas, mejoras o eventos.
- ✓ Proporcionar un marco para la comunicación de los cambios y las transiciones.
- ✓ Dar al proceso de diseño un lenguaje y vocabulario comunes.
- ✓ Aclarar y ayudar a resolver temas relacionados con el diseño.
- ✓ Ilustrar interacciones, interdependencias y alineamientos.

Los modelos de diseño organizacional en general no son parte de las herramientas de los ejecutivos y ofrecen una buena base conceptual para desarrollar un diseño organizacional eficiente. La selección del modelo también depende del grado de complejidad de los usuarios deseen: cuan selecto, qué tan usable en términos de implementación, que tan aceptable a las circunstancias cambiantes, etc.

1.2.1.4.1 Modelo de Richard L. Daft.

Teoría y diseño Organizacional (2007), es el libro en donde encontramos la ayuda para el análisis de los ambientes externo e interno dentro de una organización y los diferentes pasos a seguir para el buen desarrollo de la misma, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, hace mención acerca de la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad en donde podemos medir el nivel de eficiencia, logros de objetivo y recursos.

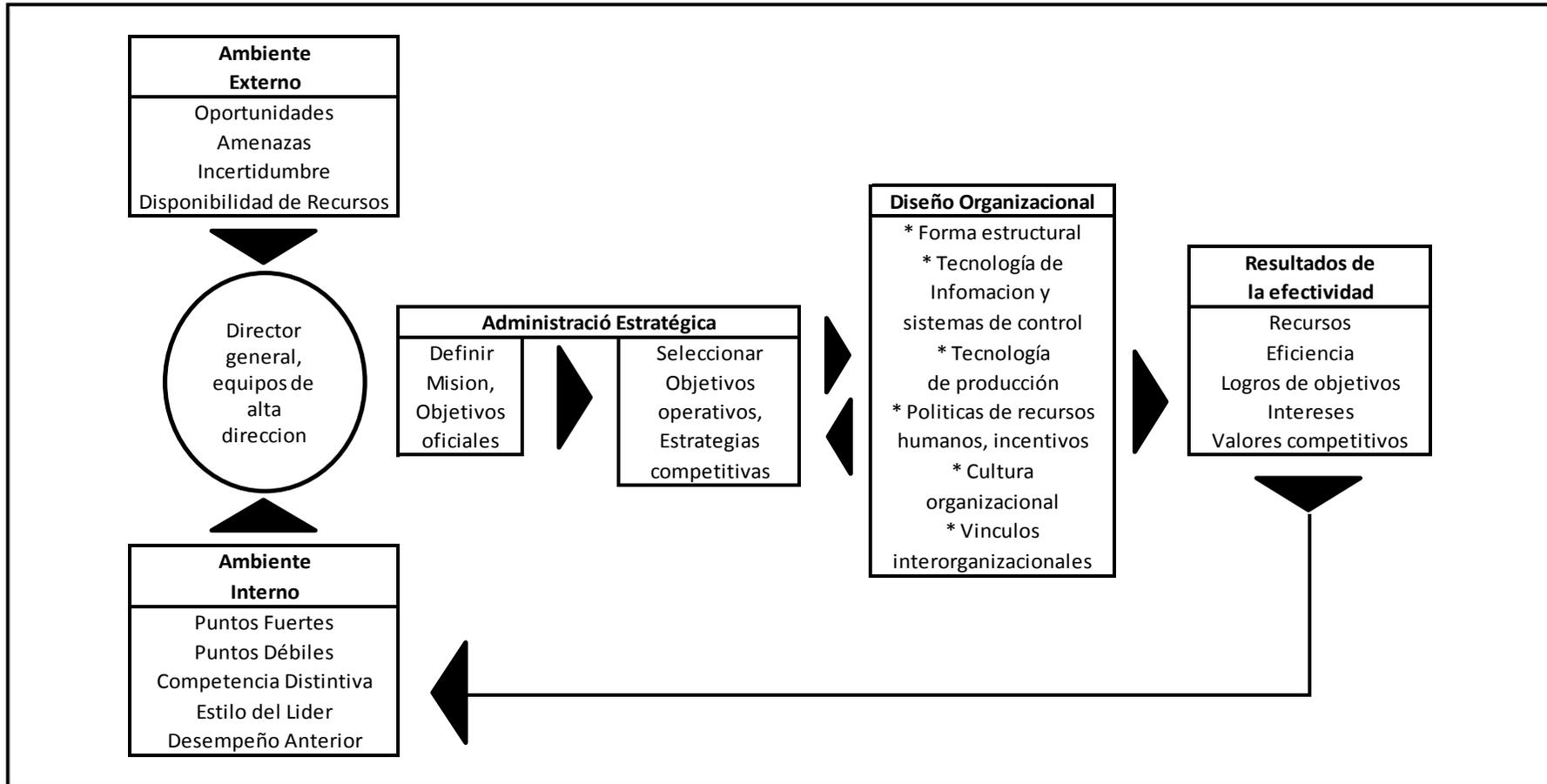
Ambiente externo es donde se analizará las oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analizará las fortalezas, debilidades, desempeño, etc.

En la administración estratégica se definen la misión, visión, objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Cuando nos referimos a organizacional hacemos énfasis a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter-organizacionales.

Dentro de estos 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 o un seguimiento para encontrar donde estuvo el error y así tener unos excelentes resultados que el objetivo de toda organización.

GRÁFICO N° 3 Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft



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

1.2.1.4.2 Modelo de Ailed Labrada Sosa

Por Ailed Labrada Sosa el modelo de diseño organizacional manifiesta a la necesidad de contar con un instrumento que acceda la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la composición con los sistemas y tecnologías de la información.

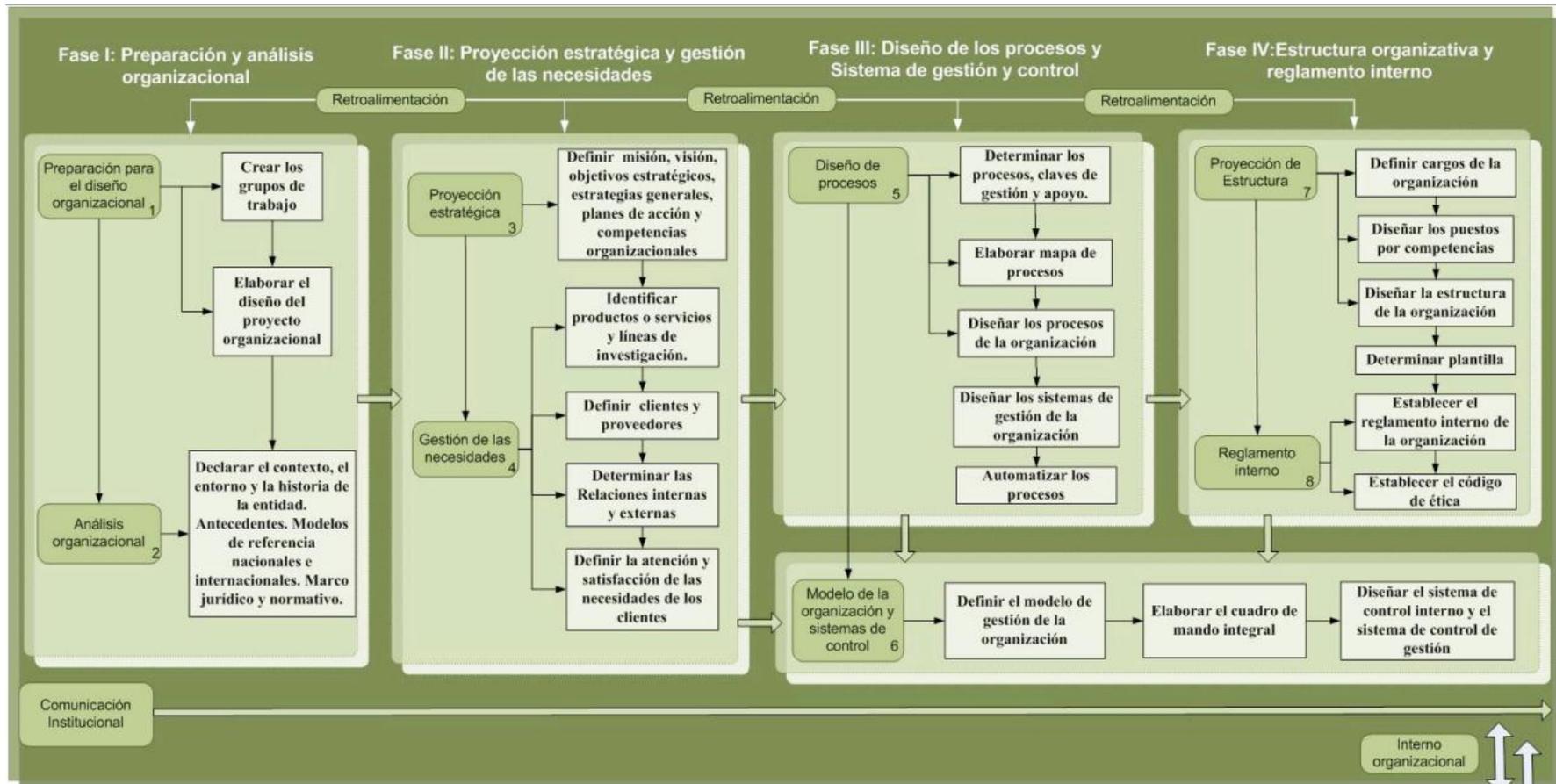
Es un medio de solución para centros de investigación tecnológica, que permite conseguir diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su ejecución a diferentes niveles.

Además permite adquirir la gestión de las necesidades encaminada hacia el cliente; el diseño de las técnicas clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el ambiente.

Nuevos resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el método 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 desempeño de las regulaciones legales.

La consecutiva figura muestra el modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las 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 completadas por varias etapas que así mismo se muestran.

GRÁFICO N° 4 Modelo de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial
Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

1.2.1.5 Diagnóstico Organizacional

Se define al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

1.2.1.5.1 Análisis FODA

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado.

Análisis Interno

Fortalezas

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

Debilidades

Kotler P y Armstrong G. (2008) consideran con respecto a las debilidades de la organización que “Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa.” Pág. 54.

Análisis Externos

Oportunidades

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

Amenazas

Kotler P y Armstrong G. (2008) consideran que: “Las amenazas son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño”. Pág. 54.

1.2.1.5.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI

La MEFI proporciona una base para examinar las relaciones internas entre las áreas de las empresas.

Es un instrumento analítico de formulación de estrategia que reduce y valora las debilidades y fortalezas significativas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para ampliar esa matriz se requiere de vicios subjetivos, por ello, la forma de ser un enfoque científico no debe creer que se trate de un instrumento todo eficaz. Todas las herramientas analíticas pueden alcanzar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Manera de elaborar la Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI). Se requiere 5 pasos para el desarrollo.

- 1) Establecer las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo paso a paso.

CUADRO N° 3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores internos claves	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
	Debilidad			
	Fortaleza			
	Fortaleza			
	Debilidad			
Total				

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

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

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

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

- 3) Hacer una categorización de 1 a 4 para mostrar si dicha variable muestra:

- ✓ Una debilidad importante
- ✓ Una debilidad menor
- ✓ Una fortaleza menor
- ✓ Una fortaleza importante

- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su categorización, para fundar el resultado ponderado para cada variable.

- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

1.2.1.5.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFE

El objetivo de esta matriz es acceder a los estrategias resumir y evaluar indagación económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategias resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

Manera de elaborar la Matriz de Evaluación del factor externo (MEFE). Se requiere 5 pasos para el desarrollo.

- 1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma

CUADRO N° 4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores interno clave	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
	Oportunidades			
	Oportunidades			
	Amenazas			
	Amenazas			
Total				

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

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

- 2) Determinar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor muestra la categoría relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - 1) Una amenaza importante
 - 2) Una amenaza menor
 - 3) Una oportunidad menor
 - 4) Una oportunidad importante

- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de establecer el resultado ponderado para una organización.

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

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

1.2.1.5.4 Modelo de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

- ✓ (F1) Poder de negociación de los clientes.
- ✓ (F2) Poder de negociación de los proveedores.
- ✓ (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
- ✓ (F4) Amenaza de productos sustitutos.
- ✓ (F5) Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores es la quinta fuerza donde Porter (2003) considera que ésta es una de las más valerosas de las otras fuerzas competitivas, ya que la estrategia que una empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores.

La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

1.2.1.5.5 Estrategias organizacionales: Cuadro de Mando Integral-BSC

Seguin el libro “The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action” Havard Business School Press:

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización de la ONG hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: -Desempeño financiero, -Conocimiento del cliente, - Procesos internos de operación -Aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Score Card o Tableros de Mando Integrales BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema administrativo para que las organizaciones inviertan en el largo plazo en: clientes, capital humano, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.

El Balanced Score Card o Tablero de Mando Integral BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas; cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

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

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la empresa.

El Balanced Score Card combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura, lo que equilibra a las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa.

1.2.1.6 Direccionamiento Estratégico

1.2.1.6.1 Misión

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perriáñez, autores del libro «Administración y Dirección», la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la organización"

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la organización.

Puede construirse tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

1.2.1.6.2 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar.

1.2.1.6.3 Objetivos

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecerlos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos sirven para guiar, coordinar las acciones y proporcionar una base de evaluación y control de los resultados. Y de esta manera medir la eficiencia o productividad generando participación y compromiso con todos los involucrados.

1.2.1.6.4 Valores y Principios

Kathy Matilla y Serrano (2009) expresan acerca de los valores pueden definirse como:

La manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor. Los valores son también los formadores de las actitudes, del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo les permite interpretar y orientarse en su entorno social”(Pág. 76).

1.2.1.6.5 Estrategias

Definen el procedimiento y las técnicas competitivas que las distinguen a otras organizaciones. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización.

1.2.1.6.6 Plan de Acción

El plan de acción, implica el cumplimiento responsable de las acciones a realizar por los integrantes de la organización, en tiempos establecidos dándole a su vez seguimiento a que todo se dé como se ha planeado ya que si no se lo realizarán o se sabría si la meta será alcanzada, ni se podrían tomar las decisiones en elemento adecuado generando que se desvíen los recursos de la organización.

1.2.1.7 Proyección Organizacional

1.2.1.7.1 Definición Estructura Organizacional

Según Chiavenato la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico”.

Según Thomas G. (2007) define que:

La estructura determina la división del trabajo en subunidades que trabajan coordinadamente. Tres tipos de estructura organizacional han prevalecido tradicionalmente: La departamental, a través de la cual los departamentos se especializan en tareas; la divisional independiente, que se orienta a determinados productos, clientes o regiones; y la estructura matricial, que combina la departamental con la divisional (Pág. 274).

1.2.1.7.2 Tipos de Estructura Organizacional

Estructura vertical: Están los diferentes niveles de autoridad o escalones jerárquicos: en el nivel más elevado, la dirección, después la gerencia, la jefatura, los supervisores y los diversos funcionarios.

Estructura horizontal: Están las diferentes áreas de actividad de la empresa: el área técnica, el área mercadotecnia, el área de personal, etc. Este crecimiento horizontal se da cuando se producen a un mismo nivel de los ya establecidos

Estructura lineal: Esta estructura se basa exclusivamente en la autoridad lineal y, en la aplicación del principio de unidad de mando. En definitiva:

- ✓ Cada subordinado tiene sólo un jefe.
- ✓ Entre el superior y el subordinado existe una línea directa y única de autoridad y responsabilidad.

Estructura funcional

Esta estructura se fundamenta en la autoridad especializada, que tiene el conocimiento técnico pero no el mando y la decisión.

Las organizaciones con esta estructura nos dan a conocer que:

- ✓ Cada jefe se dedica a una especialidad.
- ✓ Cada persona puede estar subordinada simultáneamente a varios jefes, dentro de la especialidad de cada uno.

Estructura línea-staff

Reúne características de la estructura lineal y la estructura funcional. Por ella:

- ✓ La acción y decisión están directamente relacionados con los objetivos de la empresa.
- ✓ Los órganos de producción y ventas constituyen los órganos de línea en la gran mayoría de las empresas.

1.2.1.7.3 Objetivos de Estructura Organizacional

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo para alcanzar un objetivo principal. Por ejemplo, la anatomía de una estructura organizacional, organiza prioridades en forma jerárquica.

La estructura organizacional implica como un negocio por ejemplo, organiza categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular. Determinando como un negocio está yendo para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas es el propósito y la esencia de la estructura organizacional.

1.2.1.7.4 Orgánico Funcional

El orgánico funcional es un instrumento de gran importancia en las empresas porque precisa las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

1.2.1.7.5 Descripción de puestos

El diseño de los puestos es muy necesario, ya que se debe considerar las funciones específicas de los puestos asignados a cada miembro, para que sus colaboradores, conozcan sus responsabilidades, deberes y derechos.

1.2.1.7.6 Políticas y reglas

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. Ayuda a proporcionar la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Es de vital importancia que dentro de una organización existan sus debidas políticas porque de esta manera habrá lineamientos generales sobre la toma de decisiones y puedan lograr la resolución de los problemas y así que vayan desarrollándose eficazmente y puedan alcanzar a lograr los objetivos establecidos.

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011), manifiesta “Las políticas son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos”. Pág. 44

1.2.1.8 Resultados de efectividad

1.2.1.8.1 Eficiencia y Eficacia

La eficiencia busca incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011), “Las organizaciones constituyen entidades complejas y enredadas, compuestas de individuos y grupos que desempeñan tareas con la ayuda de diversos esquemas organizacionales”. Pág. 302

1.2.1.8.2 Evaluación y control

Para Daft r. (2004)

“Control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose.” Pág. 7.

El establecer sistemas de evaluación ayuda a controlar las actividades dentro de la organización y a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos. Las empresas deben evaluarse sistemáticamente a través de indicadores de productividad que monitoreen el comportamiento de los objetivos estratégicos generales, proyectos y programas, sus áreas funcionales y los objetivos de cada persona, así como el desempeño individual en las actitudes y aptitudes de todo el personal.

Si se realiza eficientemente se tendrá una evaluación o medición integral de la empresa, esto ayudará a incrementar las ventas, utilidades y a disminuir costos y reproceso, e insatisfacción de clientes, entre otros.

1.2.2 Gestión Administrativa

1.2.2.1 Definición

“La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

1.2.2.2 Importancia de la Gestión

Permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por los clientes.

1.2.2.3 Objetivo de la Gestión

Zambrano, A. (2005) manifiesta:

Que la gestión “facilita alcanzar la producción y la generación de resultados mediante una serie de elementos racionalmente organizados y servidos desde la dirección de la empresa hacia los trabajadores. Además es necesario realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos para poder modular el esfuerzo en el equipo de gestión y orientar la organización para alcanzar el resultado de forma eficiente.” Pág. 26.

1.2.2.4 Recursos de la gestión administrativa

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

- ✓ Recursos Humanos: Se detallan a los individuos que ingresan, participan en la organización sin importar cuáles sean sus niveles jerárquicos.
- ✓ Recursos Materiales: Son los que utilizan para hacer las operaciones organizacionales elementales.
- ✓ Recursos Financieros: Están formados por el dinero en forma de capital a través del cual, al estar disponibles permiten afrontar una emergencia.
- ✓ Recursos Mercadológicos. Se refieren a las acciones coherentes con la investigación y análisis, la publicidad y la comercialización.

1.2.2.5 Administración

Idalberto Chiavenato¹ expresa que "La Administración es un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Munch y Galindo exponen sobre la administración, que ella es el "Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de *un* grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad".

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetos organizacionales.

Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.” (Bateman y Snell, 2009:19)

“Ser Eficiente” significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente.” (Bateman y Snell, 2009:19)

“Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales.” (Bateman y Snell, 2009:19)

1.2.2.6 El proceso de la administración

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

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

- a) Crear los objetivos de la empresa.
- b) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse.
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
- e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organizar.- Es el proceso a través el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la organización.

Dirigir.- Es el paso que motiva a los integrantes de la empresa con la finalidad de lograr una ayuda voluntaria y armónicamente para el logro de los objetivos.

Controlar.- Es aquel que vigila el proceso del desempeño de las respectivas actividades con la finalidad de asegurar la eficiencia de alcanzar los objetivos de la organización.

1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Vida jurídica Asociación “Artes cerro grande” con Ruc # 2490002432001 y persona jurídica legalmente constituida y reconocida por según Acuerdo Ministerial # 0081 del 3 de agosto del 2009, con domicilio principal en la comuna Sitio Nuevo, parroquia Manglaralto, cantón y provincia de Santa Elena, aprobada por la Subsecretaria regional del Ministerio de Industrias y productividad del Litoral e inscrita en el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO.

1.3.1 Constitución de la República del Ecuador

En la constitución de la República del Ecuador se confirman las formas en la que está basada la creación de una organización, dictado en los siguientes artículos:

Capítulo sexto. Trabajo y producción

Sección Primera: Formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

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

Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución

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

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

1.3.2 Ley de defensa del artesano.

Exoneraciones fiscales-tributarias:

1. Exoneración de impuestos a la renta del capital.
2. Impuesto a los capitales en giro.
3. Impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos.
4. Importación de maquinaria, insumos, herramientas con el arancel más preferencial vigente.
5. Exoneración del impuesto a las exportaciones de artesanías.
6. Créditos preferenciales

7. Concesión de préstamos a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada.
8. Apoyo estatal
9. Compra de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos.
10. Extensión de los beneficios que concede la Ley de Fomento Artesanal.

Al momento los únicos beneficios que otorga la Ley de Defensa del Artesano son:

1. Exoneración del impuesto a la Patente Municipal y Activos Totales; y;
2. Tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado, IVA.

1.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir:

Objetivo 6: está considerada la base legal para poder sustentar la propuesta de acuerdo a los derechos amparados en la constitución ya que ampara a los socios en sus actividades, ya que expresa que garantiza el trabajo en sus diferentes formas:

“GARANTIZAR EL TRABAJO ESTABLE, JUSTO Y DIGNO EN SU DIVERSIDAD DE FORMAS

El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias.

La Constitución ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Así mismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

Las interrelaciones entre trabajo, producción y reproducción económica están directamente vinculadas con la actual distribución de los medios de producción, como resultado de la aplicación, durante las últimas décadas, de una política neoliberal que reforzó las inequidades sociales y acentuó la exclusión heredada del modelo primario exportador.

La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos”. Pág. # 241:250

Objetivo 11: establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

En su Política 11.2.

Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan. Y en sus literales;

e) Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.

f) Capacitar a las asociaciones de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional.

h) Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en el siguiente principio.

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

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Bernal C. (2000), “De la Investigación para Administración y Economía” Editorial Prentice Hall, México.

“La metodología definida nos va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar a profundidad, determinar el porqué de la investigación y especificar qué es lo que se quiere alcanzar partiendo del problema a investigar”. Pág. 189.

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Albert María J. (2007), define el término del diseño.

“Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Los diseños de investigación se inventaron para permitir a los investigadores responder preguntas de la forma más válida, objetiva, precisa y económica posible.” (pág. 58)

Tiene como propósito el desarrollo de competencias que permitan la participación activa en procesos de investigación que generen nuevos conocimientos o procesos tecnológicos.

El presente trabajo se enfoca en la investigación cualitativa y cuantitativa.

La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el porqué y el cómo. De esta manera se lo realizó de manera estructurada, especificando las características principales del proyecto antes de obtener los datos.

Los estudios de investigación cuantitativa están diseñados para evaluar, predecir y estimar las actitudes y comportamiento de las personas mediante una serie de estrategias de muestreo.

Son frecuentemente utilizados para determinar el tamaño de mercado, la segmentación del mercado, conocer las opiniones así como los motivadores y las preferencias de las personas.

