



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO, PARROQUIA
SAN JOSÉ DE ANCÓN, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: JANINA JAZMÍN SUÁREZ MUÑOZ

TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO, PARROQUIA
SAN JOSÉ DE ANCÓN, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: JANINA JAZMÍN SUÁREZ MUÑOZ

TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

La Libertad, Agosto 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR.

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO, PARROQUIA SAN JOSÉ DE ANCÓN, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**”, elaborado por la Srta. Janina Jazmín Suárez Muñoz, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado, corregido y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Econ. Margarita Panchana Panchana
TUTORA

DEDICATORIA

A mi familia, quienes han sido el pilar fundamental en el transcurso de mi carrera universitaria, por su confianza, amor, credibilidad y sobre todo por su apoyo incondicional, inculcándome muy buenos valores que guiarán siempre mi vida.

A mis amigas y amigos que compartieron conmigo momentos de tristezas y alegrías, con experiencias que quedarán por siempre en mi mente y mi corazón.

Janina.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a Dios porque sin el nada de esto hubiera sido posible, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a cada uno de los profesores, cuyas enseñanzas me servirán en mi vida personal y profesional.

A mi tutora Econ. Margarita Panchana Panchana, quien con sus conocimientos y experiencia supo guiarme para el desarrollo de mi tesis, y a todas las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo para la culminación de una de las etapas más importantes de mi vida.

Janina.

TRIBUNAL DE GRADO.

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

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

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESOR- TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, 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 DE
ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO, PARROQUIA
SAN JOSÉ DE ANCÓN, CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

Autora: Janina Jazmín Suárez Muñoz

Tutora: Econ. Margarita Panchana Panchana

RESUMEN

Toda organización debe contar con una estructura Administrativa que le permita desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz. Sus integrantes se constituyen en el Talento Humano transformador de los procesos de la institución por ello se propone en el presente estudio el diseño organizacional para la Asociación de Artesanos de la comuna El Tambo de la parroquia San José de Ancón del Cantón Santa Elena, perteneciente a la provincia del mismo nombre, entidad encargada de la producción, comercialización y venta de bienes muebles, siendo su principal materia prima la madera. La presente propuesta se considera como una herramienta fundamental para el normal y coherente desarrollo de las actividades artesanales, con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia del talento humano, capital importante en todo proceso de producción y establecer las estrategias necesarias que permitan el crecimiento sólido del gremio artesanal. El estudio es de tipo descriptivo, considerando como primera instancia la fundamentación teórica de la propuesta, citando teorías como base referencial para el desarrollo de la propuesta. El estudio se desarrolló considerando la metodología de investigación o metodología de trabajo que involucró la aplicación de métodos inductivos y deductivos; y, técnicas como la entrevista y la encuesta, los instrumentos fueron estructurados con preguntas de tipo abiertas y cerradas. Posteriormente se aplicaron las herramientas metodológicas con el propósito de determinar un diagnóstico situacional del objeto de estudio, considerándose como población a los involucrados, siendo éstos los directivos y socios pertenecientes al gremio artesanal, además es importante destacar que también fueron considerados los clientes. Los resultados obtenidos permitieron hacer el planteamiento de un diseño organizacional en la que se consideraron elementos fundamentales como la filosofía, misión y visión institucional, así como también el desarrollo de procedimientos que contienen deberes, obligaciones, funciones específicas y perfiles de los miembros del directorio y miembros de la asociación.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iiv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Antecedentes.	3
1.2.1 Diseño Organizacional.....	4
1.2.2 Definiciones del Diseño Organizacional.....	4
1.2.3 Importancia del Diseño Organizacional.....	5
1.2.4 Características del Diseño Organizacional.....	6
1.2.5 Ventajas del Diseño Organizacional.	7
1.2.6 Enfoques del Diseño Organizacional.	8
1.2.7 Modelos del Diseño Organizacional.	11
1.2.7 Elementos del Diseño Organizacional.	16
1.2.7.1. Análisis Organizacional.	16
1.2.7.2. Dirección Estratégica.	19
1.2.7.3. Gestión de las Necesidades.	21

1.2.7.4. Proyección del diseño organizacional.....	24
1.2.7.5. Resultados de la Efectividad.....	28
1.3 Asociación de Artesanos de la Comuna El Tambo.....	30
1.3.1. Análisis Organizacional.....	30
1.3.1.1. Datos históricos.....	30
1.3.1.2. Constitución.....	31
1.3.1.3. Normativa.....	32
1.3.2. Recursos.....	33
1.3.2.1. Recurso humano.....	33
1.3.2.2. Recursos económicos.....	33
1.3.2.3. Recursos materiales.....	33
1.3.3. Productos.....	34
1.3.4. Servicios.....	35
1.3.5. Financiamiento.....	36
1.3.5.1. Autogestión.....	36
1.3.5.2. Préstamos.....	36
1.3.5.3. Presupuesto.....	36
1.4 Fundamentación Legal.....	37
1.4.1 Constitución de la República del Ecuador.....	37
1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir.....	37
1.4.3 Ministerio de Inclusión Económica y Social.....	38
1.4.4 Ley de Artesanos.....	38
1.4.5 Asociaciones Gremiales.....	39
1.5 Marco Situacional.....	40