El diseño del estudio cualitativo fue un procedimiento flexible, por lo que ayudó a determinar los ajustes necesarios para poder sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización en la investigación.

Se concluye que el enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información; mientras que el cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio,). La aplicación de esta investigación permitió obtener datos descriptivos de las variables observadas, y así ayudó a especificar factores que inciden en las debilidades de la Asociación “Artes Cerro Grande”.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad a realizar es de campo-descriptiva de campo porque se realiza mediante la observación directa para la recolección de información y descriptiva, se describe, registra, analiza e interpreta la situación actual de la Asociación “Artes Cerro Grande” y de esta manera presentar la descripción correcta de los hechos.

Por esta razón el estudio se apoyó en la investigación de campo, la cual Arias (2006) se define:

“Como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna. (Pág. 31).

De esta manera se describieron las variables y se analizó su incidencia e interrelación en un momento dado, el grupo analizado fueron los señores socios, personal administrativo y clientes de la Asociación “Artes Cerro Grande”.

El diseño de la investigación es una planificación sintetizada de lo que se debe hacer, siendo fundamental para determinar la calidad de la investigación; si se trata de un diseño estadístico, el mismo debe tener en cuenta la estructura del estudio y todos los aspectos concernientes a la recolección de datos, incluido el tipo de mediciones a realizar y la frecuencia de las mismas.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Arias (2006) señala:

Que en un estudio pueden identificarse diversos tipos de investigación, existiendo muchos modelos y diversas clasificaciones utilizada “todos son tipos de investigación, y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase” (Pág. 23).

Por el propósito

Investigación Aplicada

Keith Stanovich, (2007) menciona: En la investigación aplicada “El objetivo es predecir un comportamiento específico en una configuración muy específica”.(Pág. 106).

En la investigación aplicada, el investigador busca resolver un problema conocido y encontrar respuestas a preguntas específicas. Se empleó esta investigación debido a la falta del diseño organizacional en la Asociación “Artes Cerro Grande”. En otras palabras, el énfasis de la investigación aplicada es la resolución práctica de problemas.

Por el nivel

Investigación Descriptiva

Según Méndez (2001), “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación” (Pág. 137).

Este tipo de investigación se ocupa de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente; en la investigación se realizó un estudio descriptivo porque permitió obtener la debida información mediante la entrevista al señor presidente, encuestas a los socios, directivos y clientes de la Asociación “Artes Cerro Grnade”.

Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.

Por el lugar

Investigación Bibliográfica

Esta actividad se la realiza para descubrir el conocimiento y solucionar un problema al utilizar los documentos escritos o representativos como medio para lograr tal fin; se basa en fuentes de información ya procesada, no se contacta directamente con personas mediante instrumentos sino más bien se sustenta de información contenida en libros o documentos los cuales se recolecta, selecciona y analiza acorde al desarrollo de toda investigación.

Por la dimensión

Investigación de campo

Según Sabino (2000), La investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad” (P{ag. 97).

La investigación de campo fue realizada a los socios de la Asociación “Artes Cerro Grande” situada en el cantón de Santa Elena. El objetivo fue recabar información de las variables y relacionarlas entre sí, se utilizó la entrevista que estuvo orientada a la parte administrativa de la Asociación.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación son aquellos que conducen al logro de conocimientos. Los métodos de sistematización son los que ordenan los conocimientos que ya se poseen.

Método entonces designaría el camino hacia algo, la manera de conducir el pensamiento a las acciones para alcanzar un fin. Es el modo de obrar o proceder.

El método es importante para la investigación por cuanto, permite trabajar con orden, economiza esfuerzos y tiempo, contribuye a obtener mejores resultados, evita encontrar obstáculos a cada paso, permite fijar de antemano una manera de actuar racional y eficaz y es una condición necesaria.

Entre los métodos a considerar en el diseño organizacional en la asociación “Artes Cerro Grande” se mencionan a continuación:

Método Inductivo

Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie. El razonamiento inductivo constituye uno de los pilares sobre el que se apoya el enfoque cualitativo de la investigación.

Se utilizó este método debido a que obtiene la conclusión precisa de todo lo referente a diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comun Sitio Nuevo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. Se compartió las experiencias de los socios de la Asociación, además de la observación de los sucesos que se quiso descubrir para poder establecer de qué manera se puede realizar la propuesta, en que se debe centrar y su contribución al mejoramiento de las actividades de los miembros de la organización.

Método deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. El razonamiento deductivo constituye una de las principales características del proceso de enfoque cuantitativo de la investigación. Se emplea este método porque permite realizar un análisis el cual se lo realizará partiendo de su forma general hasta llegar a forma particular, es decir partiendo de la información recolectada que permita llegar a la situación problemática, la misma que ha causado la inexistencia de un diseño organizacional en la Asociación “Artes Cerro Grande” considerando para la propuesta la información recopilada, mediante la aplicación de los instrumentos que se emplean para la recolección como: Encuestas, entrevistas y observación.

2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Hurtado de Barrera (2000), la técnica indica “Cómo se va a recoger la información y el instrumento señala cuál información seleccionar” (Pág. 428)

Son procedimientos de la debida recolección de información relevante de lo que le sirve al investigador para acercarse a los hechos sobre los fenómenos de lo que se pretende investigar. Estableciendo los objetivos de la investigación en el presente trabajo se manipularon las siguientes técnicas:

ENTREVISTA: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

En este caso se aplicará una entrevista de tipo semi-estructurada porque de esta manera se puede responder de una forma libre o abierta con el único objetivo de obtener información de las personas entrevistadas que fue el presidente de la Asociación porque es aquel que está implicado interno en el área administrativa sobre el proceso y actividades que se realizan diariamente en la Asociación y así poder profundizar el tema de investigación, de un diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”.

ENCUESTA: Arias (2006) define: “La encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”. (p.72).

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

La aplicación de esta técnica midió opiniones actitudes de los socios, del personal administrativo y de clientes de la Asociación.

La información que se obtuvo fue de gran utilidad para comprobar la hipótesis planteada, como es la Influencia de una estructura organizacional mejora la gestión administrativa de la comuna Sitio nuevo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Guión para la entrevista

De acuerdo con Miles & Huberman citados por Soria (2002),

“En los casos de estudio las guías de entrevistas suelen ser generadas particularmente para cada caso dependiendo de las características situacionales de cada uno. Las preguntas planteadas en este instrumento deben estar relacionadas directa o indirectamente con los objetivos y propuestas de la investigación”. (Pág. 77).

Cuestionario para la encuesta:

Arias (2006) define: “El cuestionario, es la modalidad de encuesta que se realiza mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Las preguntas del cuestionario fueron establecidas de esta manera:

- ✓ Preguntas cerradas bi-opcionales y poli-opcionales

- ✓ Cerradas Poli-opcionales; Se propuso más de dos opciones de respuesta.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

Arias (2006, p. 81) plantea que población: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

La población a estudiar corresponde al personal administrativo, socios y clientes de la Asociación “Artes Cerro Grande” dentro de la provincia de Santa Elena.

Datos Generales

Población: Sitio Nuevo

Elementos: Socios – artesanos de la Asociación “Artes Cerro Grande”

Unidad de muestreo: Artesanos de sitio nuevo

Alcance: Sitio Nuevo

La población para la siguiente investigación, sobre este diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” se descompone de la siguiente manera:

CUADRO N° 5 Distribución de la población

Elementos	N° de personas
Administrativos	5
Socios	18
Clientes Frecuentes	130
TOTAL	153

Fuente: Asociación Artes Cerro Grande.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Habiendo determinado la población relacionada con la investigación, se procede a establecer la cantidad representativa para el trabajo de campo.

2.7.2 Muestra

Arias (2006, p. 83) plantea que muestra: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

El tipo de muestreo se clasifica en:

- ✓ Muestreo Probabilístico
- ✓ Muestreo No Probabilístico

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

Este método no probabilístico es el más utilizado en las investigaciones de tipo cualitativo. Sin embargo cuando ya se tiene a la población involucrada en la investigación es de gran utilidad este tipo de método.

Entre los muestreos no probabilísticos encontramos los siguientes:

- ✓ Muestreo de conveniencia.
- ✓ Muestreo por cuotas.
- ✓ Muestreo de bola de nieve.
- ✓ Muestreo por Criterio.

En la presente investigación, se utilizó el Muestreo por Criterio por considerarlo el más apropiado para el desarrollo de estudio a efectuarse.

Muestreo por Criterio

Este tipo de muestra son por conveniencia, pero la diferencia radica en que se escogen entre la población a aquellos miembros que cumplen con los criterios establecidos previamente que sean importantes para el objeto de estudio.

Para la presente investigación de diseño organizacional para la asociación “Artes Cerro Grande”, se realizó el tipo de muestreo no probabilístico, en este caso muestreo por criterio, ya que se determina por las características de la investigación y se cumplen con los mismos criterios requeridos.

El tamaño de la muestra para el diseño organizacional de la asociación se detalla determinada de la siguiente manera:

CUADRO N° 6 Muestreo por criterio de trabajo de investigación.

Instrumentos	Descripción	N° de personas
Cuestionario	Administrativos	5
Cuestionario	Socios	18
Cuestionario	Clientes Frecuentes	130
	TOTAL	153

Fuente: Población Socios que conforman la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

2.8 PROCEDIMIENTOS

Son conjunto de representaciones necesarias para desenvolver una actividad coherente a un proceso, y que cambia de acuerdo a los tipos de consecuencias esperados.

Las métodos que se desarrollan en esta investigación, cuenta con un conjunto de técnicas de investigación, ya que por medio de esto se logro comunicar los resultados obtenidos a los socios de la Asociación “Artes Cerro Grande” de una manera clara y precisa, cabe recalcar que obtener esta información es fundamental realizar lo que se muestra.

Para el procesamiento de la debida información se utilizó el programa de microsf Excel para la respectiva tabulación de los datos, los grtáficos y tablas que consintió en analizar la información obtenida de las encuesta realizada, así mismo la entrevista y de esta manera permitió construir las diferentes tablas con sus respectivos ítems, frecuencia y porcentaje con la finalidad de realizar el análisis para la variable en estudio.

Un procedimiento es un conjunto de operaciones que debe realizarse de la misma forma. Es una serie de gestiones que rigen la realización de una instrucción, llevan a un fin que se está repitiendo. Por lo general los procedimientos se llevan a cabo para concretar los procesos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Se estructuró un cuestionario de entrevista mediante la técnica cualitativa el cual permite la recolección de información enfocándose a la administración de la Asociación, estableciendo una muestra de la población representativa. Luego de la información obtenida se procede al análisis de los datos para que ayuden a la correcta aplicación de la propuesta del diseño organizacional. La entrevista se realizó al Sr. Holger Apolinario presidente de la Asociación y los siguientes aspectos se mencionan a continuación: La Asociación “Artes Cerro Grande” está legalmente constituida, son 23 socios quienes integran la misma. La finalidad de el porqué se creó la asociación se enfocó con el fin de buscar el desarrollo obteniendo mejores beneficios y con esto mejorar la calidad de vida de los artesanos.

La Asociación totalmente no ha cumplido con sus propósitos porque aún están en proceso de alcanzar sus objetivos propuestos y esto se debe a que no hay una debida motivación, coordinación y trabajo en equipo al momento de realizar las respectivas actividades y de esta manera considera la aplicación de un diseño organizacional. Así mismo la Asociación cuenta con una misión y visión pero necesita una reestructuración ya que estos parámetros son muy fundamental para tener un direccionamiento bien definido. Al no tener establecido un diseño organizacional la Asociación internamente tiene políticas pero que en su debido momento estos no son cumplidos.

Es de vital importancia la implementación de un diseño organizacional en la Asociación “Artes Cerro Grande” porque esto ayudará a delegar funciones y que cada socio tenga esa motivación y entusiasmo al momento de realizar sus respectivas actividades y que de esta manera actúen con responsabilidad y rectitud en el desarrollo de las mismas.

3.2 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se muestran los resultados de la investigación, que comprende análisis e interpretación de los mismos, tanto de la encuesta como de la entrevista. Para poder analizar e interpretar los resultados, se recopila la información luego se procesa de acuerdo a las técnicas e instrumentos utilizados durante el proceso de investigación, del diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. Una vez concluida esta etapa, se procede a tabular la información en función de cada ítem y considerando también los elementos de la muestra. Para tabular se usó el programa de Microsoft Excel por ser más conveniente y flexible en base a los resultados de la información.

Posteriormente al tener los datos mediante una tabla estadística se procede a realizar respectivamente su representación gráfica incluyendo debidamente el porcentaje que le corresponde de acuerdo a los resultados cuando se realizó las respectivas encuestas a cada socio y cliente de la asociación. Después de lo antes mencionado se realiza la interpretación de datos que esto a su vez comprende que se divide en tres partes; descripción del ítem, representación gráfica y último su respectiva conclusión.

De esta manera se detalla a continuación la tabulación de las encuestas que se realizaron al personal de la asociación “Artes Cerro Grande” haciendo énfasis que se realizó tres diferentes encuestas dirigidas a las diferentes categorías que existe dentro de la asociación tales como: Encuesta para la parte administrativa, para los socios y para los clientes mayoristas.

Al obtener los siguientes resultados se podrá observar y analizar la administración de la asociación, así mismo como se encuentra en el mercado artesanal, es decir que tan aceptable y reconocida es al momento de brindar sus artesanías y otros objetos hechos de tagua. La información recauada ayudará mucho para elaborar las diferentes estrategias para el desarrollo de la asociación y de esta manera se logre el progreso de la misma.

3.2.1 Tabulación de encuestas aplicadas a los directivos de asociación.

1) Género de los directivos

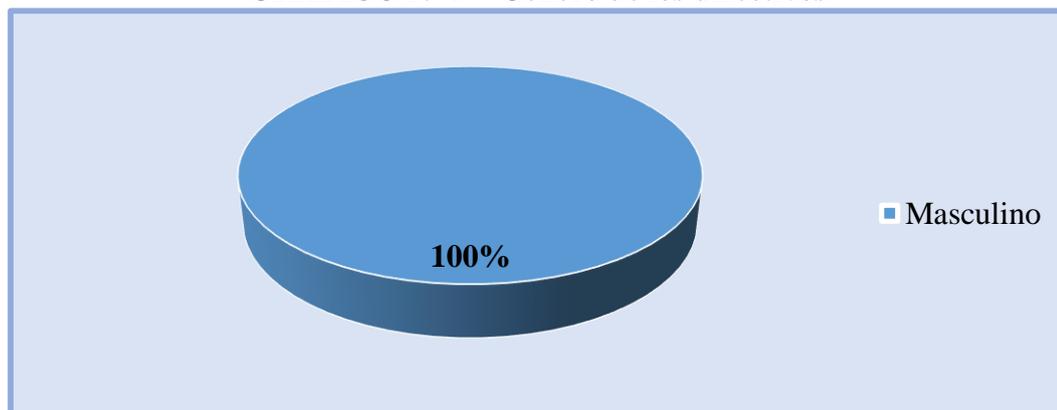
CUADRO N° 7 Género de los directivos

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
1	Masculino	5	100%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 5 Género de los directivos



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende de qué género integran la asociación “Artes Cerro Grande”.

El gráfico ilustra que el 100% de los socios es de género masculino quienes son los integrantes de la directiva de la Asociación “Artes Cerro Grande”.

Toda organización se encuentra conformada por distinto género sea masculino o femenino porque lo importante es que se trabaje con el fin de conseguir el objetivo propuesto y así sentir la satisfacción de que la organización cada día más va ganando espacio en el ámbito laboral.

2) Instrucción educativa

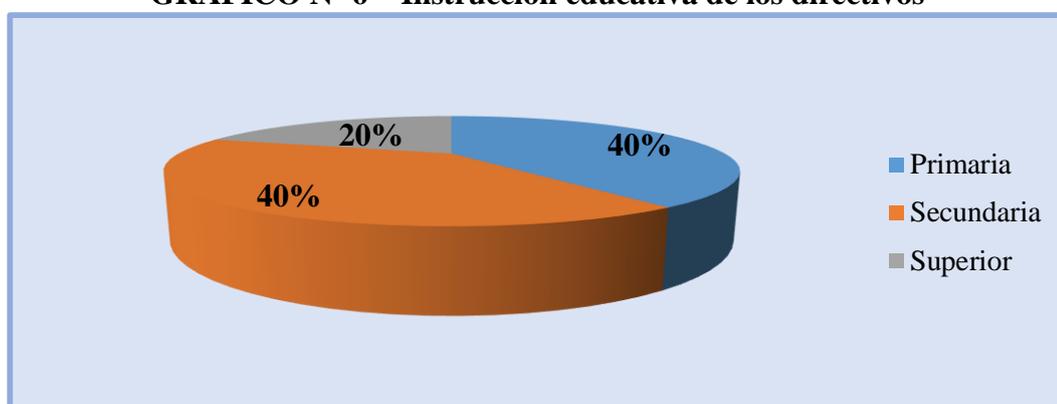
CUADRO N° 8 Instrucción educativa de los directivos

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
2	Primaria	2	40%
	Secundaria	2	40%
	Superior	1	20%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 6 Instrucción educativa de los directivos



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende cuál es la instrucción educativa que recibió el socio.

La información que antecede en el gráfico indica que los integrantes que conforman la directiva el 40% obtuvieron un nivel de educación primaria, así mismo el 40% tuvo la oportunidad de tener un nivel de educación secundaria y el 20% se preparó obteniendo un nivel superior para de esta manera desenvolverse en el ámbito profesional.

En la Asociación “Artes Cerro Grande” los socios tienen diferente instrucción educativa pero cabe recalcar que lo fundamental es tener la capacidad de dirigir un puesto aplicando sus conocimientos adquiridos y que además con la experiencia que van teniendo les ayuda desenvolverse cada día mejor para lograr un trabajo eficiente.

3) ¿Cuál cree usted que es el objetivo por el cual se creó la Asociación?

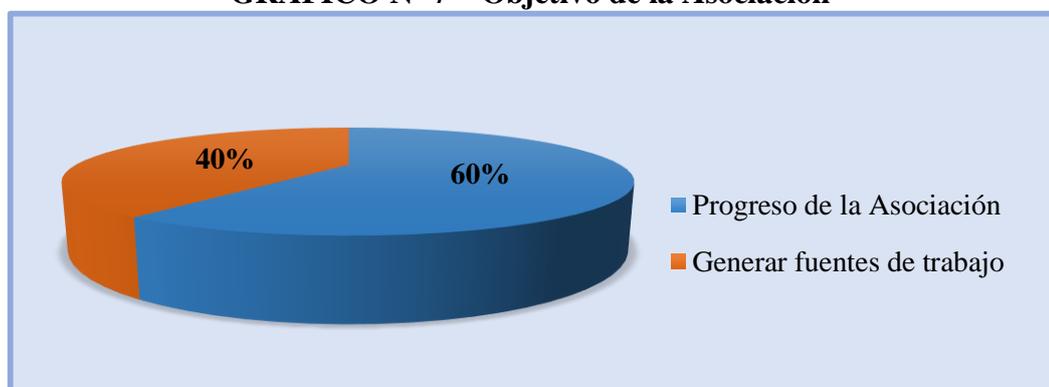
CUADRO N° 9 Objetivo de la asociación

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
3	Progreso de la Asociación	3	6%
	Generar fuentes de trabajo	2	40%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 7 Objetivo de la Asociación



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborada por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende cuál fue el motivo que les impulsó para que se creara la Asociación y participe en el mercado artesanal.

Al consultarle a los encuestados sobre el motivo que persiguió la Asociación al ser creada, ellos manifestaron que su objetivo principal era para el progreso de la Asociación que esto a su vez representa un 60%, mientras que el 40% expresó que era para generar fuentes de trabajo teniendo un promedio ingreso mensual y así de alguna manera tener una mejor calidad de vida.

Independientemente sea cual sea el objetivo en todo momento debe de existir la motivación y trabajo en equipo en toda institución para que de esta manera se genere una eficiente administración.

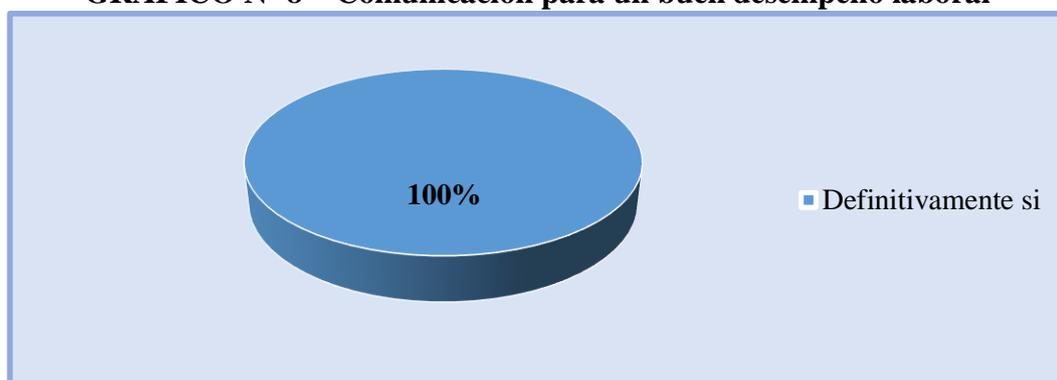
4) ¿Es necesario tener una mayor comunicación entre los socios de la Asociación para lograr un buen desempeño laboral?

CUADRO N° 10 Comunicación para un buen desempeño laboral

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
4	Definitivamente si	5	100%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 8 Comunicación para un buen desempeño laboral



Fuente: Directivos de la Asociación.
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si tener comunicación durante el desarrollo de sus actividades se logra un buen desempeño laboral para alcanzar el beneficio deseado.

La información que antecede indica que el 100% en su totalidad los integrantes que forman parte administrativa consideró que es necesario tener una mayor comunicación entre los socios.

Para que las actividades se cumplan de una manera exitosa se debe tener comunicación y de esta manera lograr un excelente desempeño laboral y a su vez poder tomar decisiones de manera equitativa en las diferentes sesiones de trabajo. Se concluye que es una estrategia para lograr la participación de todos los involucrados.

5) ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

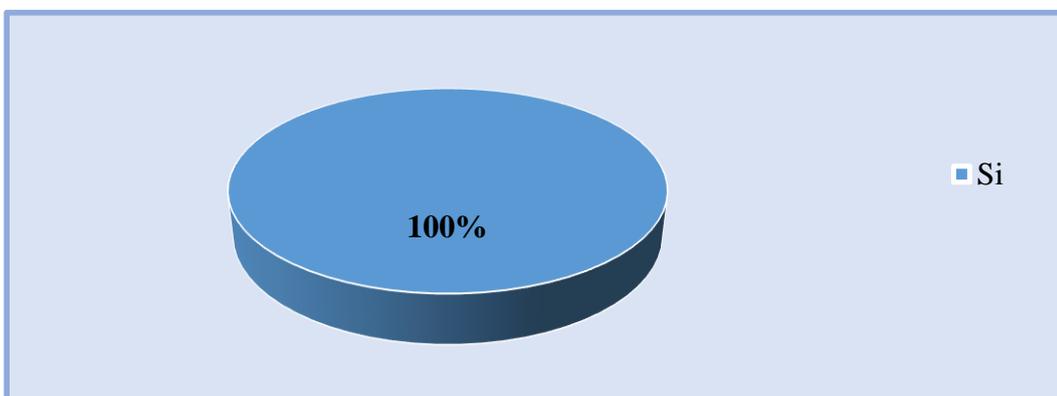
CUADRO N° 11 Conocimiento de un diseño organizacional

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
5	Si	5	100%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 9 Conocimiento de un diseño organizacional



Fuente: Directivos de la Asociación

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si los integrantes de la asociación conocen lo que es un diseño organizacional y su importancia.

Como se puede observar en la representación gráfica el 100% contestó que si tiene conocimiento lo que es un diseño organizacional.

El diseño organizacional es un conjunto de dimensiones con la finalidad de dividir el trabajo en diferentes áreas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, es decir es de vital importancia porque ayuda a que se desarrollen las actividades de una forma coordinada teniendo en cuenta que el propósito es llegar a cumplir con los objetivos de la asociación.

6) ¿Usted como parte de la directiva conoce si la Asociación cuenta con un diseño organizacional?

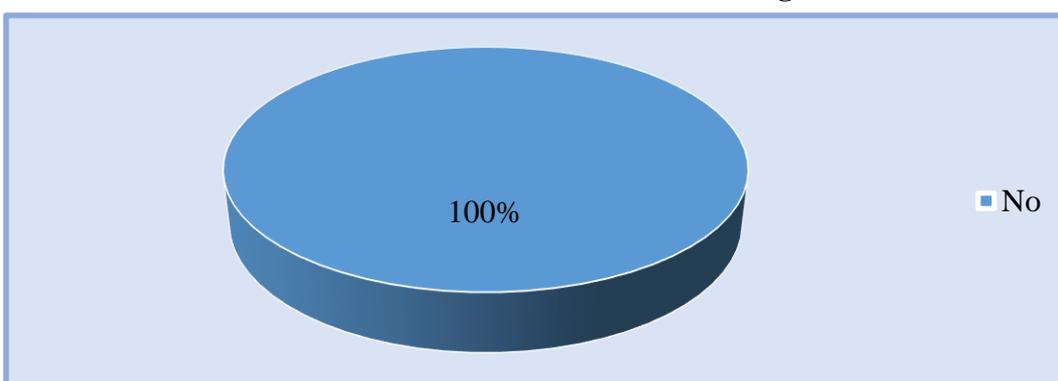
CUADRO N° 12 Asociación tiene un diseño organizacional

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
6	No	5	100%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 10 Asociación tiene un diseño organizacional



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborada por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si los socios conocen si la Asociación ha tenido o tiene un diseño organizacional implementado.

De los integrantes encuestados, el 100% tiene conocimiento de que la Asociación “Artes Cerro Grande” no tiene un diseño organizacional pero recalcaron que si tiene políticas con las que se manejan al momento de realizar actividades.

Los integrantes de la Asociación están conscientes de que no tienen un diseño organizacional establecido por lo que para tener efecto positivo en sus labores consideran que un diseño organizacional ayuda a solucionar problemas que se presenten.

7) ¿Cree que un diseño organizacional sea importante para la Asociación?

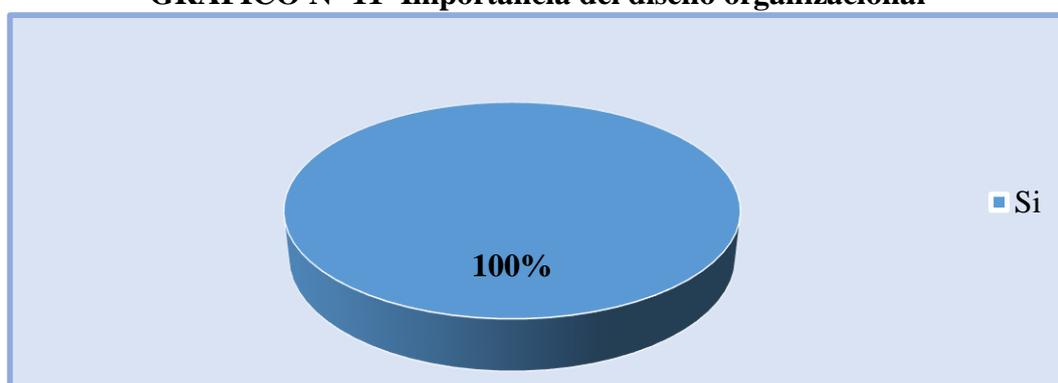
CUADRO N° 13 Importancia del diseño organizacional

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
7	Si	5	100%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 11 Importancia del diseño organizacional



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que tan importante es un diseño organizacional en una institución.

El 100% de los encuestados expresaron que es muy importante un diseño organizacional.

Que la Asociación tenga un diseño organizacional ayuda de manera eficiente se ajusten funciones y coordinación en las diferentes actividades con el fin de establecer estrategias y propósitos de la misma.

El diseño organizacional es muy factible dentro de una organización porque de esta manera se logrará trabajar en equipo para desarrollar e implementar soluciones cuando se lo requiera y así ir logrando la efectividad dentro de la asociación.

8) ¿El nivel jerárquico está claramente estructurado?

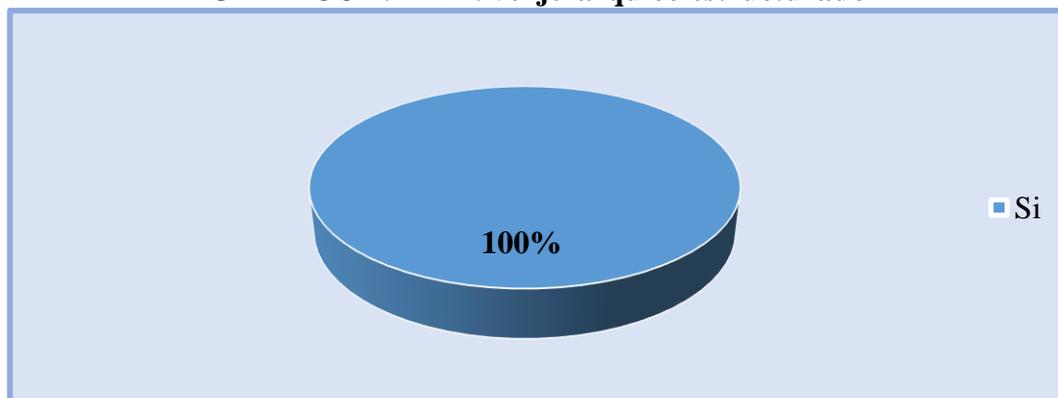
CUADRO N° 14 Nivel jerárquico estructurado

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
8	Si	5	100%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborada por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 12 Nivel jerárquico estructurado



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si en la asociación “Artes Cerro Grande” está definido y claro el nivel jerárquico.

El 100% manifestó que dentro de la asociación si tienen un nivel jerárquico estructurado pero que de alguna u otra forma en ciertas ocasiones no cumplen con lo que se ha establecido en la estructura porque no todos cooperan en una misma actividad para el logro de los objetivos.

Por lo tanto es fundamental acotar que deben realizarse las funciones establecidas para que no exista sobrecarga de trabajo y si poder alcanzar lo deseado.

9) ¿Usted cree que con el diseño organizacional mejorará sus procesos administrativos?

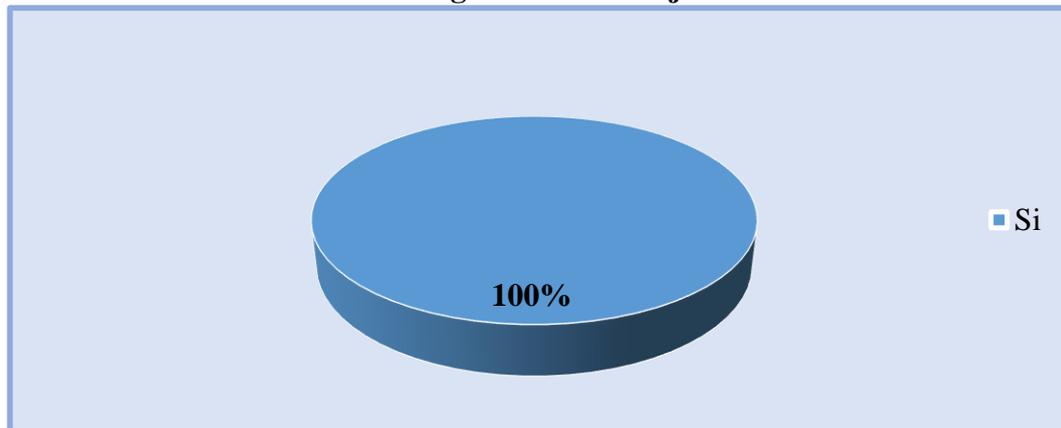
CUADRO N° 15 Diseño organizacional mejorará la administración

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
9	Si	5	100%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 13 Diseño organizacional mejorará la administración



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborada por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si el diseño organizacional contribuye a que el desempeño de sus funciones mejorará sus procesos administrativos.

La información que antecede expresa que el 100% dijo que si ayudará a mejorar sus procesos administrativos.

Los integrantes de la parte administrativa expresaron que con el diseño organizacional ayudará a obtener los resultados que han esperado por completo y a su vez que todos trabajen en coordinación hacia un mismo fin.

10) Elija un beneficio que se obtendrá con la implementación de un diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”

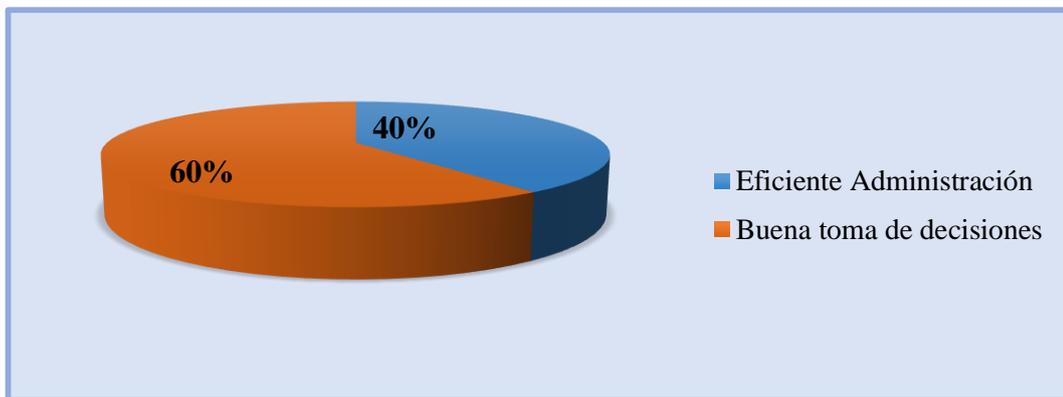
CUADRO N° 16 Beneficios del diseño organizacional

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
10	Eficiente Administración	2	40%
	Buena toma de decisiones	3	60%
	Total general	5	100%

Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 14 Beneficios del diseño organizacional



Fuente: Directivos de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende saber cuál es el beneficio de disponer de un diseño organizacional.

La representación gráfica indica que con la implementación del diseño organizacional se obtendría muchos beneficios pero entre los más importantes manifestaron para una buena toma de decisiones representando esto en un 60% mientras que el 40% expresó que se obtendría una eficiente administración.

Con la implementación del diseño organizacional en los procesos administrativos y en las diferentes actividades a realizarse se tendrá la virtud de captar sus funciones y de esta manera agrupar tareas que se puedan coordinar.

3.2.2 Tabulación de encuesta aplicada a los socios de la Asociación.

1) Género de los socios

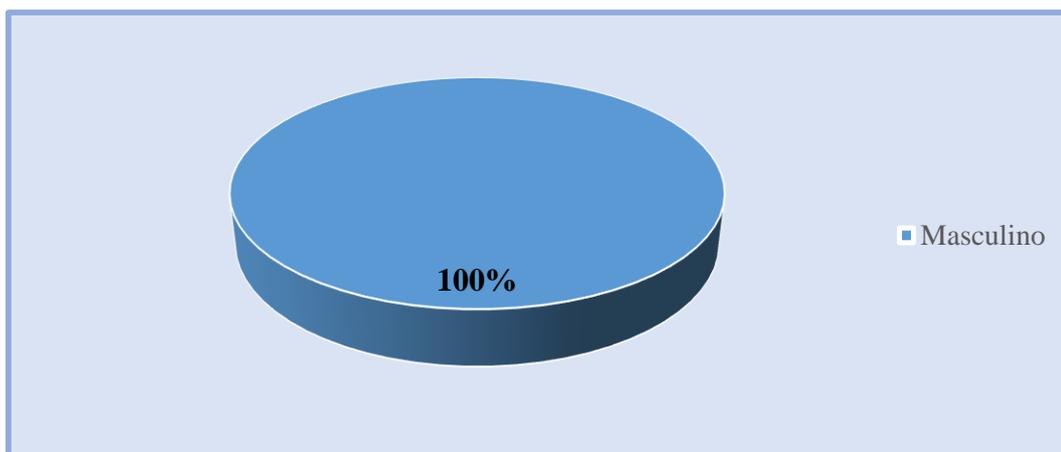
CUADRO N° 17 Género de los socios

Ítem	Género	Frecuencia	%
1	Masculino	18	100%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 15 Género de los socios



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende de qué género son los socios de la Asociación.

El gráfico ilustra que el 100% de los socios que forman la Asociación “Artes Cerro Grande” en su totalidad es de género masculino.

Los socios son una parte fundamental dentro de una institución porque ellos ayudan a contribuir el trabajo, confeccionando las artesanías de tagua y otros materiales, utilizando su habilidad que poseen de confeccionar los productos hechos a manos.

2) Instrucción educativa de los socios

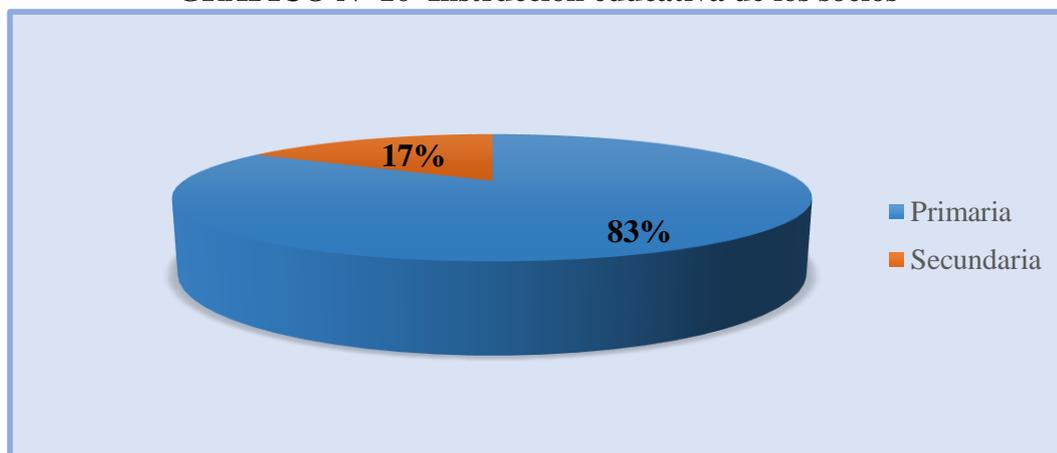
CUADRO N° 18 Instrucción educativa de los socios

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
2	Primaria	15	83%
	Secundaria	3	17%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 16 Instrucción educativa de los socios



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende hasta que instrucción educativa han recibido cada uno de los socios.

De los socios encuestados el 83% solo tienen un nivel de educación primaria porque no tuvieron la oportunidad de tener unos estudios completos, mientras que el 17% sí pudo obtener un nivel de educación secundaria para que de alguna u otra manera se desenvuelva en el ámbito laboral y así lograr relacionarse ante la sociedad.

Los estudios son una parte fundamental porque de esta manera se aprende a interpretar y a desenvolverse en los diferentes campos que se encuentran.

3) ¿Considera usted que la administración de la Asociación ha sido?

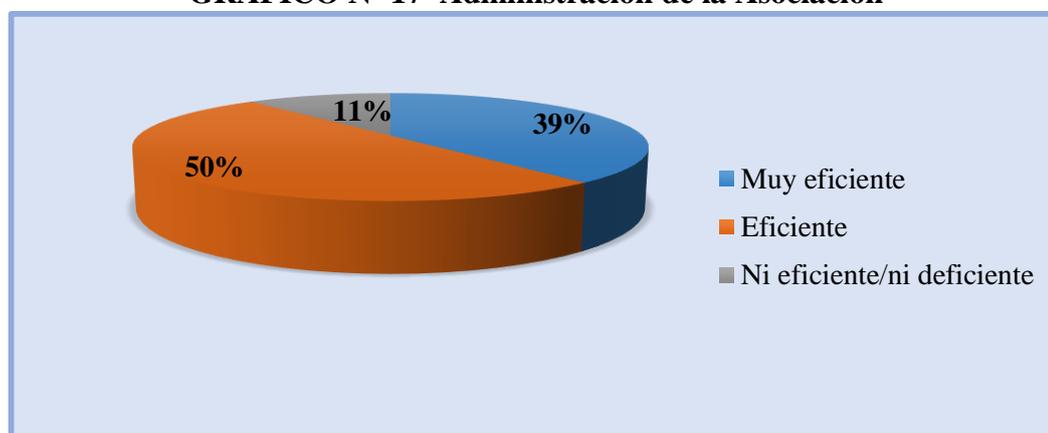
CUADRO N° 19 Administración de la Asociación

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
3	Muy eficiente	7	39%
	Eficiente	9	50%
	Ni eficiente/ni deficiente	2	11%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 17 Administración de la Asociación



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende de cómo lo socios considera la administración de la Asociación es decir su comportamiento y desenvolvimiento en las diferentes funciones de cada directivo.

Para determinar si la Asociación se encuentra en un buen desarrollo de su administración se pudo conocer que el 50% de los socios encuestados expresa que es eficiente al aplicar las diferentes actividades y estrategias, en cambio el 39% está muy de acuerdo por lo que ellos manifestaron que la administración es muy eficiente y que logran sus propósitos expuestos, caso contrario el 11% indicó que no es eficiente/ni deficiente es decir se encuentra nivel ni superior ni inferior pero que igual se desenvuelven dentro de la administración.

Todas las agrupaciones deben de tener una buena administración para que se logre tener una debida organización interna y efectiva.

4) ¿El nivel de educación de los directivos está acorde para dirigir la Asociación?

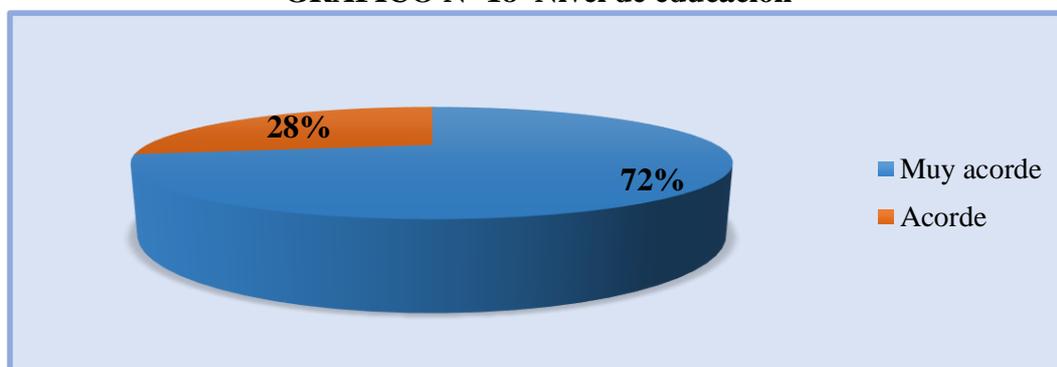
CUADRO N° 20 Nivel de educación

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
4	Muy acorde	13	72%
	Acorde	5	28%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 18 Nivel de educación



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si los socios como consideran el nivel de educación de los directivos que están al frente de la administración para la ejecución de la diferentes actividades.

Acerca del nivel de educación de los directivos de la Asociación “Artes Cerro Grande”, el 72% manifestó que está muy acorde y el 28% expresó que es acorde.

Para dirigir una organización es necesario tener conocimientos básicos para hacer frente ante los problemas es por ello que aunque se tenga una instrucción primaria sabiendo que es un nivel de educación baja hay que tomar en cuenta y considerar la experiencia que han adquirido dentro de la institución, así mismo el nivel de educación secundaria y superior ayuda que aporten con requerimientos y conocimientos potenciales para que la asociación vaya ascendiendo y ganando mercado ante la competitividad.

5) ¿Considera usted que en la actualidad los socios trabajan en coordinación para alcanzar los objetivos propuestos?

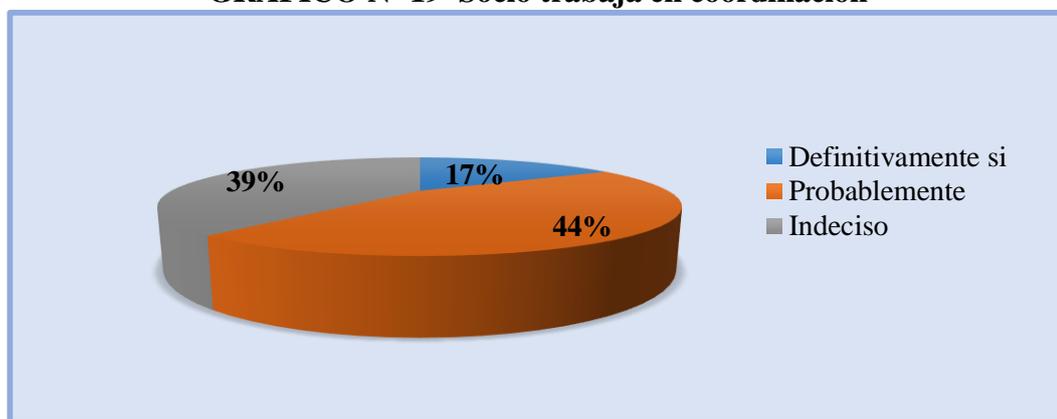
CUADRO N° 21 Socio trabaja en coordinación

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
5	Definitivamente si	3	17%
	Probablemente si	8	44%
	Indeciso	7	39%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 19 Socio trabaja en coordinación



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si el trabajar coordinación es fundamental al tomar una decisión en la Asociación “Artes Cerro Grande”.

De los socios encuestados el 44% indicó que probablemente si trabajan en coordinación para realizar las diferentes actividades, el 39% manifestó que se encuentran indecisos y el 17% expresó que para ellos es definitivamente que sí.

En una Asociación se requiere la debida coordinación para que se logre reflejar el trabajo o actividad a realizarse. Es muy importante la colaboración de todos los involucrados porque son todos aquellos quienes forman una organización sea con o sin fines de lucro.

6) ¿Existe cooperación entre cada uno de los socios de la Asociación?

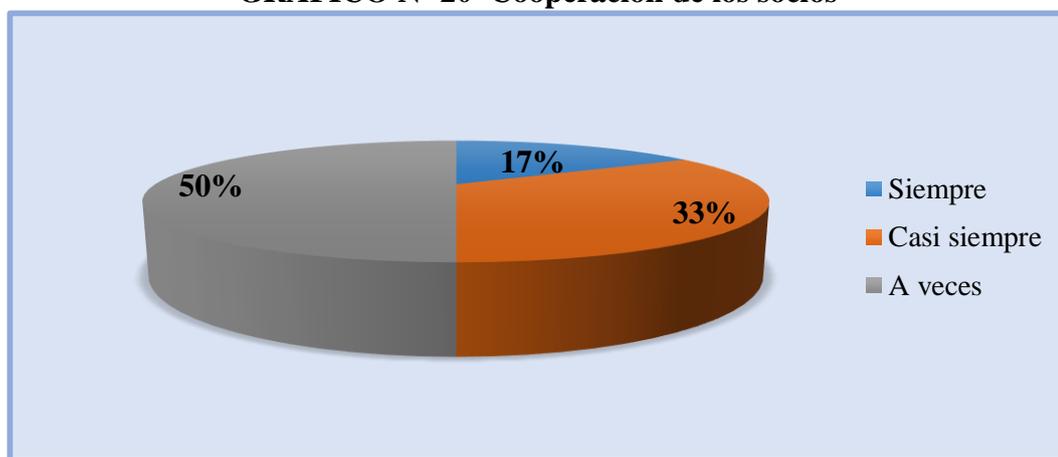
CUADRO N° 22 Cooperación de los socios

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
6	Siempre	3	17%
	Casi siempre	6	33%
	A veces	9	50%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 20 Cooperación de los socios



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si existe cooperación por parte de los socios en las diferentes actividades a realizarse.

Para determinar si en la Asociación hay cooperación entre los socios se pudo conocer como indica el gráfico que el 50% expresa solo esto sucede a veces, el 33% menciona que casi siempre y el 17% manifestaron que siempre hay cooperación entre cada uno de los colaboradores de la asociación.

Es de vital importancia que en una institución exista la debida cooperación en su totalidad para realizar los trabajos deseados por lo que esto ayuda a que cada vez crezca más la Asociación y así obtener resultados favorables.

7) ¿En la Asociación se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones?

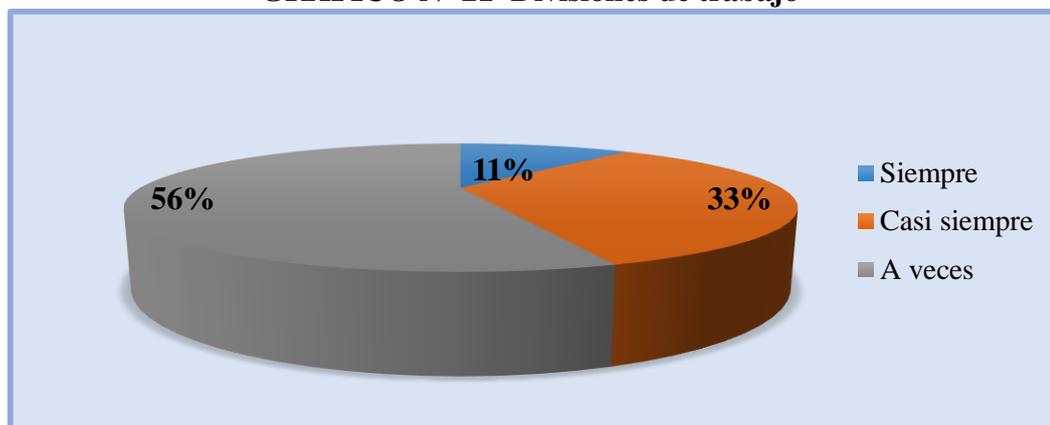
CUADRO N° 23 Divisiones de trabajo

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
7	Siempre	2	11%
	Casi siempre	6	33%
	A veces	10	56%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 21 Divisiones de trabajo



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si se realizan divisiones de trabajo para las diferentes funciones que ejercen los integrantes de la Asociación.

El gráfico ilustra que el 56% opina que a veces se realizan divisiones de trabajo por lo que se puede acotar que no se ha establecido las diferentes funciones en un manual que les permita fijarlas de una manera ordenada, el 33% manifiesta que casi siempre se ha establecido sus funciones y el 11% expresó que siempre. En función de la información recolectada se puede derivar que el nivel de divisiones de trabajo de la asociación es bajo y esto a su vez se genera inconvenientes internos.

En la Asociación es necesario implementar estrategias para que al momento de dividir trabajos se logre la participación de cada uno de los involucrados.

8) ¿Se comunican las decisiones que toman los directivos a los socios?

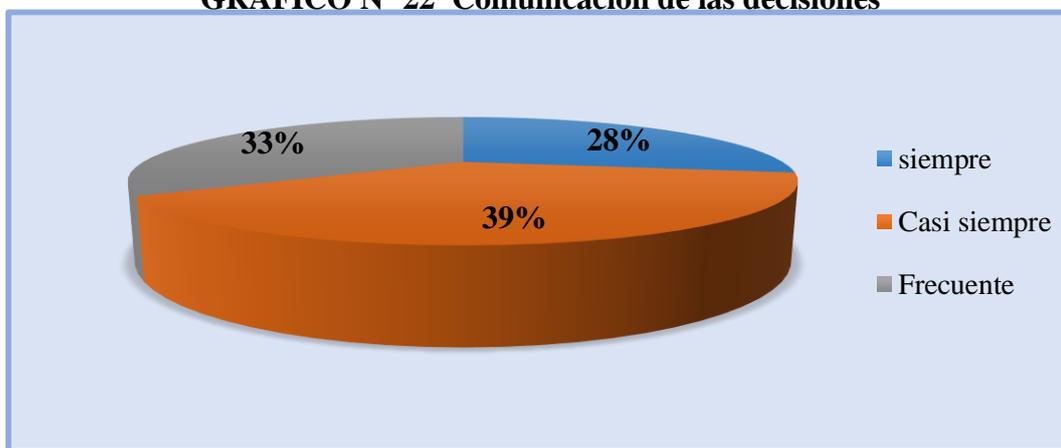
CUADRO N° 24 Comunicación de las decisiones

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
8	Siempre	5	28%
	Casi siempre	7	39%
	Frecuente	6	33%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 22 Comunicación de las decisiones



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborada por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que tan importante es la comunicación en la Asociación “Artes Cerro Grande” en la toma de decisiones al momento de plantear acciones correctivas a situaciones observadas.

El 39% manifestó que casi siempre se comunican las decisiones que toman los directivos, el 33% indicó que es frecuente y el 28% que expresó que siempre se comunica dichas decisiones.

Es fundamental acotar que la comunicación en la Asociación es una obligación que se debe dar a conocer a todos los socios para que de esta manera lleguen a un consenso y así poder concluir y escoger las decisiones necesarias para el beneficio de la misma.

9) ¿Cómo considera usted la participación de la Asociación “Artes Cerro Grande” en el mercado artesanal?

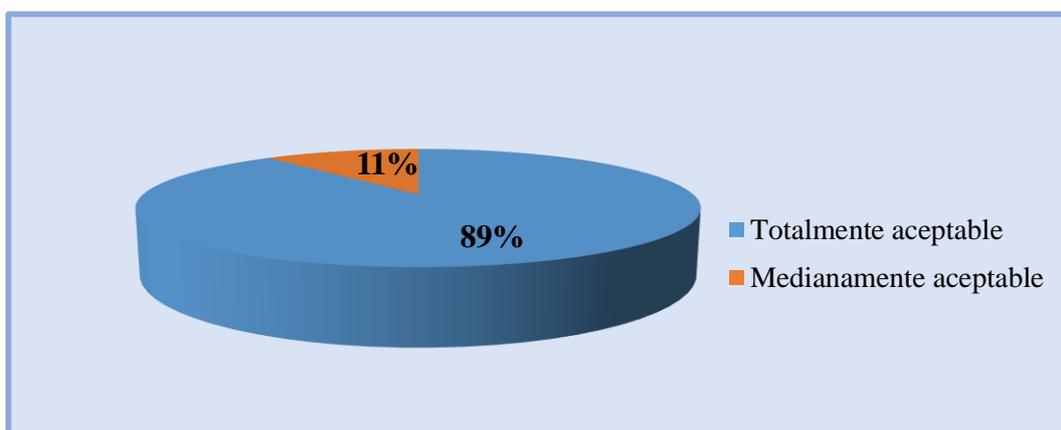
CUADRO N° 25 Participación en el mercado artesanal

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
9	Totalmente aceptable	16	89%
	Medianamente aceptable	2	11%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 23 Participación en el mercado artesanal



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que tan reconocidos y aceptable es la Asociación “Artes Cerro Grande” en el mercado artesanal brindando sus artesanías de tagua.

Se observa en el gráfico que el 89% manifestó que la asociación “Artes Cerro Grande” es conocida en el mercado artesanal es decir es totalmente aceptable por su elaboración de artesanías de tagua llamando la atención por sus diversos diseños y calidad mientras que el 11% expresó que es medianamente aceptable.

La Asociación “Artes Cerro Grande” cuenta con socios activos que diseñan propios modelos de productos de tagua, este tiene una gran ventaja ya que ponen en práctica sus habilidades y esto hace que sean reconocidos en el mercado artesanal por el producto que ofrecen.

10) ¿Es necesario la implementación de un diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”?

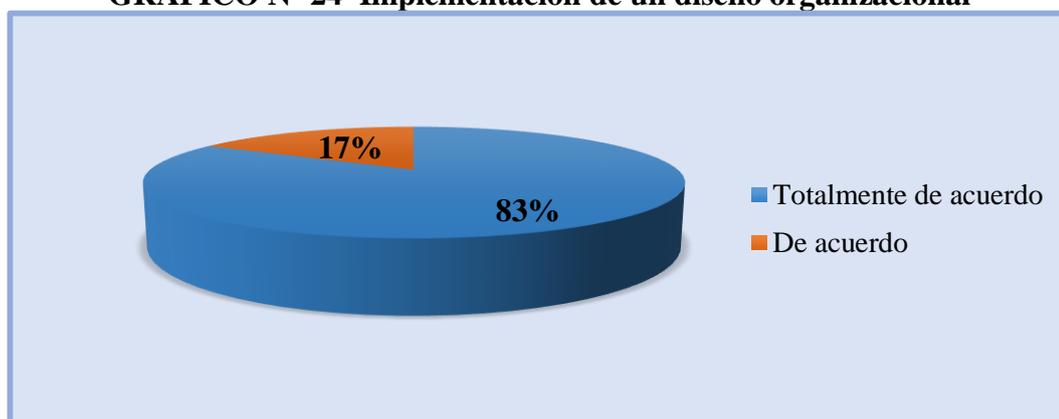
CUADRO N° 26 Implementación de un diseño organizacional

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
10	Totalmente de acuerdo	15	83%
	De acuerdo	3	17%
	Total general	18	100%

Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 24 Implementación de un diseño organizacional



Fuente: Socios de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si los integrantes de la Asociación consideran que implementar un diseño organizacional facilita la coordinación de sus actividades internas.

De los socios encuestados el 83% expresó que está totalmente de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional para la Asociación y el 17% manifestó que están de acuerdo porque de alguna manera se mejorará los procesos administrativos.

El diseño organizacional es un proceso el cual divide tareas y trabajo para llegar a un fin común, además se podrá facilitar el cumplimiento de actividades, esto se puede lograr mediante la aplicación de técnicas adecuadas para mejorar la estructura.

3.2.3 Tabulación de encuesta aplicada a los clientes.

1) Género de los clientes

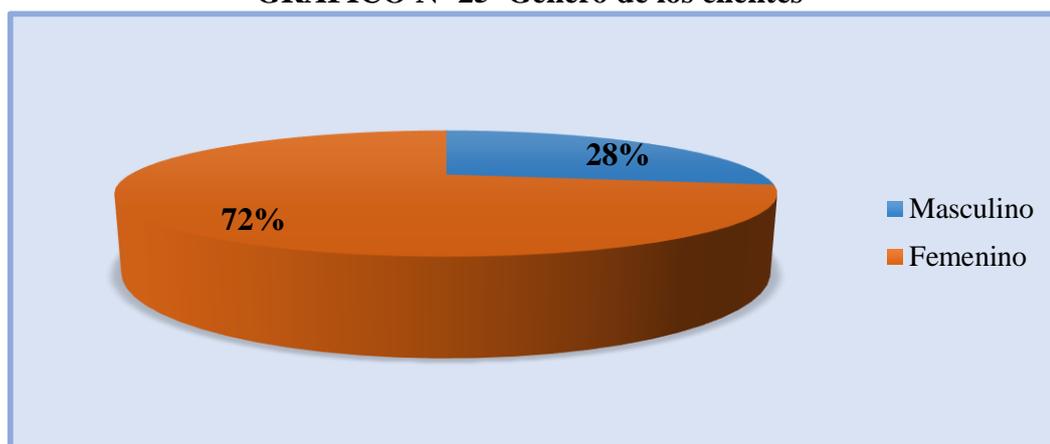
CUADRO N° 27 Género de los clientes

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
1	Masculino	36	28%
	Femenino	94	72%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 25 Género de los clientes



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes ordero..

Comprende cuál es el género que más compra en la Asociación “Artes Cerro Grande”, es decir sus clientes.

El gráfico ilustra que el 72% de los clientes de la Asociación es de género Femenino y el 28% de clientes es de género masculino.

Cabe recalcar que toda Asociación le es indiferente a qué género se vendan los diferentes productos que se ofrecen porque el producto está dirigido a la comunidad en general.

2) Instrucción educativa de los clientes

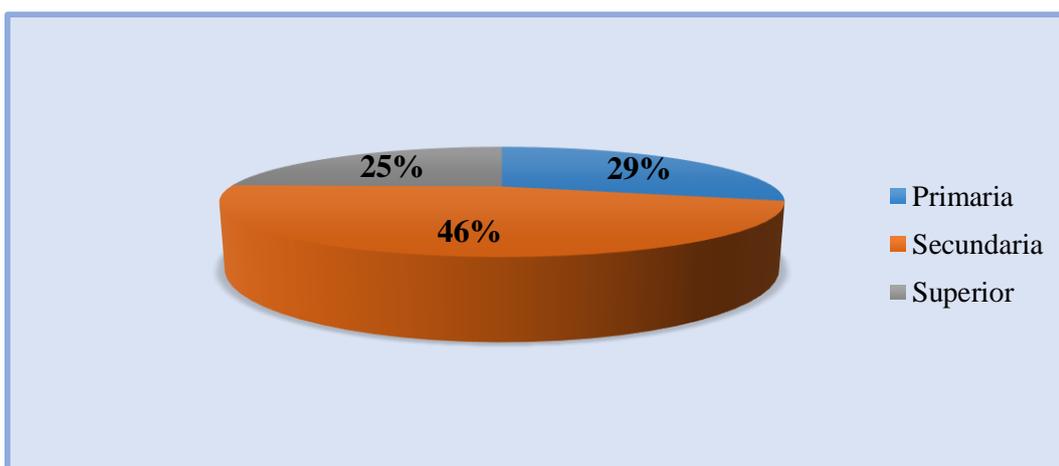
CUADRO N° 28 Instrucción educativa de los clientes

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
2	Primaria	38	29%
	Secundaria	60	46%
	Superior	32	25%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 26 Instrucción educativa de los clientes



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero..

Comprende cuál es la instrucción educativa de los clientes de la asociación “Artes Cerro Grande”.

En el gráfico se observa que el 46% obtuvieron estudios secundarios, el 29% son de nivel primaria y el 25% son profesionales.

De esta manera se concluye que la Asociación “Artes Cerro Grande” está a disposición para cualquier tipo de cliente de la provincia.

3) ¿Cómo valora usted la atención al cliente que recibe de la Asociación “Artes Cerro Grande”?

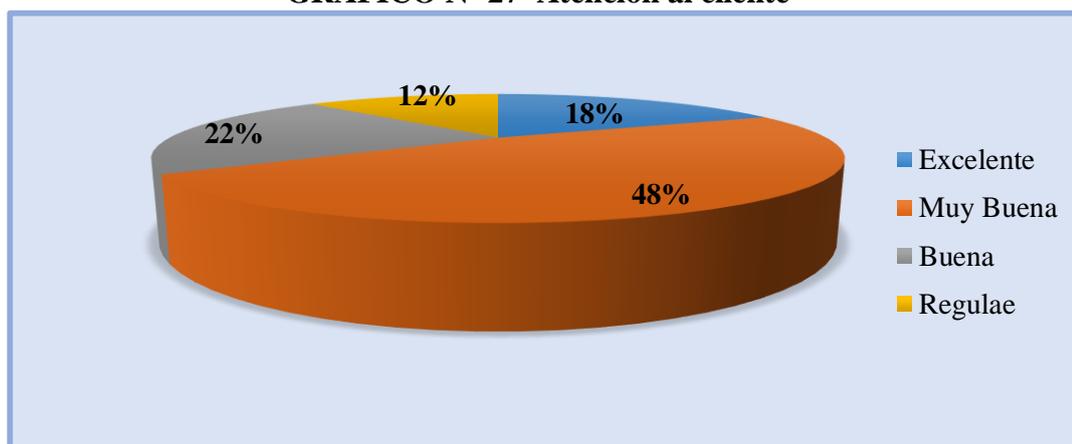
CUADRO N° 29 Atención al cliente

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
3	Excelente	24	18%
	Muy Buena	62	48%
	Buena	28	22%
	Regular	16	12%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 27 Atención al cliente



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende como los clientes califican la atención brindado por los socios que integran la Asociación “Artes Cerro Grande”.

La información que antecede expresa que el 48% recibe una muy buena atención por parte de los socios al momento de adquirir los productos de artesanías, el 22% manifestó que reciben una atención buena, el 18% se siente satisfecho porque indicaron que es excelente y el 12% no se siente satisfecho con la atención que reciben porque expresaron que es regular. Cabe recalcar que en cualquier ámbito laboral la atención al cliente es indispensable porque de esta manera se gana clientes y fidelidad a la organización.

4) ¿Qué le parece los productos que le ofrece la Asociación “Artes Cerro Grande?”

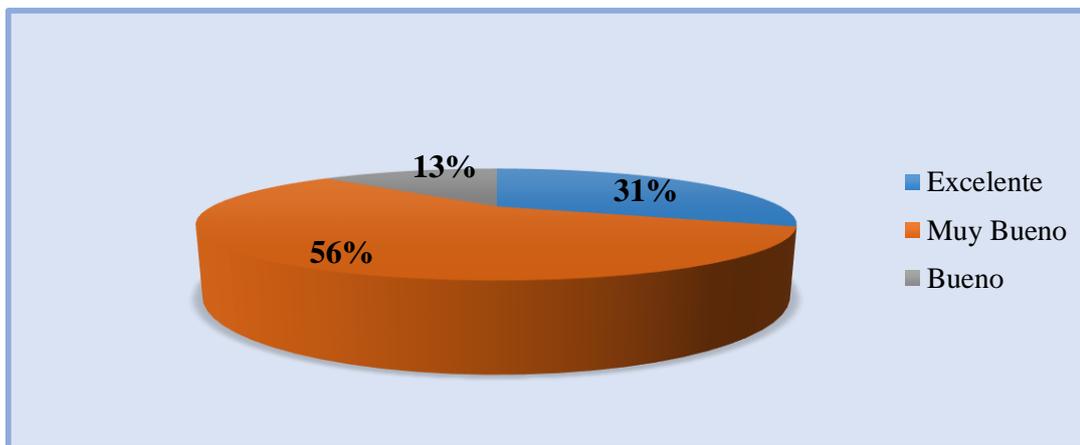
CUADRO N° 30 Imagen del producto

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
4	Excelente	40	31%
	Muy bueno	73	56%
	Bueno	17	13%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 28 Imagen del producto



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que les parece a los clientes los productos que ofrece la asociación al momento de venderlos a la ciudadanía.

En el gráfico se observa que el 56% de personas encuestados manifestó que los productos que ofrece la asociación son muy buenos y que esto a su vez cubre sus necesidades, el 31% le parece interesante porque expresaron que los productos son excelentes por lo tanto se sienten satisfecho con el producto que adquieren para su respectiva utilización y el 13% expresó que son bueno pero que de alguna manera llaman la atención e igual lo adquieren. Toda agrupación al vender y ofrecer sus productos deben darle mucha importancia a la imagen ya que las personas buscan productos de calidad y excelente presentación.

5) ¿Qué aspectos toma en cuenta al adquirir los productos de la Asociación?

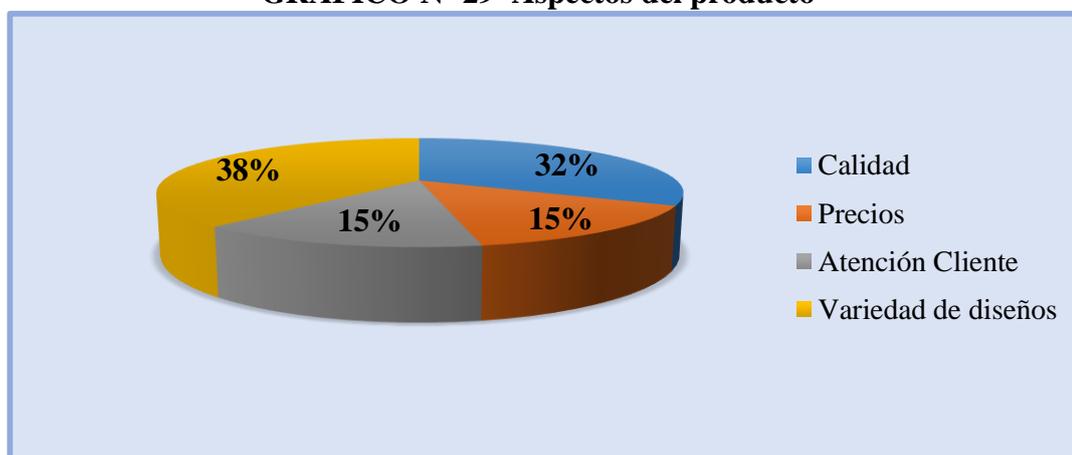
CUADRO N° 31 Aspectos del producto

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
5	Calidad	42	32%
	Precios	19	15%
	Atención al cliente	19	15%
	Variedad de diseños	20	38%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 29 Aspectos del producto



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que la ciudadanía al momento de adquirir el producto que aspectos toman en cuenta.

El gráfico ilustra que el 38% de los clientes de la Asociación toman en cuenta la variedad de diseños, el 32% se enfocan en la calidad de los productos porque si hacen una inversión es para recibir productos de calidad y de esta manera satisfacen sus necesidades, y el 15% indico que se enfoca en los dos aspectos tales como: Precios y Atención al cliente.

Es importante que en una Asociación exista cada uno de los aspectos antes mencionados porque cada cliente tiene sus preferencias al momento de adquirir cualquier producto y además así tendrá más acogida en el mercado actual que se encuentra.

6) ¿Los productos que brinda la Asociación cuentan con un valor agregado que los diferencien en los demás?

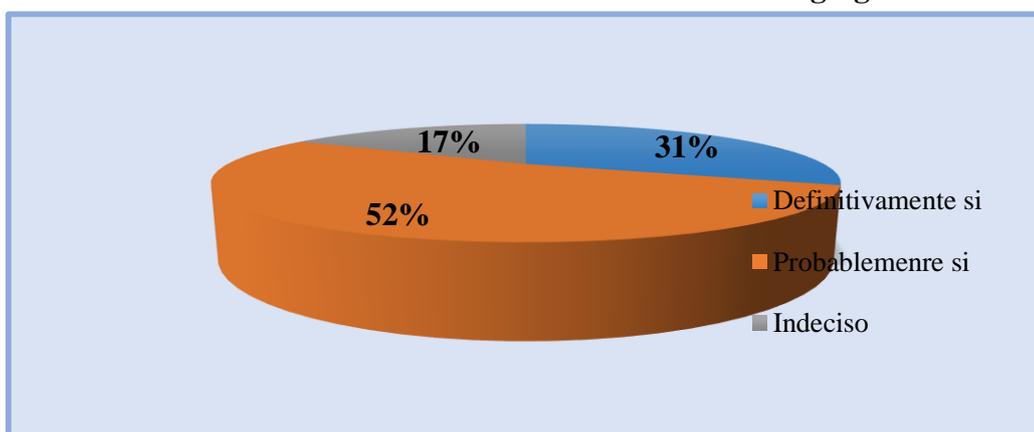
CUADRO N° 32 Productos con valor agregado

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
6	Definitivamente si	40	31%
	Probablemente si	68	52%
	Indeciso	22	17%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 30 Productos cuenta con valor agregado



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si la ciudadanía considera fundamental que los productos tengan un valor agregado que los diferencien de los demás generando impacto al momento de exhibirlo.

La información que antecede expresa que el 52% de las personas encuestadas indicaron que los productos que ofrece de la Asociación “Artes Cerro Grande” probablemente si cuentan con un valor agregado, el 31% definitivamente si está convencido que los productos tiene un valor agregado es decir que si los diferencian de la competencia y el 17% está indeciso pero aun así les gusta los productos elaborado de tagua.

El valor agregado en un producto tiene un gran impacto en la imagen de la Asociación porque de esta manera se genera más ventas para ella misma.

7) ¿Considera que a la Asociación le hace falta publicidad para captar una mayor cantidad de clientes?

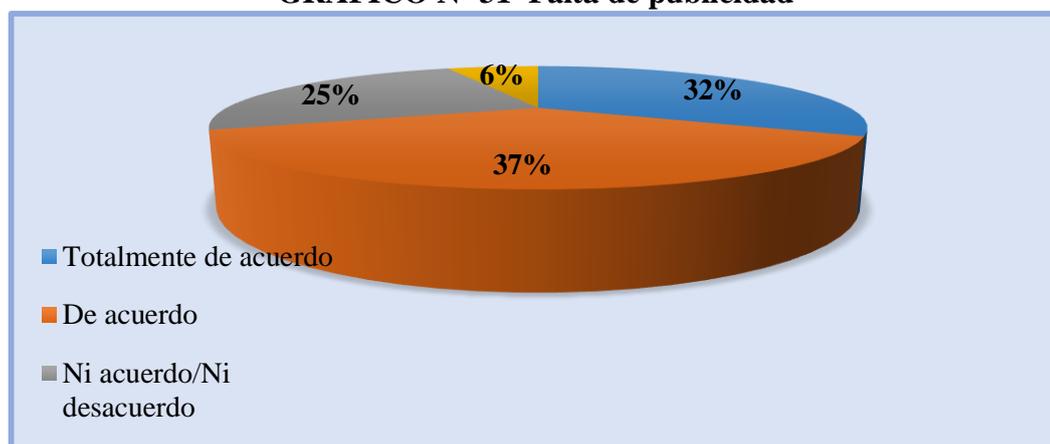
CUADRO N° 33 Falta de publicidad

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
7	Totalmente de acuerdo	42	32%
	De acuerdo	48	37%
	Ni acuerdo/ni desacuerdo	32	25%
	En desacuerdo	8	6%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 31 Falta de publicidad



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborada por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que piensa la ciudadanía de la Asociación si le hace falta publicidad para que de esta manera gane mayor cantidad de clientes.

De las personas encuestadas el 37% manifestó que está de acuerdo que si le hace falta publicidad a la Asociación porque de esta manera ganaría más clientes con el único objetivo del progreso de la misma, el 32% expresó está totalmente de acuerdo y que a su vez con más clientes la asociación generaría fuentes de trabajo, el 25% está ni acuerdo/ni desacuerdo es decir la publicidad es normal y el 6% está en desacuerdo porque igual la Asociación es aceptable en el mercado artesanal.

Al lograr que la asociación tenga la debida publicidad se gana que en la mente del consumidor siempre la tenga presente.

8) ¿Qué calificación le asigna usted a la incidencia del liderazgo en la Asociación “Artes Cerro Grande”?

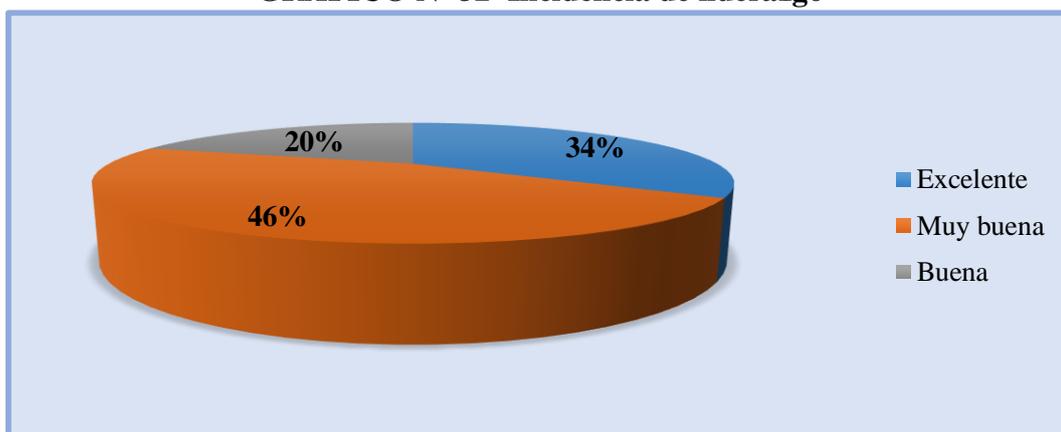
CUADRO N° 34 Incidencia de liderazgo

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
8	Excelente	44	34%
	Muy Bueno	60	46%
	Bueno	26	20%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 32 Incidencia de liderazgo



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que calificación le asigna la ciudadana a la incidencia del liderazgo, es decir si los socios de la Asociación aplican el liderazgo en su área de trabajo.

El gráfico ilustra que el 46% expresó que la incidencia de liderazgo de la Asociación es muy buena, el 34% manifestó que es excelente y el 20% indicó que es buena.

El liderazgo es importante en toda organización porque ayuda asumir una responsabilidad, es de gran utilidad la existencia de un liderazgo democrático para que todos los involucrados puedan participar en una decisión y de esta manera lograr un trabajo en equipo, motivación entre todos y así llegar al objetivo deseado.

9) ¿Considera importante el control de actividades para que la Asociación sea eficiente?

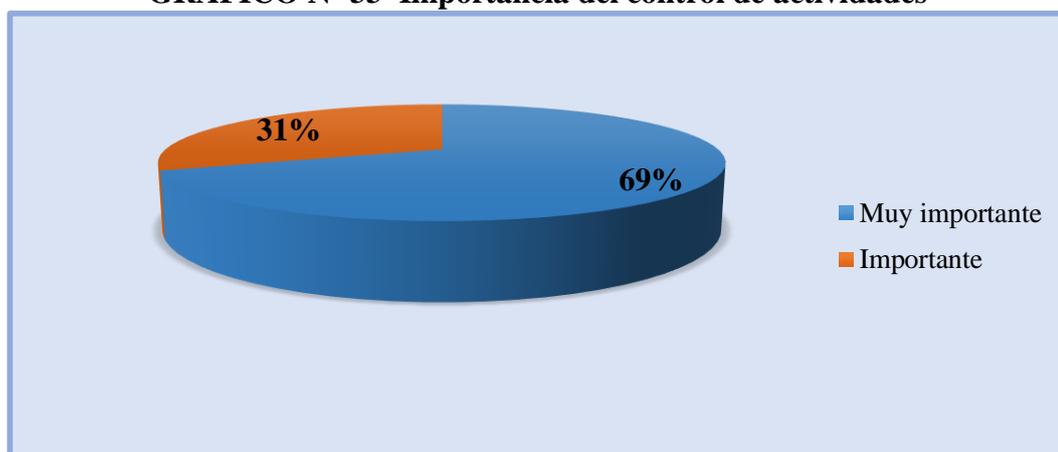
CUADRO N° 35 Importancia del control de actividades

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
9	Muy importante	90	69%
	Importante	40	31%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 33 Importancia del control de actividades



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborada por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende que tan importante considera la Asociación el control de actividades para que la Asociación “Artes Cerro Grande” sea eficiente.

El gráfico ilustra que el 69% de los encuestados consideró muy importante controlar las actividades para que una Asociación sea eficiente y el 31% indicó que es importante.

Para que una Asociación se desarrolle eficientemente se debe de llevar a cabo un control de actividades es decir hacer un seguimiento periódico de cada una de las acciones que los artesanos cumplen y practican.

10) ¿Considera importante que los artesanos reciban capacitaciones para mejorar la calidad de servicio al cliente?

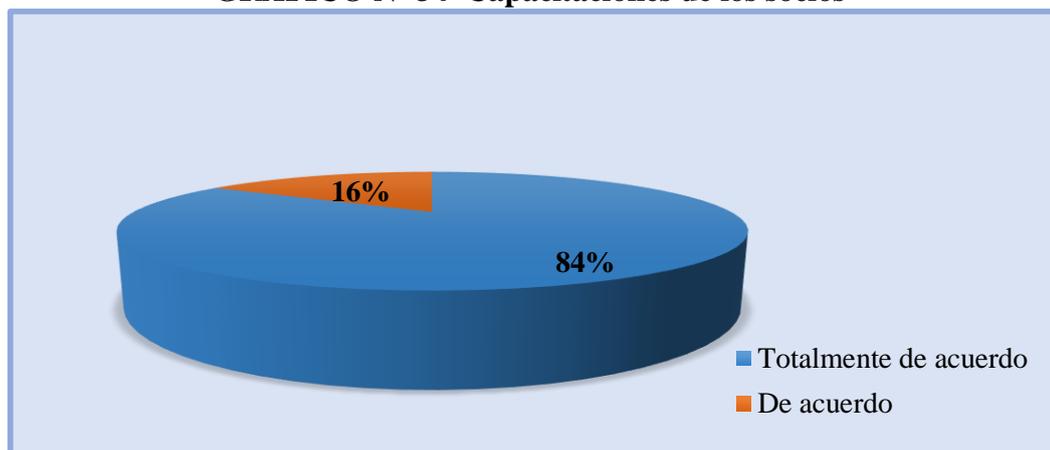
CUADRO N° 36 Capacitaciones de los socios

ÍTEM	Valoración	Frecuencia	%
10	Totalmente de acuerdo	109	84%
	De acuerdo	21	16%
	Total general	130	100%

Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

GRÁFICO N° 34 Capacitaciones de los socios



Fuente: Clientes de la Asociación.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Comprende si la ciudadanía considera importante que los artesanos reciban capacitaciones para mejorar la calidad de servicio al cliente.

El 84% manifestó que está totalmente de acuerdo que los artesanos deben de recibir capacitaciones de atención al cliente y el 16% indicó que está de acuerdo.

En toda agrupación deben existir capacitaciones para venerar la calidad de atención al cliente porque gracias a ellos se generan el trabajo diario de una institución. Es un rol principal la implementación de servicio al cliente para que ellos se sientan satisfechos con la debida atención que se merecen como clientes de una institución.

3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.3.1 Conclusiones

- ✓ Por medio del presente trabajo de investigación se detectó que la Asociación “Artes Cerro Grande” tiene una deficiencia en planificación, lo que conlleva a que no se realicen objetivos a largo plazo y no lograr alcanzar lo deseado para el desarrollo de la misma.

- ✓ Los socios de la Asociación en su debido momento logran trabajar en equipo y coordinación pero es necesario recalcar que si les hace falta motivación para que se sientan más entusiasmado y seguros de lo que vayan a realizar.

- ✓ Dentro de la Asociación existe una escasa comunicación al momento de tomar decisiones para el progreso de la misma.

- ✓ La Asociación está aplicando estrategias para poder subsistir sin tomar en cuenta que deben aplicar estrategias que promuevan a mejorar su calidad de vida para el bienestar y progreso de la misma.

- ✓ Los integrantes de la Asociación “Artes Cerro Grande”, están totalmente de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional para la misma.

3.3.2 Recomendaciones

- ✓ A través de los resultados obtenidos se recomienda que los integrantes de la Asociación planifiquen de una manera oportuna y adecuada para delinear estrategias de desarrollo interno, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.

- ✓ Es muy importante integrar a los socios por eso debe fomentar la motivación por parte de la actual directiva, con el único propósito de conseguir trabajar en equipo, incentivarlos creando una organización generadora de ideas para cumplir y llegar a la satisfacción del cliente y así de esta manera ganarse la fidelidad de los mismos.

- ✓ Realizar reuniones cada fin de mes con la finalidad de que exista la debida comunicación y así poder coordinar las actividades a realizarse y no hacerlas de manera empírica.

- ✓ Se debe desarrollar estrategias de desarrollo de producto para que esto permita mejorar la calidad del producto que brindan y así poder obtener beneficios para el desarrollo de la asociación.

- ✓ Se considera impulsar la motivación necesaria el cual permitirán que la asociación logre alcanzar sus objetivos y enfocarse en sus problemas internos para irse desarrollando y estar en ventaja competitiva en el mercado artesanal.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “ARTES CERRO GRANDE” DE LA COMUNA SITIO NUEVO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1 PRESENTACIÓN

Con el proceso y análisis de la información obtenida por medio de las etapas de la investigación se considera la aplicación de un diseño organizacional el cual fortalecerá los procesos administrativos y se evidenciará un conjunto de dimensiones en la Asociación “Artes Cerro Grande” adaptado a los requerimientos y necesidades administrativos de la Asociación para lograr una coordinación efectiva y eficaz.

Al tener una Asociación más organizada, con un buen servicio al cliente y proyección estratégica se gana una excelencia en una imagen institucional y esto a su vez permite tener una ventaja competitiva respondiendo de una manera inmediata a los cambios en un mundo globalizado.

Un diseño organizacional es importante para el mejoramiento de la gestión administrativa, además es un instrumento que proporciona un ambiente interno de motivación y organización en las diferentes actividades que se realiza dentro de la misma, logrando cumplir con sus objetivos y metas organizacionales para sentir la satisfacción de una misión cumplida.

Se considera el diseño formulado por Richard Daft por tener un enlace entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias de los otros.

4.2 DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo brinda una cordial bienvenida a sus visitantes para que disfruten de sus bellos parajes y de sus hermosas artesanías en tagua.

ASOCIACIÓN “ARTES CERRO GRANDE”

Representante legal: Holger Apolinario

Actividad productiva: Producción de artesanías en tagua

Ubicación: Comuna Sitio Nuevo, parroquia Manglaralto

Correo Electrónico: artecerrogrande@hotmail.com

Facebook: Artesanías Artes Cerro Grande@facebook.com

Logotipo:



Fuente: Asociación “Artes Cerro Grande”
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero

4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” se realizó con la finalidad de conocer las necesidades y sus requerimientos que tiene la Asociación para poder lograr el desarrollo de la misma a través de una mejor imagen institucional y un mejoramiento en la gestión administrativa porque es uno de los factores importantes que la Asociación no posee es decir existe desconocimiento de funciones para cada puesto de trabajo en sus actividades a realizar. La presente propuesta se efectúa luego de que se realizaron los respectivos procesos, en base a teorías de varios autores sobre diseño organizacional.

Se realizó la investigación de campo la cual permitió obtener información relevante de los socios como es el análisis situacional basado en el entorno de la Asociación sean estos factores internos y externos que poseen; los vínculos de la Asociación debe fortalecer para mejorar sus condiciones y de esta manera aprovechar y desarrollar sus potencialidades. Además se estableció el direccionamiento estratégico de la Asociación la cual contenga su misión y visión porque de esta manera pueden conocer su razón de ser, y hacia donde pretenden dirigir lo cual toda institución debe ostentar.

Los objetivos aportan al logro de los resultados esperados, realizando y estableciendo estrategias que ayuden a conseguir las metas trazadas con su respectivo plan de acción en donde se determina y se fijan las actividades que deben realizar para que todo lo propuesto se cumpla satisfactoriamente.

Se estima una proyección organizacional para poder determinar un organigrama estructural de la Asociación “Artes Cerro Grande” implementando funciones para cada socio que debe cumplir con responsabilidad además respetando las políticas y reglas establecidas así ayudarán a crear una cultura de valores para la asociación; constando además de los medios de evaluación del desarrollo para detectar las falencias e ir corrigiendo y retroalimentando con criterios y sugerencias constructivas.

El diseño organizacional para la Asociación se lo elaboró para llevar una organización de las actividades, llevar un control adecuado de las mismas porque esto permite un proceso continuo que ayuda a la búsqueda de ventajas competitivas y formulación de estrategias la misma que ayuda aumentar su efectividad logrando la proyección estratégica y la optimización de recursos.

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 Objetivo general

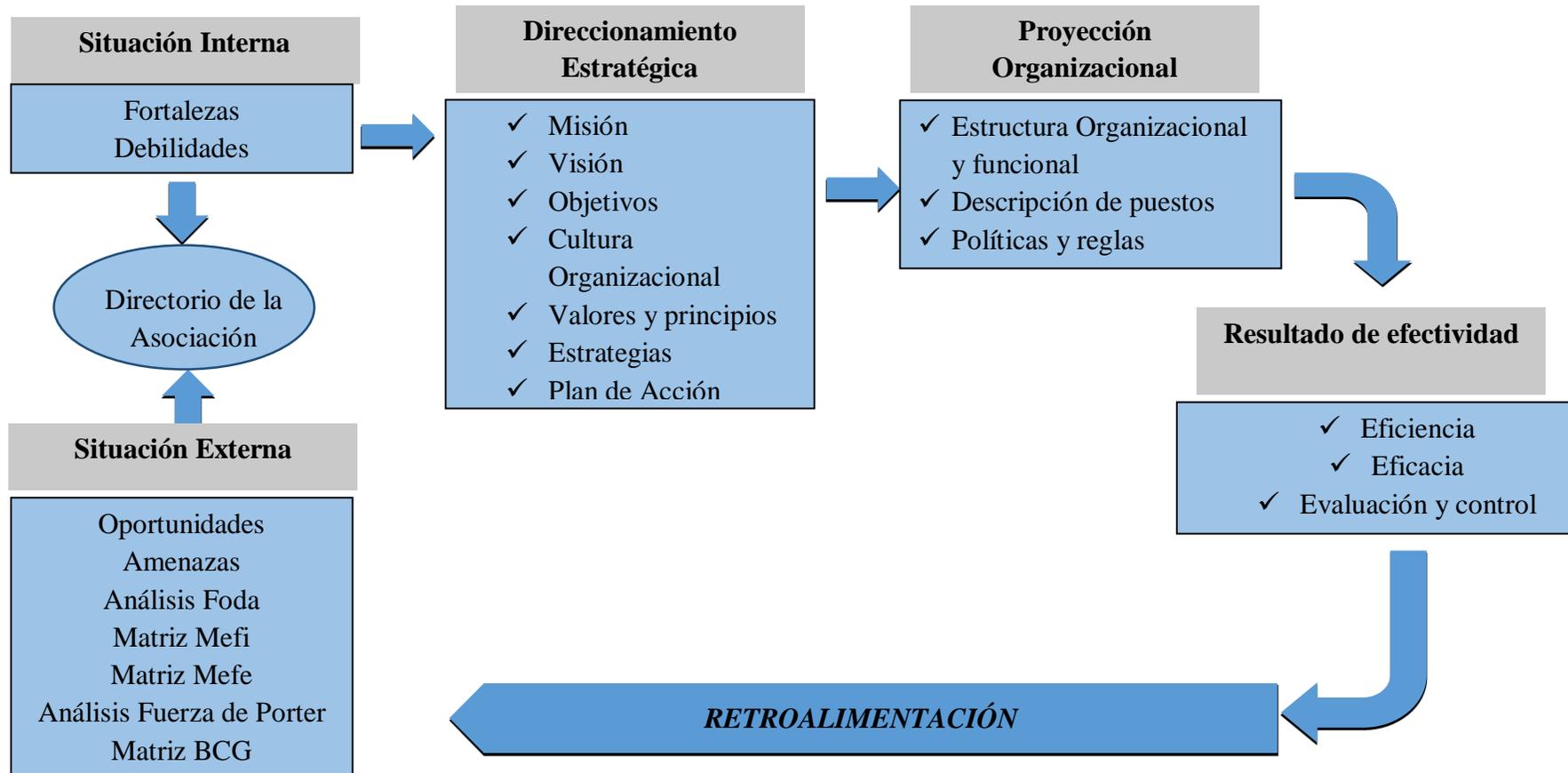
Fortalecer la gestión administrativa a través de la aplicación de un diseño organizacional para lograr la coordinación efectiva y el buen desempeño de funciones de la Asociación “Artes Cerro Grande” de la Comuna Sitio Nuevo, Provincia de Santa Elena.

4.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Orientar el comportamiento de los socios de la Asociación los mismos que estarán en coordinación con el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Implementar el diseño organizacional para la asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo.
- ✓ Fortalecer la convivencia en las reuniones establecidas, con alta autoestima, trabajo en equipo y liderazgo para lograr el buen desempeño de las actividades y funciones.
- ✓ Identificar la situación actual de la Asociación en el mercado artesanal para el fortalecimiento y desarrollo de la misma.
- ✓ Ofrecer calidad a los clientes en los productos que ofrece la asociación.

4.5 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN

GRÁFICO N° 35 Modelo de diseño organizacional para la asociación



Fuente: Daft Richard L. "Teoría y diseño organizacional"
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

4.6 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.6.1 Diagnóstico Organizacional

Es muy importante realizar un diagnóstico porque este método nos ayuda a conocer las falencias que existe en la Asociación “Artes Cerro Grande”, cuyos resultados permitirán estructurar los factores claves para fortalecerlas los mecanismos estrategias.

Este método llamado FODA, es una herramienta de análisis situacional el cual permite establecer vínculos con sus respectivos clientes estableciendo buenas relaciones humanas y laborales, además logra el trabajo en equipo y de esta manera trabajando motivados lograrán alcanzar beneficios en el futuro y por ende el desarrollo de la Asociación con sus artesanos.

4.6.1.1 Situación Interna

Fortalezas

- ✓ Asociación constituida legalmente
- ✓ Conocimiento y experiencia en la rama artesanal
- ✓ Habilidad de elaborar los productos hechos a mano
- ✓ Personal Innovador y creativo
- ✓ Talleres propios

Debilidades

- ✓ Inexistencia de comunicación interna entre los artesanos
- ✓ No existe capacitación constante
- ✓ Poca publicidad de la Asociación
- ✓ Carencia de trabajo en equipo
- ✓ Limitado control interno en sus actividades

4.6.1.2 Situación Externa

Oportunidades

- ✓ Mercado artesanal en crecimiento
- ✓ Visita de turistas nacionales y extranjeros
- ✓ Participación en ferias
- ✓ Respaldo de la Fundación Nobis

Amenazas

- ✓ Ingresos de nuevos competidores
- ✓ Ventas por catálogo de Yanbaly Avon
- ✓ Cambio de los gustos y expectativas de los clientes
- ✓ Desastres naturales
- ✓ Vendedores informales

4.6.2 Matriz de Marco Lógico

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas.

Análisis de Involucrados.- La Asociación “Artes Cerro Grande” trabajará con los grupos directa o indirectamente involucrados en el problema de desarrollo específico que se intenta resolver. Es por ello los que involucrados son: La parte directiva, los socios y sus clientes con el único propósito de tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones.

Análisis de problema.- Analiza la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado. Se procede a identificar los principales problemas de desarrollo percibidos por los involucrados, se pretende encontrar relaciones causales.

A lo largo del tema de investigación se ha analizado los principales problemas que posee la Asociación y estos se mencionan a continuación haciendo un énfasis que es por ello la propuesta a realizarse:

- ✓ Falta de una estructura organizacional
- ✓ Inexistente comunicación interna entre los socios
- ✓ Falta de motivación para que los socios desarrollen sus actividades a través de nuevas herramientas de producción.
- ✓ Falta de estrategias organizacionales
- ✓ Bajos niveles de comercialización

Análisis de los objetivos.- Describe una situación que podría existir después de resolver los problemas identificando las relaciones medio-fin entre objetivos. A continuación se mencionan los principales objetivos de la Asociación “Artes Cerro Grande” así mismo haciendo énfasis que anteriormente están mencionados:

- ✓ Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la Asociación “Artes Cerro Grande”.
- ✓ Analizar los elementos de una estructura organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”.
- ✓ Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de la Asociación “Artes Cerro Grande”
- ✓ Desarrollar el Diseño Organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo.

Análisis de alternativas.- La asociación “Artes Cerro Grande” tendrá como análisis de alternativas identificando estrategias y varias herramientas para el encadenamiento de objetivos el cual permite promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

4.6.2.1 Matriz de Marco Lógico “Artes Cerro Grande”

CUADRO N° 37 Matriz de Marco lógico de la Asociación

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejorar la gestión administrativa	Adecuada organización en la asociación.	Entrevista en profundidad	Aplicación y seguimiento de los resultados
Implementar el diseño organizacional	Informar a los socios sobre la implementación del diseño organizacional	Entrevista a la parte directiva	Resultados claves para la asociación
Establecer un orgánico funcional	Mejorar las actividades de la asociación.	Encuesta dirigida a los socios de la asociación	Presentar la información principal
Investigar sobre manuales	Adquirir la debida información.	Investigación y observación.	Recopilar la respectiva información

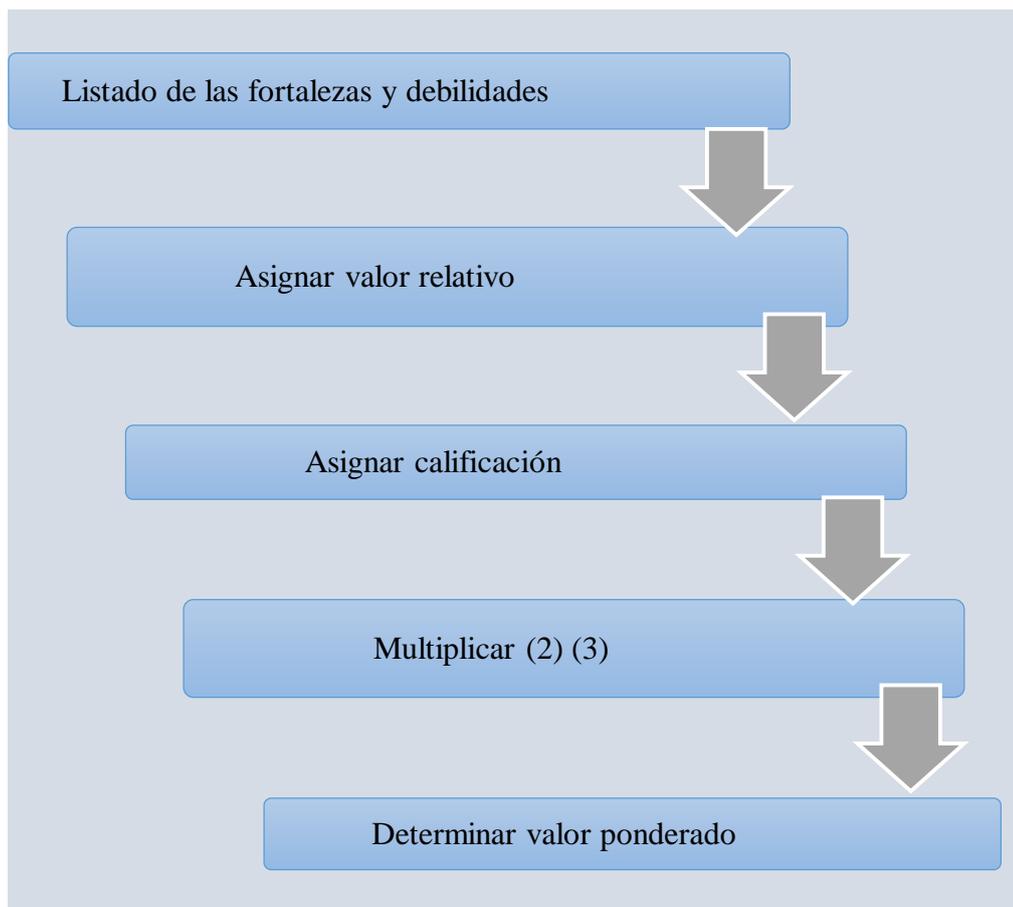
Fuente: Fred R. Davis Matriz de evaluación de factores
 Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

4.6.3 Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La matriz MEFI evalúa la situación actual interna de la Asociación, preocupándose por la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma; y así poder utilizarlas conjuntamente para generar estrategias y objetivos estratégicos el cual permitirá establecer una ventaja competitiva.

El gráfico muestra la secuencia que tiene esta matriz para su valoración.

GRÁFICO N° 36 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)



Fuente: Fred R. David. Matriz de evaluación de factores
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

CUADRO N° 38 MEFI de la Asociación Artes Cerro Grande

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Asociación constituida legalmente.	0.10	5	0.50
Conocimiento y experiencia en la rama artesanal.	0.10	4	0.40
Habilidad de elaborar los productos hechos a mano.	0.10	4	0.40
Personal Innovador y creativo.	0.10	4	0.40
Talleres propios.	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Inexistencia de comunicación interna entre los artesanos.	0.10	2	0.20
No existe capacitación constante.	0.10	2	0.20
Poca publicidad de la Asociación.	0.10	2	0.20
Carencia de trabajo en equipo.	0.10	2	0.20
Limitado control interno en sus actividades.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00	30	3

Fuente: Asociación “Artes Cerro Grande”

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Para su respectiva evaluación de los factores internos en la matriz Mefi se dio una valoración mayor a las fortalezas que son: Asociación legalmente constituida, conocimiento y experiencia en la rama artesanal y personal innovador y creativo. Estos factores se mencionan por ser importantes en elementos internos. En las debilidades se dio una menor valoración a la inexistencia de comunicación interna, no hay capacitación constante, poca publicidad de la asociación y limitado control interno.

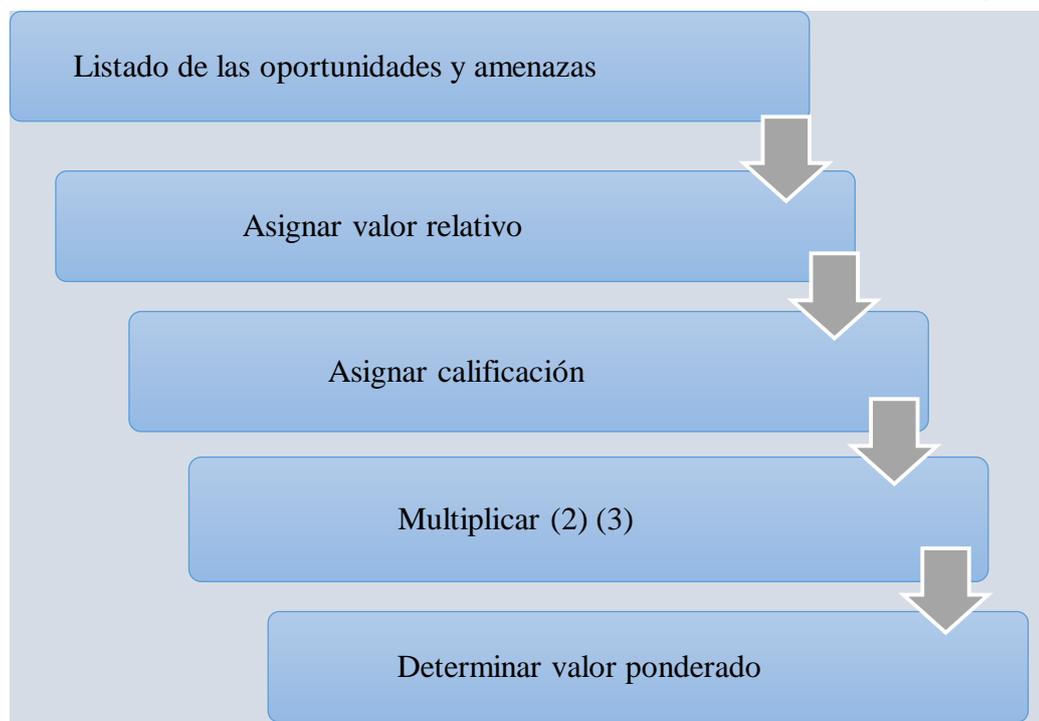
Es por eso que da como resultado de los factores internos de la Asociación “Artes Cerro Grande” el puntaje ponderado de 3.00 lo que concluye que se encuentra en una posición fuerte porque supera el rango de 2.50, pero cabe recalcar que en su debido momento no cumple con el direccionamiento estratégico hacia una mejor gestión y desarrollo para la misma.

4.6.4 Matriz de evaluación de factor interno MEFE

La matriz MEFE evalúa la situación de los factores externos de la Asociación permitiendo a los estrategas resumir y evaluar la información. Es decir ayuda a disminuir las amenazas que pueden incidir y así poder beneficiar en una forma competitiva a la Asociación en el futuro.

El gráfico muestra la secuencia que tiene esta matriz para su valoración.

GRÁFICO N° 37 Matriz de evaluación factores externos (MEFE)



Fuente: Fred R. David. Matriz de evaluación de factores
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

CUADRO N° 39 MEFE de la Asociación “Artes Cerro Grande”

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mercado artesanal en crecimiento.	0.10	4	0.40
Visita de turistas nacionales y extranjeros.	0.10	3	0.30
Participación en ferias.	0.10	3	0.30
Respaldo de la Fundación Nobis.	0.10	4	0.40
Expansión a nuevos mercados artesanales	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Ingresos de nuevos competidores.	0.10	3	0.30
Ventas por catálogo de Yanbal y Avon.	0.10	4	0.40
Cambio de los gustos y expectativas de los clientes.	0.10	3	0.30
Desastres naturales.	0.10	3	0.30
Vendedores informales.	0.10	3	0.30
TOTAL	1	33	3.30

Fuente: Asociación Artes Cerro Grande
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Para la evaluación de los factores externos se evaluó dando mayor peso a las oportunidades y a las amenazas de igual manera.

El puntaje ponderado que los factores externos de la Asociación “Artes Cerro Grande” es de 3.30 por lo que se deduce que la Asociación tiene muy buenas oportunidades y que así mismo hay amenazas que se les pueden presentar y es importante utilizar las estrategias para ser eficaces y eficiente minimizando las amenazas para lograr estar en ventaja competitiva.

4.6.5 Foda estratégico de la asociación

CUADRO N° 40 Foda estratégico

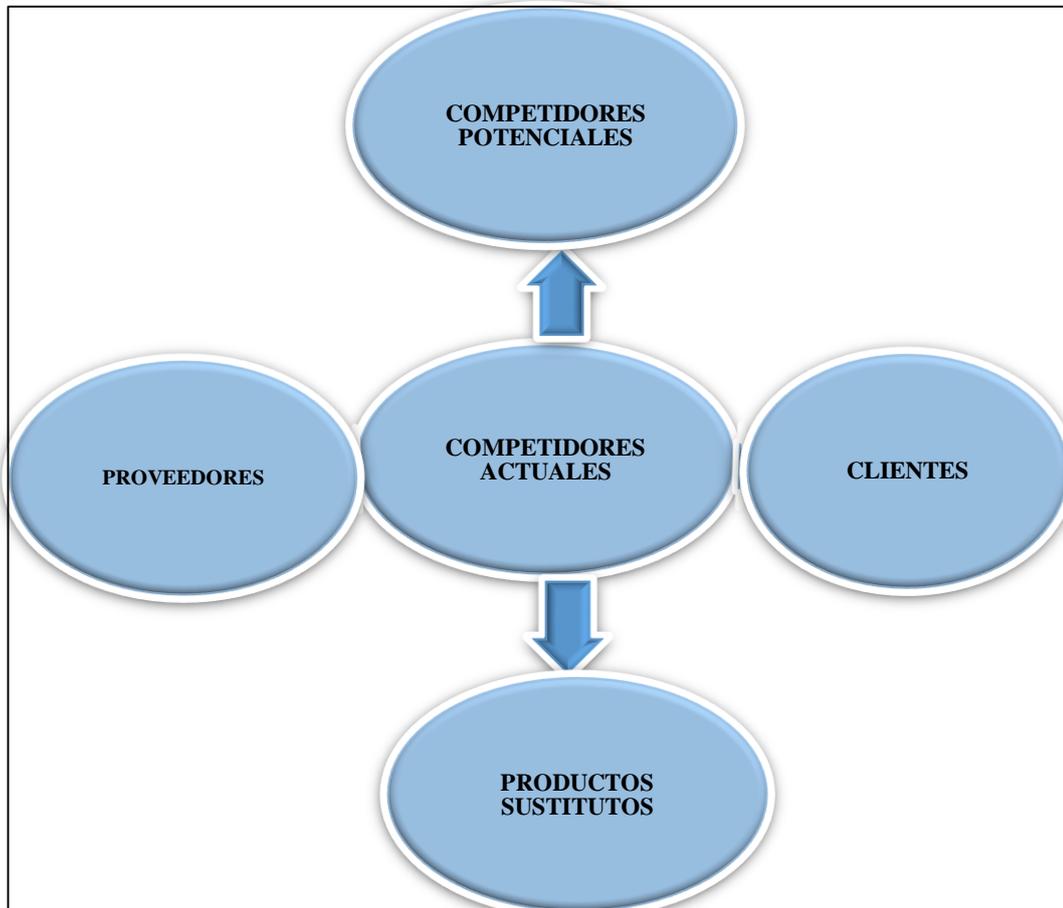
<p>MATRIZ FODA</p> <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación constituida legalmente 2. Conocimiento y experiencia en la rama artesanal 3. Habilidad de elaborar los productos hechos a mano 4. Personal Innovador y creativo 5. Talleres propios. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de comunicación interna entre los artesanos 2. No existe capacitación constante 3. Poca publicidad de la Asociación 4. Carencia de trabajo en equipo 5. Limitado control interno en sus actividades.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado artesanal en crecimiento 2. Visita de turistas nacionales y extranjeros 3. Participación en ferias 4. Respaldo de la Fundación Nobis 	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>F2-O1 Realizar capacitaciones constantes a los socios.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>D3-O3 Realizar un plan de marketing para la Asociación y participar en ferias.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos de nuevos competidores 2. Ventas por catálogo de Yanbal y Avon 3. Cambio de los gustos y expectativas de los clientes 4. Desastres naturales 5. Vendedores informales 	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>F3- A1 Diseño de una cultura organizacional. F5- A5 Elaborar una estructura organizacional.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>D1- A3 Reuniones constantes entre los socios para ser frente a los cambios continuos de los clientes.</p>

Fuente: Asociación Artes Cerro Grande

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

4.6.6 Fuerza De Porter

GRÁFICO N° 38 Análisis de Porter



Fuente: Porter M (2009) la competitividad.

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Clientes: Serán considerados clientes a la población de la provincia de Santa Elena sean estos de diferentes clases sociales. Pero cabe recalcar que su principal cliente se encuentra en la ciudad de Guayaquil ya que la asociación produce en grandes cantidades para hacerle una gran entrega de productos.

Proveedores: Los socios de la Asociación encuentran su materia prima en Manta es decir ellos mismos se trasladan hacia allá porque ellos no tienen una persona específica que les haga llegar el producto.

Competencia: La competencia de la Asociación “Artes Cerro Grande” son todas las asociaciones que se encuentran en la ruta del spondylus pero cabe recalcar que no todas las asociaciones realizan la misma actividad, pero su principal competencia es la Asociación Amadon que está ubicada en la comunidad de Dos mangas.

Competencia Potencial: las asociaciones que se encuentran en el cantón Salinas y que a su vez ofrecen variedad de productos y similares al de la Asociación “Artes Cerro Grande”.

Productos sustitutos: Ferias y mercados artesanales donde encuentran una gran variedad de productos

4.6.7 Matriz de competitividad

La matriz de competitividad es una herramienta analítica que resume la información decisiva sobre los competidores principales de una organización, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una organización en estudio. Entre sus principales competidores principales de la Asociación se mencionan los siguientes:

CUADRO N° 41 Matriz de Competitividad

ASOCIACIÓN	PRODUCTO	UBICACIÓN
Asociación AMADON	Ofrecer productos elaborados en tagua y paja toquilla	Dos Mangas
Asociación Naturaleza de Dios	Ofrecer productos elaborados en tagua.	La Libertad

Fuente: MIPRO

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

CUADRO N° 42 Matriz de Competitividad de la Asociación

Factores críticos para el éxito	Peso	“Artes Cerro Grande”		“Amadon”		“Naturaleza de Dios”	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad del producto y servicio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Asociación constituida legalmente	0,20	5	1,00	4	0,80	2	0,40
Conocimientos y experiencias en la rama artesanal	0,25	5	1,25	4	1,00	3	0,75
Control interno	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Trabajo en equipo	0,15	1	0,15	2	0,30	1	0,15
Capacitaciones	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
Indicadores	1		3,35		2,95		2,15

Fuente: Asociación “Artes Cerro Grande”

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

De la anterior matriz se deduce que la Asociación “Artes Cerro Grande” se encuentra en una posición fuerte por tener un peso ponderado de 3.35. Pero cabe recalcar que su principal competencia es la Asociación Amadon por tener su peso ponderado de 2.95 quien también encuentra ubicado en la zona norte en la comunidad de Dos Mangas siendo esta que realiza y ofrece productos elaborados en tagua y además en paja toquilla.

Es por eso que la Asociación Artes Cerro Grande debe cada vez innovar y ser creativa para ganar ventaja competitiva y se mantenga en el mercado artesanal haciendo frente ante la competencia.

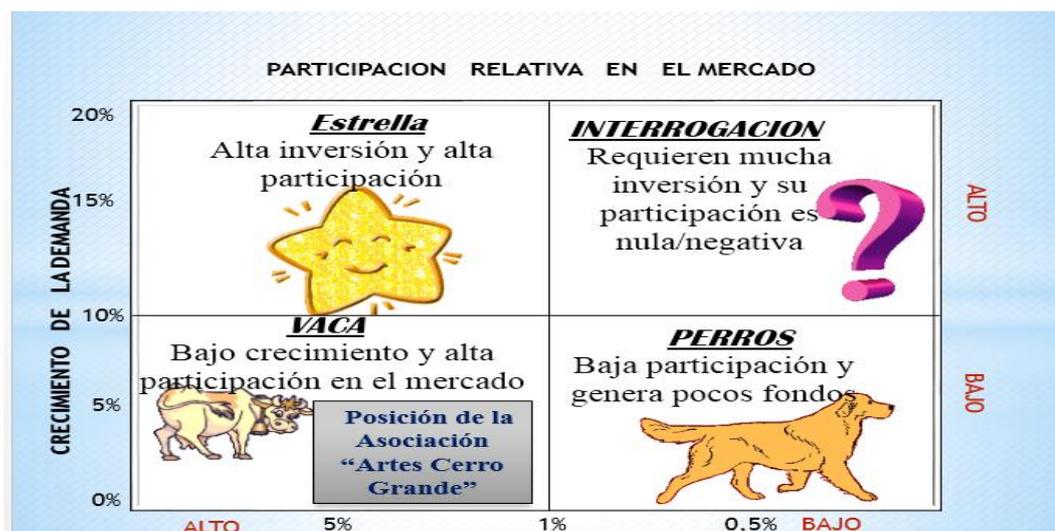
Además se puede mencionar que su competencia secundaria es la Asociación Naturaleza de Dios quien tiene un peso ponderado de 2.15 y ésta se encuentra ubicada en el cantón La Libertad y también elabora productos en tagua pero sus desventaja es que esta Asociación no se encuentra constituida legalmente pero se dice que es una competencia porque ofrece los mismos productos y desde ya va ganado mercado y demanda en la actualidad.

4.6.8 Matriz Boston Consulting Group o Matriz BCG

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición del crecimiento y participación dentro del mercado a la Asociación. La finalidad es ayudar a decidir la vocación productiva como enfoques para distintos negocios, es decir, entre organizaciones o áreas (productos de la localidad) en aquellas donde debemos: invertir, reiterar la inversión o incluso abandonar.

La Asociación “Artes Cerro Grande” de la Comuna Sitio Nuevo se encuentra ubicada en la etapa del producto de la “Vaca” es decir que cuenta con gran participación de mercado pero de poco crecimiento y esto convierte al producto en generador de fondos o efectivo necesarios para que llegue a la etapa principal que es de la estrella. La finalidad es que la Asociación sea líder en el mercado artesanal brindando productos de calidad elaboradas en tagua con una excelencia de atención al cliente por medio de la implementación del diseño organizacional. Esta herramienta sitúa al producto en la matriz de competitividad de crecimiento de participación para evaluar la importancia actual y potencial de un producto en un territorio determinado.

GRÁFICO N° 39 Matriz BCG



Fuente: Francés a. (2006) estrategias y planes para la empresa.

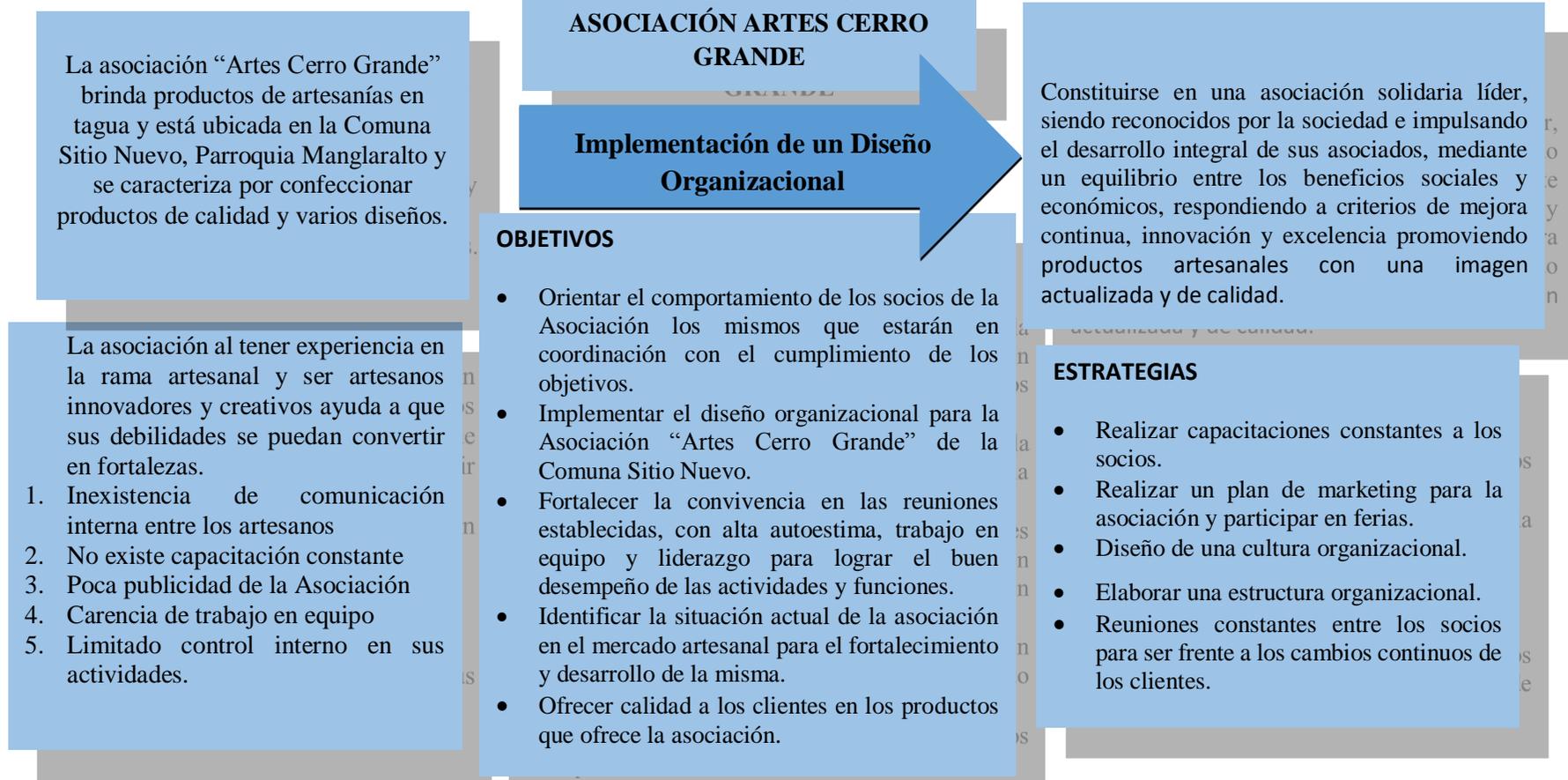
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

4.6.9 Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC

Esta matriz nos permite tutelar el desempeño actual en el futuro de la Asociación “Artes Cerro Grande” de la Comuna Sitio Nuevo implementando las estrategias y la visión de la Asociación a partir de un conjunto de medidas de actuación, haciendo énfasis en la consecución de objetivos estratégicos, incluyendo así los inductores de actuación futura para el logro de los objetivos planteados, facilitando la ejecución, control y buena toma de decisiones oportuna.

4.6.9.1.1 Cuadro de Mando Integral de la Asociación

GRÁFICO N° 40 Mando Integral de la Asociación



Fuente: Francés a. (2006) estrategias y planes para la empresa
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

4.6.10 Direccionamiento Estratégico

4.6.10.1 Misión

La Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo, es una institución que elabora productos de tagua con calidad, diseños innovadores y creativos inspirados para ofrecer diversidad de colecciones para todos los gustos y ocasiones; buscando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, garantizando la rentabilidad del negocio, contribuyendo a la conservación ecológica y el bienestar del progreso de los socios creciendo juntos solidariamente para el desarrollo de la provincia y del país.

4.6.10.2 Visión

Constituirse en una asociación solidaria líder, siendo reconocidos por la sociedad e impulsando el desarrollo integral de sus asociados, mediante un equilibrio entre los beneficios sociales y económicos, respondiendo a criterios de mejora continua, innovación y excelencia promoviendo productos artesanales con una imagen actualizada y de calidad.

4.6.10.3 Objetivos institucionales

- ✓ Orientar el comportamiento de los socios de la Asociación los mismos que estarán en coordinación con el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Implementar el diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo.
- ✓ Fortalecer la convivencia en las reuniones establecidas, con alta autoestima, trabajo en equipo y liderazgo para lograr el buen desempeño de las actividades y funciones.
- ✓ Identificar la situación actual de la asociación en el mercado artesanal para el fortalecimiento y desarrollo de la misma.
- ✓ Ofrecer calidad a los clientes en los productos que ofrece la asociación.

4.6.10.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la Asociación, se sustenta por sus costumbres, valores y creencias que establezcan los comportamientos adecuados de los socios en diferentes situaciones particulares y así mismo controlar su comportamiento dentro de la misma.

Es por ello que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los socios sobre el comportamiento de los mismos, porque de esta manera se busca una integridad de actividades de los elementos de la cultura organizacional y así obtener procesos de identidad y exclusión el cual permitirá un mejor desenvolvimiento.

La Asociación acostumbra a realizar actividades para que de esta manera ayude a interactuara los directivos y entre ellos se destacan:

- ✓ Celebrar su aniversario, mediante actividades deportivas y un baile, esto se lo realiza con el fin de integrarse con todos los socios para pasar un momento en armonía y disfrutar el aniversario de la asociación.
- ✓ Realiza actividades en beneficios para el desarrollo de la Asociación y su comunidad.
- ✓ Reconocimiento al mejor artesano por niveles de producción.
- ✓ Celebrar fiesta navideña para que compartan con sus familias.

4.6.10.5 Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Solidaridad
- ✓ Creatividad
- ✓ Calidad
- ✓ Eficiencias
- ✓ Eficacia

Es muy fundamental e importante que existan los valores antes mencionados en la Asociación porque estos parámetros son cualidades que pondera el valor ético de la misma y esto se refleja en cada detalle del producto al momento de realizar sus actividades.

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios, es por ello que la responsabilidad y la puntualidad se logra obtener un óptimo desenvolvimiento laboral como artesanos y de esta manera cumplir con los clientes ofreciendo diversidad de artesanía.

Compromiso: Es muy relevante al momento de cumplir una entrega de productos de artesanías hacia los clientes.

Solidaridad: Implica sumarse a la causa de otros y actuar a favor del bienestar colectivo, reconociendo las diferencias y necesidades de todos los grupos sociales. Este valor une a los socios de la Asociación para hacer frente a situaciones de riesgo y amenaza aportando soluciones y trabajando en equipo.

Creatividad: Ayuda a generar ideas innovadoras y así poder fortalecer el grupo de artesanos con el fin de satisfacer necesidades de los clientes.

Calidad: Garantiza el reconocimiento efectivo de la Asociación.

Eficiencia: Es la capacidad de producir al máximo diseños innovadores de artesanías optimizando los recursos.

Eficacia: Logra que la Asociación alcance con el cumplimiento de metas y objetivos en un tiempo determinado.

4.6.10.6 Principios

Los principios de la Asociación son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los socios y en fin se busca que todos los miembros de la Asociación internalicen y vivan en armonía.

Equidad: promueve el respeto y prevalencia hacia los socios y clientes de una forma íntegra es decir tratar a todos de una forma cortés y así lograr una satisfacción mutua.

Flexibilidad: para generar cambios en políticas y estrategias que ayuden adaptar a la Asociación a los cambios que se puedan presentar de un momento a otro.

Gestión: promover la ejecución de actividades propuestas en cada socio, organizando y administrando recursos de manera que se concrete el trabajo en un tiempo posible.

4.6.10.7 Estrategias

Existen varias estrategias en el ámbito artesanal que contribuyen al desarrollo de la Asociación logrando una mayor demanda en el mercado.

Entre las estrategias encontradas en la matriz de Foda estratégico fueron las siguientes:

- ✓ Realizar capacitaciones constantes a los socios para que de esta manera estén más motivados y exista comunicación interna.
- ✓ Realizar un plan de marketing para la Asociación y participar en ferias, así mismo ganará más publicidad la Asociación.
- ✓ Diseño de una cultura organizacional.
- ✓ Elaborar una estructura organizacional.
- ✓ Reuniones constantes entre los socios para ser frente a los cambios continuos de los clientes.

Con las estrategias antes mencionadas se logrará que la Asociación trabaje en equipo en cualquier actividad a realizarse y así ir creciendo y ganando espacio en el mercado artesanal y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes llegando a ser un Asociación más competitiva.

Entre las estrategias que van a utilizar los socios de la Asociación “Artes Cerro Grande” están:

- ✓ Incentivar a los socios acerca del buen servicio al cliente para mejorar la atención y así poder ganar fidelidad para la misma.
- ✓ Mostrar variedades de artesanías de tagua que realizan (álbumes)
- ✓ Ambiente adecuado
- ✓ Distribución del trabajo
- ✓ Cooperación entre colaboradores

Es muy importante que existan estrategias dentro de la Asociación “Artes Cerro Grande” para lograr eficacia y efectividad en sus actividades a realizarse. Es relevante que los clientes reciban una debida atención por parte de los socios para que ellos se lleven una buena imagen y confiabilidad del trato que reciben.

Mostar variedades de artesanías en tagua por medio de álbumes es una estrategia innovadora para que de esta manera los clientes se satisfaga observado la variedad de productos con sus diferentes diseños sean estos collares, pulseras, artes y otras imágenes. El ambiente es muy importante para que no exista problema en el desempeño de sus actividades por parte de cada uno de los socios y a su vez el cliente refleje una buena organización.

La distribución de trabajo dentro de la Asociación se propone realizar sesiones de trabajo entre directivos y socios con la finalidad que de no exista sobrecarga de trabajo y que cada integrante cumpla sus obligaciones para el logro de los objetivos. Es decir designar funciones, llevar un buen control en sus trabajos, impulsar responsabilidad, fomentar puntualidad, dar incentivo y reconocimientos de diplomas.

La cooperación entre colaboradores logra una buena estructura organizacional y esto se consigue a través de reuniones de armonía recalando que también debe existir la debida coordinación, esto se logra por medio de los valores inculcados, el apoyo entre ellos mismos cuando suceden un inconveniente es decir ser solidarios como seres humanos que somos y sobretodo que exista lazos de amistad.

Para tener un buen desarrollo del producto que ofrecen los socios se mencionan las siguientes actividades:

- ✓ Creatividad y desarrollo en los diseños que ofrecen.
- ✓ Reuniones entre los socios para dar a conocer el mejoramiento sobre la presentación del producto.
- ✓ Calidad del producto

4.6.10.8 Plan de Acción

CUADRO N° 43 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN		
Problema principal		
¿Cómo influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, Año 2013?		
Fin del proyecto	Indicadores	
Implementación del diseño organizacional para la Asociación “Cerro Grande”	Analizar la situación actual de la Asociación	
	Diseñar la dirección estratégica de la propuesta	
	Plantear la proyección estratégica	
Propósito del proyecto	Indicadores	
Presentar la propuesta de diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Asociación “Artes Cerro Grande”	Realizar un análisis interno y externo para determinar las variables favorables para mejorar las funciones administrativas por medio del diseño organizacional.	
COORDINADOR DEL PROYECTO: REYES CORDERO LILIANA BETARIZ		
Objetivos específicos	Estrategias	Actividades
Orientar el comportamiento de los socios de la Asociación los mismos que estarán en coordinación con el cumplimiento de los objetivos.	Implantación de una cultura organizacional	Misión, visión, objetivos, valores y principios
Implementar el diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la comuna Sitio Nuevo.	Estructura organizacional de la Asociación.	Descripción de los puestos de trabajo de la Asociación.
Fortalecer la convivencia en las reuniones establecidas, con alta autoestima y liderazgo para lograr el buen desempeño de las actividades y funciones.	Realizar capacitaciones constantes a los socios.	Trabajo en equipo Motivación Comunicación
Identificar la situación actual de la Asociación en el mercado artesanal para el fortalecimiento y desarrollo de la misma.	Realizar un plan de marketing para la asociación.	Participar en ferias de artesanías.
Ofrecer calidad a los clientes de los productos que ofrece la Asociación.	Reuniones constantes entre los socios para ser frente a los cambios continuos de la Asociación.	Servicio al cliente Satisfacción del cliente Gustos de cliente

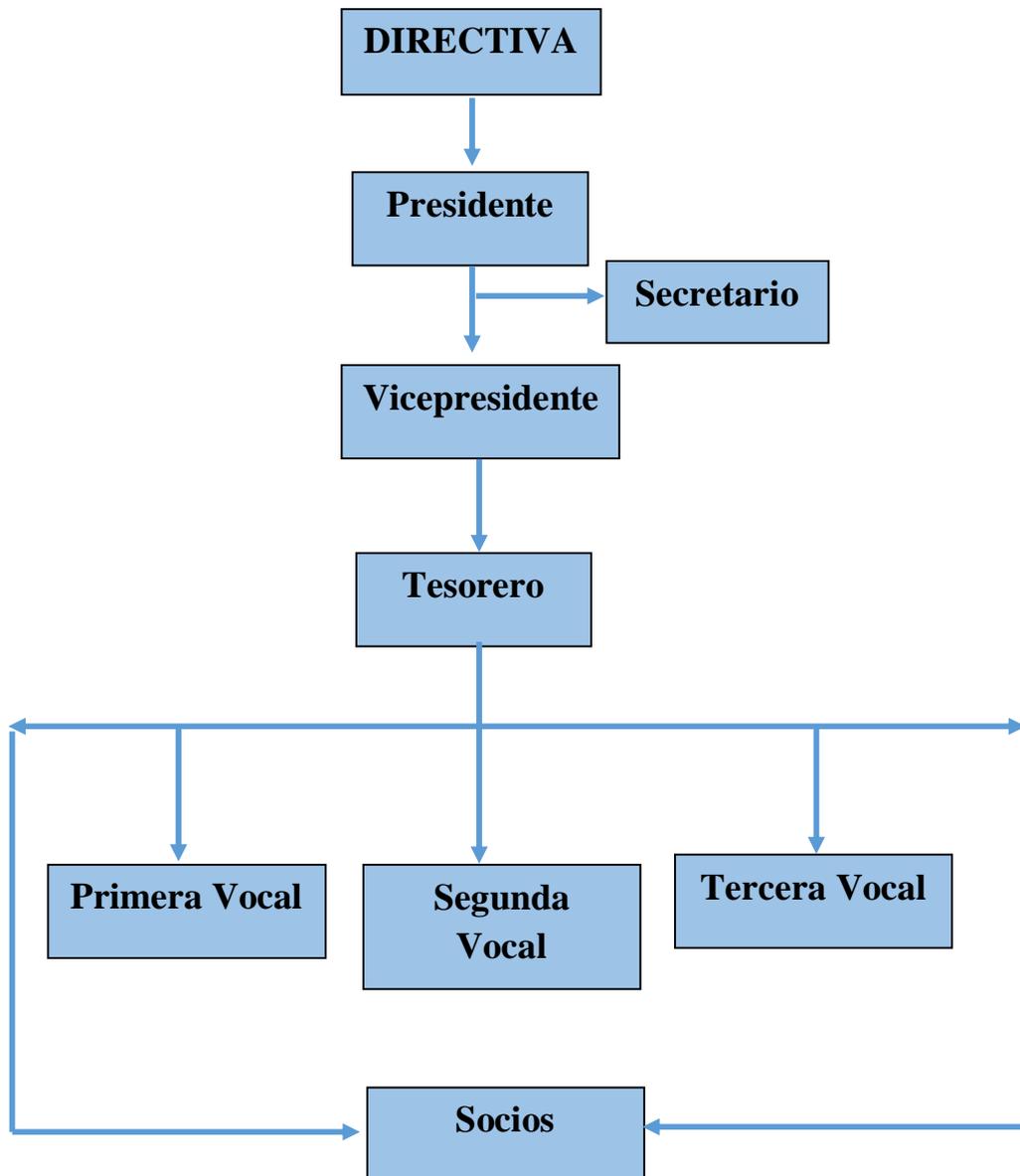
Fuente: Asociación Artes Cerro Grande

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

4.6.11 Proyección Organizacional

4.6.11.1 Estructura Organizacional

GRÁFICO N° 41 Estructura Organizacional de la Asociación



Fuente: Asociación Artes Cerro Grande
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

Representantes legales de la asociación

Según Acuerdo Ministerial #081 del 3 de agosto del 2009, cuenta con 28 socios, pero cabe recalcar que cada año se forma nuevo trabajo de cuerpo directivo, y es por eso que en la actualidad se encuentra conformado de la siguiente manera:

Integrantes de la Asociación

Apolinario Laínez Holger Francisco	Laínez Tomalá Bolívar
Apolinario Alejandro Pedro Ramón	Limón Villao Carlos Aquiles
Apolinario del Pezo Wilson	Pincay Escalante Freddy
Apolinario del Pezo Jaime Saúl	Pincay Escalante Francisco Javier
Apolinario del Pezo Mario Abel	Ramírez Pozo Antonio Mártires
Apolinario del Pezo Emelito David	Rosales Escalante Sixto Gilberto
De los santos Laínez Fernando	Rosales Escalante Flavio Luis
Enríquez Laínez Bolívar Emilio	Tomalá Enríquez Humberto Porfirio
Escalante Tomalá Héctor Eugenio	Tomalá Orrala Ángel keneddy
Laínez Salinas Wilmer Ismael	
Laínez Tómalá Claudio Wilfrido	

4.6.11.2 Descripción de puesto y perfil

El cuerpo directivo es el conjunto de personas que se encarga de desarrollar y velar por las actividades institucionales para que se desarrollen con normalidad es decir haciendo cumplir lo establecido con los socios.

Presidente

Perfil

- ✓ Ser socio activo.
- ✓ Ser responsable.
- ✓ Tener la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, análisis y síntesis para planificar estratégicamente las actividades.
- ✓ Pertenecer a la Asociación por más de 4 años.
- ✓ No adeudar a la Asociación.
- ✓ Adaptación al cambio en situaciones inesperadas.

Funciones

- ✓ Representar a la Asociación sean estos en actos o gestiones que haya sido convocada.
- ✓ Firmar en conjunto con el secretario las circulares, oficios y demás documentos.
- ✓ Controlar el cumplimiento de los estatutos de la asociación caso contrario sancionar lo no cumplido.
- ✓ Tener la obligación de sesionar por lo menos 2 veces al mes y organizar las funciones administrativas de la Asociación.
- ✓ Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades de la Asociación para el logro de sus objetivos.

Vicepresidente

Perfil

- ✓ Ser socio activo
- ✓ Habilidad para toma de decisiones
- ✓ Buena relaciones humanas
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo
- ✓ No adeudar a la asociación
- ✓ Capacidad de liderazgo

Funciones

- ✓ Sustituir al presidente cuando el caso lo amerite sean estas en sus faltas temporales o definitivas.
- ✓ Coordinar con el presidente las actividades de la Asociación.
- ✓ Programar y supervisar los actos administrativos para el cumplimiento de las actividades de la Asociación.
- ✓ Participar en todas las funciones de planificación a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Colaborar con el presidente para realizar trámites y problemas de la asociación.

Secretario

Perfil

- ✓ Ser socio activo
- ✓ Pertenecer a la asociación por más de 2 años
- ✓ Responsable y buenas relaciones humanas.
- ✓ Ser tolerante
- ✓ Ser eficiente en la organización y distribución de documentos.
- ✓ Conocimientos básicos de computación.

Funciones

- ✓ Encargarse de la correspondencia dirigida a la Asociación.
- ✓ Conferir, previo decreto del presidente, copias y certificaciones.
- ✓ Citar por orden del presidente a las sesiones del directorio y tramitar la correspondencia relacionada con las actividades internas de la Asociación.
- ✓ Colaborar con la elaboración de informe económico mensual y anual de la Asociación.
- ✓ Realizar oficios y comunicaciones que sean ordenadas por el presidente.
- ✓ Levantar las actas en un libro registrado legalmente.

Tesorero

Perfil

- ✓ Debe ser responsable y honesto.
- ✓ Planificar y organizar el trabajo que amerite en este puesto.
- ✓ Iniciativa propia de solucionar problemas.
- ✓ Trabajar en coordinación con los socios para la recaudación de fondos ya establecido.

Funciones

- ✓ Llevar la contabilidad general de la Asociación, contabilizar diariamente los ingresos y egresos de la misma.
- ✓ Organizar y conservar en el archivo todos los documentos relativos a la tesorería.
- ✓ Cumplir con órdenes de pagos que le diera el presidente.
- ✓ Recoger las cuotas establecidas por los socios de la asociación.
- ✓ Efectuar el control previo a los pagos, verificar que la información se encuentre completa y debidamente legalizada.
- ✓ Redactar en el tiempo necesario el balance económico a todos los socios de la Asociación.

Vocales

Funciones

- ✓ Participar en todas las actividades realizadas por la asociación, tanto en la organización como en el desarrollo de la misma.
- ✓ Tiempo disponible para las actividades que requiera su cargo.
- ✓ Tiene voz y voto en las sesiones del Directorio.
- ✓ Debe procurar integrar a su sección de actividades artesanales.
- ✓ Colaborar en grupos de trabajo.

4.6.11.3 Políticas

- ✓ Respetar la identidad cultural.
- ✓ Personal entregado a cumplir eficientemente su labor sin excepción alguna.
- ✓ Practicar los valores para la convivencia.
- ✓ Mantener una comunicación efectiva entre todos los socios.
- ✓ Tener buen comportamiento en las diferentes circunstancias que se pueda presentar.
- ✓ Hacer prevalecer los valores y principios.
- ✓ Servicio de calidad a los clientes.
- ✓ Los valores recibidos o pagados por la Asociación deben tener su respectivo respaldo en el área administrativa.
- ✓ Cada socio debe tener su debida carpeta con datos personales e historial de comportamiento y cumplimiento dentro de la Asociación.
- ✓ Generar el derecho a la participación de cada uno de los socios en las actividades a realizarse.
- ✓ Realizar banners para dar a conocer la Asociación.
- ✓ Capacitaciones a los socios para brindar una buen atención al cliente.

4.6.11.4 Reglas

- ✓ Respeto entre colaboradores dentro de la Asociación.
- ✓ Todo socio sin excepción debe tener un uniforme al momento de la realización de su trabajo.
- ✓ Todos los socios deben atender y cumplir órdenes que su presidente les imparta, además de mantener un trato respetuoso hacia sus compañeros.
- ✓ El socio que llegue atrasado a las reuniones de la Asociación tendrá una multa.
- ✓ Todo inconveniente el socio está obligado informar a su superior de cualquier anomalía que observe en su trabajo.
- ✓ Agradarle al cliente y que se sienta como en casa.
- ✓ El cliente tiene la razón.
- ✓ Preferentemente la entrega de productos cotejar sus cantidades y características de la miasma.
- ✓ Conocer losP reglamentos de la Asociación y cumplirlos con exactitud.
- ✓ Todo socio debe dar correcto uso a las respectivas herramientas y mantenerlas en buen estado.
- ✓ Todo socio que se encuentre con alguna enfermedad o se sienta mal y esto afecta su capacidad de trabajo, deberá informar a la brevedad posible a sus superiores para que proceda a tomar las medidas pertinentes.

Ninguna persona sin excepción podrá introducir en el área de trabajo y reuniones:

- ✓ Bebidas alcohólicas
- ✓ Fumar
- ✓ El socio no podrá entrar a las instalaciones si se encuentra en estado de ebriedad.
- ✓ Ningún socio en reuniones podrá realizar llamadas personales con excepción de emergencias.

4.6.12 Resultados de efectividad

4.6.12.1 Eficiencia

Uso racional con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos. Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y se logra obtener el mismo producto.

La eficiencia en la Asociación se basa en cada una de las habilidades y destrezas de cada socio que posee, para que así realicen sus funciones eficientemente con la finalidad de elaborar y ofrecer productos de calidad, creativos e innovadores hacia el cliente. Para todo marche en su debida organización se debería aplicar ajustes continuos en los diferentes problemas que se presente en sus actividades a realizarse es decir trabajar conjuntamente para que se alcance la eficiencia en sus funciones y así lleguen a tener una organización formal para cumplir sus objetivos establecidos.

4.6.12.2 Eficacia

Es una medida normativa del logro de los resultados. Esto se puede medir en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social de los clientes. Es aquella que logra cumplir en el lugar, tiempo calidad y cantidad las metas y objetivos que se han establecido. Es por eso que es una actividad de mucha fuerza para poder lograr lo deseado.

La eficacia en la Asociación no está establecida definitivamente pero se puede mencionar de en su debido momento logran resolver los problemas que se los presente. Por tanto pueden cumplir con tareas y obligaciones pero cabe recalcar que no todos se involucran en las actividades y que de alguna manera hay sobrecarga de trabajo.

Entonces para que la Asociación sea eficaz en sus actividades es necesario que los socios reciban capacitaciones las cuales se mencionan a continuación:

CUADRO N° 44 Temas de capacitación

TEMAS
Motivación
Atención al cliente
Liderazgo
Comunicación efectiva

Fuente: Temas para las capacitaciones

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

En la Asociación no hay la debida capacitación hacia los socios y esto es uno de los aspectos importantes que debe haber en ella para que vayan aprendiendo que el trabajo en equipo es fundamental. Es por esto que no existe la correcta eficacia en la asociación y se propone que se les evalúe en un determinado tiempo para saber el desempeño y cumplimiento de cada socio que se le haya asignado.

4.6.12.3 Evaluación

Las evaluaciones el proceso mediante el cual se verifica, valoran las realizaciones de una persona y el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los socios, la forma en que están desempeñando su trabajo y de ésta manera elaborar planes de mejora para lograr el desarrollo de la asociación tanto en el área de los directivos como operativo.

La evaluación es una herramienta que ayuda a que se conozca los conocimientos, comportamientos de cada socio con el propósito de lograr un mejor rendimiento superior en sus trabajadores, y que esto se vea reflejado en los resultados de la asociación y en la propia satisfacción laboral de cada colaborador. Así mismo permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la asociación.

Se pretende evaluar en base a la productividad, calidad, responsabilidad y cumplimiento en el trabajo requerido es decir si cada socio realiza lo establecido por medio de una ficha dando su respectiva calificación. En la Asociación con la evaluación a implementar se obtendrá beneficios tales como:

- ✓ Responsabilidades y prioridades de cada socio.
- ✓ Desarrollo de habilidades, destrezas y competencias de socios.
- ✓ Mejorar el rendimiento individual de cada uno de ellos y la productividad de la asociación.
- ✓ Fomentar la comunicación entre socios.

Con la evaluación se logrará fortalecer las medidas en deficiencia y tomar decisiones adecuadas para que esto evite el retraso de actividades de la Asociación.

4.6.12.4 Control

Es un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se plantearon y para corregir cualquier desviación evidente. Es decir esto permite garantizar que las actividades de la Asociación se ajusten de una forma correcta y lograr la coordinación cooperación entre socios.

En la Asociación se debe realizar un control interno el cual permite conocer el nivel de cumplimiento de objetivos. Esta herramienta ayuda a ser útil para la gestión en sus actividades operativas. Es muy necesario llevar un control en la Asociación para ver si cada socio cumple con lo establecido sea estas en actividades laborales, de producción, cooperación y responsabilidad que se le haya asignado.

Se puede llevar el control por medio de elaborar informes de cada producción a realizarse para verificar su cumplimiento con respecto a la proyección de la asociación. Se puede realizar reuniones y visitas a los puestos de trabajos para observar motivo de faltas graves en la elaboración de productos.

4.7 PRESUPUESTO

CUADRO N° 45 Temas y Recursos de la capacitación

TEMAS	HORAS	TIEMPO	TOTAL
ATENCIÓN AL CLIENTE			
El Cliente	8 horas	3 meses	\$ 40,00
El Servicio	8 horas		\$ 35,00
Las habilidades de escuchar	6 horas		\$ 30,00
RECURSOS HUMANOS\$			
La comunicación en la empresa	6 horas	2 meses	\$ 35,00
Liderazgo	8 horas		\$ 40,00
Motivación	8 horas		\$ 45,00
TOTAL			\$ 225,00
RECURSOS A UTILIZAR			
Pizarra acrílica			\$ 65,00
Esferos, cuadernillo			\$ 25,00
Papelógrafos			\$ 10,00
Videos			\$ 10,00
TOTAL			\$ 100,00

Fuente: Recursos para las capacitaciones

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

CUADRO N° 46 Recursos Humanos

Recursos Humanos	Valor
Contratación del personal	\$ 175.00
Refrigerio	\$ 80.00
Transportación	\$ 125.00
Total	380.00

Fuente: Recursos para las capacitaciones

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

CUADRO N° 47 Presupuesto

PRESUPUESTO

Nombre del Proyecto: Diseño Organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” de la Comuna Sitio Nuevo

Estudiante/tesista: Liliana Reyes Cordero

Carrera: Ing. Desarrollo Empresarial

TEMAS	CAPITULO I	CAPITULO II	CAPITULO III	CAPITULO IV	CAPACITACIONES	ENTREGA DE TESIS	TOTAL
Suministros y Papelería	28,00	35,00	35,00	40,00			\$ 138,00
Computadora y servicio - internet	\$ 40,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 55,00			\$ 191,00
Alimentación	\$ 50,00	\$ 55,00	\$ 50,00	\$ 50,00			\$ 205,00
Transportación	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 50,00	\$ 48,00			\$ 188,00
Temas Recursos Humanos y Materiales					\$ 705,00		\$ 705,00
Encuadernación e impresión de tesis						\$ 180,00	\$ 180,00
COSTOS TOTALES	163,00	183,00	183,00	193,00	705	180,00	1.607,00

Fuente: Recursos para elaboración de tesis
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

CONCLUSIONES

- ✓ El diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” contiene factores fundamentales en su proceso administrativo y en su estructura interna tales como misión, visión, valores, principios y funciones a seguir en su debida área de trabajo.
- ✓ El instrumento de consulta y guía contiene funciones asignadas al cuerpo directivo, se detallan también que acciones realizar en su área de trabajo tanto como presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales, involucrando la participación de todos los socios quienes integran la Asociación.
- ✓ La aplicación de las políticas y reglas propuestas ayudará a crear un orden estratégico en las actividades de la asociación para lograr resultados eficaces para el desarrollo de la misma.
- ✓ Los socios pueden brindar un producto de calidad teniendo un excelente trabajo en equipo, motivación para que al momento de enfrentar situaciones inesperadas actúen con eficacia tomando acciones correctivas para mantener actitudes positivas.
- ✓ Es necesario llevar un control interno a la Asociación para que permita tomar decisiones adecuadas.
- ✓ El diseño organizacional mejorará su direccionamiento en la gestión administrativa en la Asociación Artes Cerro Grande.

RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande” para conseguir una comunicación efectiva trabajando en equipo para alcanzar los objetivos y el progreso de la misma.

- ✓ Cada directivo debe ser responsable y cumplir con la funciones asignadas para que la administración sea eficiente.

- ✓ Aplicar las debidas reglas y políticas al socio que lo amerite para de esta manera generar un orden interno en la asociación con el único fin de lograr la participación de todos los involucrados para conseguir resultados positivos.

- ✓ Los socios deben trabajar motivados para estar preparados para los cambios que se puedan presentar internamente y externamente ante situaciones inesperadas para estar en ventaja competitiva.

- ✓ Tener registros de cada actividad que realice la asociación.

- ✓ El aplicar un diseño organizacional a la Asociación “Artes Cerro Grande” ayudará a que se realicen acciones adecuadas que generen cambios de acuerdo al entorno en que se desenvuelven logrando una mejora continua en el producto que ofrece a la comunidad y de esta manera dirigiéndose hacia el cumplimiento de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, M (2007) la investigación educativa. España. Editorial McGraw-Hill
- ÁLVAREZ Muñoz, Jesús (2007) Diseño organizacional, Torreón – Coahuila.
- ARIAS (2008) Modalidad de la investigación, Pearson educación
- BERNAL Torres, Cesar Augusto (2007) Metodología de la investigación, México, Pearson Prentice Hall, Editora Leticia Gaona, segunda edición.
- CUMMINGS THOMAS G, WORLEY CHRISTOPHER G. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. Octava Edición. Cengage Learning Editores S.A.
- CHIAVENATO, A. (2002). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. Y SAPIRO, A. (2011). Planeación Estratégica fundamento y aplicaciones
- DAFT, R. (2004). Teoría y Diseño Organizacional, México. Thomson 8ª. Edición.
- DAFT RICHARD L., (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Editores: Cengage Learning. Novena Edición (02/01/2007). México.
- DAFT, Richard L. (2008) Teoría y diseño organizacional, Octava edición, publicado por Cengage Learning Editores, 612 pág.
- GILLI JUAN JOSÉ, (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Ediciones Granica S.A., (30/08/2007). Buenos Aires.

- DA SILVA REINALDO O (2006)Teorías de la Administración Editorial: Cengage earning, Chile
- HERNÁNDEZ, S. (2007). “Fundamentos de Metodología de la Investigación”. México. Prentice Hall.
- ILLESCA, S. (2006) “La metodología se encarga de la parte operativa del proceso del conocimiento”.
- MARTINEZ COLL. (2007)Recursos Humanos Estructura Organizativa. Editorial, El Ateneo
- MÉNDEZ ÁLVAREZ CARLOS E. (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.
- MINTZBERG HENRY, (2006). Diseño de Organizaciones Eficientes. Editores: El ateneo. Buenos Aires.
- MUNCH, L Y ÁNGELES, E. (Eds.) (2002). Métodos y técnicas de Investigación. Trillas. México. (10ª reimp) Pp.31
- SAMPIERI, H: (2007). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill
- ZAMBRANO BARRIOS A. (2007). Planificación Estratégica – presupuesto y control de la gestión pública. Editores: Universidad Católica Andrés. Caracas.

PÁGINAS DE INTERNET

- http://www.asociacioncepri.org/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=153
- <http://www.fusda.org/socmex2.pdf>
- http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/PoliticasyReglasDeUnaEmpresa/107932.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/ReglamentoParaUnaEmpresa/598732.html>
- <http://www.gropeimprensa.com/manuales-blog/84-los-reglamentos-en-una-empresa.html>
- <http://es.scribd.com/doc/20829191/Principales-tipos-de-investigacion>
- <http://www.slideshare.net/HernanSalazar/investigacion-bibliografica-2463165>
- <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- <http://es.scribd.com/doc/21789444/INSTRUMENTOS-DE-INVESTIGACION>
- <http://es.scribd.com/doc/56411471/18/Poblacion-y-Muestra>

ANEXOS

ANEXO N° 1 Acta de sesión de trabajo



ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ARTES CERRO GRANDE
FUNDADO EL 11 DE ABRIL DEL 2009
ACUERDO MINISTERIAL N° 0081 DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y PRODUCTIVIDAD
R.U.C. # 2490002432001
Dirección: Comuna Sitio Nuevo,
Av. Principal 13 de Mayo y San Francisco, Parroquia Manglaralto Cantón Santa Elena
E-mail: artescerrogrande@hotmail.com

ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN
OBJETIVO DE LA SESIÓN: DETERMINAR LA SITUACIÓN DE LA ASOCIACIÓN
POR MEDIO DEL INSTRUMENTO DE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN.

ESTUDIANTE: REYES CORDERO LILIANA BEATRIZ

En la Comuna Sitio Nuevo, Parroquia Manglaralto a los 17 días del mes de Septiembre del año 2013, se llevó a cabo la reunión de trabajo con los socios de la Asociación Artes Cerro Grande a las 17h00 pm.

En la reunión se trataron los siguientes puntos:

1. Presentación de la estudiante
2. Dialogo con los involucrados de las áreas de la asociación.
3. Entrega de información para empezar la investigación del proyecto.

Nota: se adjuntan las nóminas de todos los colaboradores con sus respectivos números de cedula.

Muy atentamente

Sr. Holger Apolinario Laínez
Presidente

Secretario

C.C. Archivo

ANEXO N° 2 Nómina de los socios

APELLIDOS	NOMBRES	CÉDULA DE IDENTIDAD
APOLINARIO ALEJANDRO	PEDRO RAMON	0927515593
APOLINARIO DEL PEZO	WILSON	0918969783
APOLINARIO DEL PEZO	JAIME SAUL	0921730651
APOLINARIO DEL PEZO	MARIO ABEL	0926460205
APOLINARIO DEL PEZO	EMELITO DAVID	0923404925
APOLINARIO LAINEZ	HOLGER FRANCISCO	0922582325
DE LOS SANTOS LAINEZ	FERNANDO	0915813752
ENRIQUEZ LAINEZ	BOLIVAR EMILIO	0918560376
ESCALANTE TOMALA	HECTOR EUGENIO	0922171988
LAINEZ SALINAS	WILMER ISMAEL	0922170824
LAINEZ TOMALA	CLAUDIO WILFRIDO	0919292938
LAINEZ TOMALA	BOLIVAR	0922582341
LIMON VILLAO	CARLOS AQUILES	0920110483
PINCAY ESCALANTE	FREDDY	0926462458
PINCAY ESCALANTE	FRANCISCO JAVIER	0916999360
RAMIREZ POZO	ANTONIO MARTIRES	0916983315
ROSALES ESCALANTE	SIXTO GILBERTO	0926462441
ROSALES ESCALANTE	FLABIO LUIS	0915492003
TOMALA ENRIQUEZ	HUMBERTO PORFIRIO	0920539210
TOMALA ORRALA	ANGEL KENEDDY	0913643839

Fuente: Asociación "Artes Cero Grande".

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero.

ANEXO N° 3 Aceptación de la propuesta



ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ARTES CERRO GRANDE
FUNDADO EL 11 DE ABRIL DEL 2009
ACUERDO MINISTERIAL N° 0081 DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y PRODUCTIVIDAD
R.U.C. # 2490002432001
Dirección: Comuna Sitio Nuevo,
Av. Principal 13 de Mayo y San Francisco, Parroquia Manglaralto Cantón Santa Elena
E-mail: artescerrogrande@hotmail.com

Sitio Nuevo, 26 de Octubre de 2013

Ing.
MERCEDES FREIRE RENDON MSC.
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UPSE
EN SU DESPACHO:

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo del Directorio y Socios de la Asociación “Artes Cerro Grande” de la Comuna Sitio Nuevo, deseándole éxitos en sus funciones que acertadamente dirige y a la vez aprovechamos la oportunidad para exponer:

Por medio de la presente me permito informarle a usted que la estudiante REYES CORDERO LILIANA BETARIZ, de la carrera de INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL, con respecto al desarrollo de la propuesta para la implementación de un Diseño Organizacional. La asociación se complace mediante el suscrito en extender su aval en la **aceptación** y aplicación del proyecto en todas sus partes.

Su participación en esta actividad nos compromete a aplicar en nuestra asociación los conocimientos adquiridos y plasmado en el documento; siendo esta un beneficio para ambas partes.

Sin más que comunicar, nos suscribimos de usted.

Muy atentamente

Sr. Sr. Holger Apolinario Laínez.
Presidente de la Asociación.

Bolívar Enrique.
Tesorero de la Asociación.

C.C. Archivo

ANEXO N° 4 Entrevista al presidente de la asociación



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN“ARTES CERRO GRANDE”

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Facilitar la coordinación de actividades internas mediante un diseño organizacional que direcciona a brindar un buen servicio a la ciudadanía.

PRESENTACIÓN: Buenos días mi nombre es Liliana Reyes Cordero, egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, estoy trabajando con mucho esfuerzo para elaborar la tesis de grado, por este motivo me permito realizar ciertas preguntas básicas, con el fin de obtener información que será de mucha importancia para realizar el trabajo.

1. ¿Nombre de la Asociación?
2. ¿La asociación Artes Cerro Grande cual fue su finalidad de crearla?
3. ¿La asociación se encuentra legalmente constituida como se debe?
4. ¿Cuántos años tiene la Asociación?
5. ¿Cuántas personas integran la Asociación?
6. ¿De qué manera se encuentra estructurada la directiva?
7. ¿En el transcurso de funcionamiento la asociación considera Ud. que la ha cumplido con sus propósitos?
8. ¿Considera importante que una organización tenga una misión y visión?
9. ¿La motivación y trabajo en equipo en la Asociación es fundamental?
10. ¿Cuenta con un diseño organizacional la asociación?
11. ¿Piensa que el disponer de un diseño organizacional les permitirá facilitar la coordinación de actividades?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO N° 5 Encuesta dirigida a los directivos



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Investigar sobre las necesidades de implementar el Diseño Organizacional que permita mejorar la gestión administrativa de la Asociación “Artes Cerro Grande”, con la finalidad de obtener información relevante, el cual será utilizado con absoluta privacidad. Le agradezco brindarme su tiempo y responder las siguientes preguntas con la seriedad que el caso lo amerita.

Género: Masculino Femenino

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

1. Instrucción Educativa

Primaria
Secundaria
Superior

2. ¿Cuál es el objetivo que impulsó en crear la Asociación?

El progreso de la asociación
Tener un ingreso promedio mensual
Para generar fuentes de trabajo

3. ¿Es necesario tener una mayor comunicación entre los socios de la Asociación para lograr un buen desempeño laboral?

Definitivamente si
Probablemente si
Indeciso
Probablemente no
Definitivamente no

4. ¿Conoce que es un diseño organizacional?

Si No

5. ¿Cree que un diseño organizacional sea importante para la asociación?

Sí

No

6. ¿Usted como parte de la directiva conoce si la Asociación “Artes Cerro Grande”, cuenta con un diseño organizacional?

Sí

No

7. ¿El nivel jerárquico de la asociación está claramente estructurado?

Sí

No

8. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un diseño organizacional para la asociación?

Muy importante
Importante
Indiferente
Poco importante
Nada importante

<input type="checkbox"/>

9. ¿Usted cree que con el diseño organizacional mejorara sus procesos administrativos?

Sí

No

10. ¿Elija un beneficio que se obtendría con la implementación de un modelo organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”?

Trabajo en equipo
Permanente comunicación
Eficiente Administración
Buena Toma de Decisiones
Puesto de Trabajo Flexibles

<input type="checkbox"/>

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 6 Encuesta dirigida a los socios



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN.



OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Obtener información para elaborar el Diseño Organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”, el cual será utilizado con absoluta privacidad. Le agradezco brindarme su tiempo y responder las siguientes preguntas con la seriedad que el caso lo amerita.

Género: Masculino Femenino

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

1. Instrucción Educativa

- | | |
|------------|--------------------------|
| Primaria | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria | <input type="checkbox"/> |
| Superior | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Considera Ud. que la administración de la asociación ha sido?

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Muy eficiente | <input type="checkbox"/> |
| Eficiente | <input type="checkbox"/> |
| Ni eficiente/ni deficiente | <input type="checkbox"/> |
| Deficiente | <input type="checkbox"/> |
| Muy deficiente | <input type="checkbox"/> |

3. ¿El nivel de educación de los directivos, está acorde para dirigir la asociación?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Muy acorde | <input type="checkbox"/> |
| Acorde | <input type="checkbox"/> |
| Desacorde | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Considera Ud. que en la actualidad la Asociación trabaja en coordinación para alcanzar los objetivos propuestos?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Definitivamente si | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente si | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente no | <input type="checkbox"/> |
| Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Existe cooperación entre cada uno de los socios de la Asociación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6. ¿En la Asociación se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones”?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿Se comunican las decisiones que toman el personal administrativo a los socios?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuente	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cómo considera usted la participación de la Asociación “Artes Cerro Grande” en el mercado artesanal?

Totalmente Aceptable	<input type="checkbox"/>
Medianamente Aceptable	<input type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Poco Aceptable	<input type="checkbox"/>
Nada Aceptable	<input type="checkbox"/>

9. ¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional para la Asociación “Artes Cerro Grande”?

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

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 7 Encuesta dirigida a los clientes



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Realizar un estudio de campo obteniendo información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la gestión de la Asociación “Artes Cerro Grande”. Le agradezco brindarme su tiempo y responder las siguientes preguntas con la seriedad del caso que lo amerita.

Género: Masculino Femenino

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

1. Instrucción Educativa

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo valora usted la atención al cliente que recibe de la Asociación “Artes Cerro Grande?”

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué le parece los productos que le ofrece la Asociación “Artes Cerro Grande?”

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regulares	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

4. ¿Qué aspectos toma en cuenta al adquirir los productos de la asociación?

Calidad	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Variedad de productos	<input type="checkbox"/>
Diseños	<input type="checkbox"/>

5. **¿Los productos que brinda la asociación cuentan con un valor agregado que los diferencien de los demás?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

6. **¿Considera que a la asociación le hace falta publicidad para captar una mayor cantidad de clientes?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo/ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. **¿Qué calificación le asigna usted a la incidencia del liderazgo en la Asociación “Artes Cerro Grande”?**

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Pésimo

8. **¿Considera importante el control de actividades para que la Asociación “Artes Cerro Grande” sea eficiente?**

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

9. **¿Considera importante que los artesanos reciban capacitaciones para mejorar la calidad del servicio al cliente?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo/ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 8 Formulario para medir desempeño del trabajador

Ejemplo de un formato de evaluación sobre un máximo de 100 puntos:						
Nombre del evaluado:						
Cargo:	Jefe de marketing					
Periodo evaluado:						
Nombre del evaluador:						
Fecha:						
Instrucciones:						
.....						
.....						
.....						
Criterios de evaluación	Peso	Grados de Desempeño				
		I Muy Bajo	II Bajo	III Promedio	IV Alto	V Muy alto
1. Competencias específicas:	50%					
1.1. Desarrollo, implantación y control de planes de mercado.	40	4	8	12	16	20
1.2. Evaluaciones financieras de campañas publicitarias	30	3	6	9	12	15
1.3. Otra.	30	3	6	9	12	15
2. Competencias genéricas:	30%					
2.1. Habilidad para trabajar en equipo: se entiende por trabajo ...	50	3	6	9	12	15
2.2. Proactividad: se entiende por proactividad ...	40	2.4	4.8	7.2	9.6	12
2.3. Otra	10	0.6	1.2	1.8	2.4	3
3. Objetivos individuales:	20%					
3.1. Elevar en 5 puntos la recordación de la marca	50	2	4	6	8	10
3.2. Reposicionar la marca en el segmento ...	30	1.2	2.4	3.6	4.8	6
3.3. Otro	20	0.8	1.6	2.4	3.2	4

Tabla de definición de Grados de Desempeño	
Muy alto	Se entenderá un grado muy alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Alto	Se entenderá un grado alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Promedio	Se entenderá un grado promedio cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Bajo	Se entenderá un grado bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Muy bajo	Se entenderá un grado muy bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado

Fuente: ITMH Instituto Tecnológico de Matehuala

Elaborado por: Liliana Reyes Cordero

ANEXO N° 9 Matriz de Evolución del desempeño laboral

MATRIZ DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL				
Nombre de la persona evaluada: _____				
Fecha: _____				
DESEMPEÑO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	INSATISFACTORIO
Responsabilidad				
Rapidez en el trabajo				
Dedicación al trabajo				
Productividad y Calidad,				
Iniciativa en actividades				
Cooperación y trabajo en equipo				

Fuente: ITMH Instituto Tecnológico de Matehuala
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero

ANEXO N° 10 Sede de la Asociación



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero

ANEXO N° 11 Entrevista con el Sr. Presidente de la Asociación



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero

ANEXO N° 12 Socios de la Asociación Trabajando



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero



Fuente: Investigación dPirecta
Elaborado por: Liliana Reyes Cordero

CARTA AVAL DE LA ASOCIACIÓN "ARTES CERRO GRANDE"



ASOCIACIÓN DE ARTESANOS ARTES CERRO GRANDE
FUNDADO EL 11 DE ABRIL DEL 2009
ACUERDO MINISTERIAL N° 0081 DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y PRODUCTIVIDAD
R.U.C. # 2490002432001
Dirección: Comuna Sitio Nuevo,
Av. Principal 13 de Mayo y San Francisco, Parroquia Manglaralto Cantón Santa Elena
E-mail: artescerrogrande@hotmail.com

Sitio Nuevo, 10 de Septiembre del 2012.

Ing.
MERCEDES FREIRE RENDÓN MSC.
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA DE LA UPSE
EN SU DESPACHO:

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo del directorio y socios de la Asociación Artes Cerro Grande de la comuna Sitio Nuevo, Provincia de Santa Elena deseándole éxitos en sus funciones que acertadamente dirige y a la vez aprovechamos la oportunidad para exponer:

El motivo por el cual me dirijo a usted Sra. Decana de la Facultad, es para informarle que la Srta. Estudiante REYES CORDERO LILIANA BEATRIZ, C.C N° 0924928542, está autorizada a ingresar a nuestra instalación para levantar información con fines académicos para realizar el Diseño Organizacional a la Asociación Artes Cerro Grande.

Como sugerencia por parte de la Asociación la Srta. REYES CORDERO LILIANA recibirá todo el apoyo necesario en lo que se refiere a su petición.

Por su atención al presente, le anticipamos nuestros sinceros agradecimiento y éxitos en sus metas alcanzadas.

Muy Atentamente

Sr. Hólger Apolinario Laínez
Presidente de la Asociación

Bolívar Enrique
Tesorero de la Asociación

C.C.Archivo