CAPÍTULO II	41
METODOLOGÍA	41
2.1. Diseño de Investigación.	41
2.2. Modalidad de la Investigación.	42
2.3. Tipos de Investigación.	43
2.3.1. Por el Propósito.	43
2.3.2 Por el Nivel	43
2.3.3 Por el Lugar.....	44
2.4. Métodos.....	46
2.4.1 Método Inductivo.	46
2.4.2 Método Analítico.	46
2.5. Técnicas de Investigación.	46
2.6. Instrumentos de la Investigación.....	48
2.7. Población y Muestra.....	50
2.7.1 Población.....	50
2.7.2. Muestra.....	51
2.8. Procedimientos de la Investigación.....	57
CAPÍTULO III.....	58
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA.....	74
3.1. Análisis de los Resultados de la Entrevista.....	59
3.2. Análisis de los resultados de la encuesta.....	63
3.3. Comprobación de la Hipótesis.	81
3.4. CONCLUSIONES	86
3.5. RECOMENDACIONES	87

CAPÍTULO IV.....	89
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO, PARROQUIA SAN JOSÉ DE ANCÓN, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013.....	104
4.1. Presentación.....	89
4.2. Análisis organizacional de la asociación de artesanos comuna El Tambo.	92
4.2.1. Análisis Externo.....	92
4.2.2. Análisis Interno.....	92
4.2.3. Análisis F.O.D.A.....	93
4.2.4. Análisis de la Matriz del FODA Estratégico.....	94
4.3. Dirección Estratégica.....	95
4.3.1. Misión de la Asociación de Artesanos.....	95
4.3.2. Visión de la Asociación de Artesanos.....	95
4.3.3. Metas de la Asociación de Artesanos.....	96
4.3.4. Objetivos de la Asociación de Artesanos.....	96
4.3.4.1. Objetivo General.....	96
4.3.4.2. Objetivos Específicos.....	97
4.4. Gestión de las Necesidades.....	98
4.4.1. Productos o Servicios.....	98
4.4.2. Clientes y Proveedores.....	99
4.4.3. Satisfacción de las necesidades.....	100
4.4.4. Estrategias.....	101
4.4.4.1. Estrategias de crecimiento.....	101
4.4.4.2. Estrategias Concéntricas.....	103
4.4.4.3. Estrategias Genéricas.....	105

4.4.4.4. Estrategias Defensivas.	106
4.5. Flujos del proceso.	107
4.5.1 Plan de gestión administrativas.	122
4.5.2 Plan de capacitación.	124
4.5.3 Plan de marketing.	126
4.5.4 Infraestructura del mercado.	127
4.6. Proyección del diseño organizacional.	115
4.6.1. Forma estructural de la asociación de artesanos.	115
4.6.1.1. Orgánico funcional de la asociación de artesanos.	118
4.6.2. Tecnología de información y sistema de control de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.	128
4.6.2.2. Implementación de página web.	128
4.6.3. Política de recursos humanos e incentivos de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.	129
4.6.3.1. Política de recurso humano.	129
4.6.3.2. Política de incentivos.	129
4.6.3.4. Política de Precio.	129
4.6.3.5. Política de mercadeo.	130
4.6.3.8. Política de aporte a la comunidad.	130
4.6.4. Cultura organizacional.	131
4.6.4.1. Filosofía de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.	131
4.6.4.2. Valores éticos de la asociación de artesanos.	131
4.6.5. Vínculos Inter-organizacionales.	133
4.6.6. Resultados de efectividad.	134
4.6.6.1. Eficiencia.	134
4.6.6.2. Eficacia.	134

4.6.6.3. Seguimiento y Control	135
4.7. Presupuesto.	137
4.8. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	141
BIBLIOGRAFÍA.	142

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1: Instrumentos de la investigación.....	49
CUADRO # 2: Población.....	51
CUADRO # 3: Número de Encuestas de los elementos de la población.....	56
CUADRO # 10: Trabajo en coordinación.....	69
CUADRO # 11: Implementación de un diseño organizacional.	70
CUADRO # 12: Factor importante para que la asociación sea eficiente.	71
CUADRO # 13: Implementación de estrategias.	72
CUADRO # 14: Cooperación entre colaboradores.....	73
CUADRO # 15: Satisfacción con el servicio.....	74
CUADRO # 16: Beneficios que ofrece la asociación.	76
CUADRO # 17: Capacidad productiva.....	77
CUADRO # 18: Distribuciones de trabajo.	78
CUADRO # 20: Control para determinar funciones.....	80
CUADRO # 21: Datos para comprobar hipótesis	81
CUADRO # 22: Significado de la fórmula	82
CUADRO # 23: Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie).....	83
CUADRO # 25: Significado de la Fórmula Chi Cuadrada	83
CUADRO # 27: Matriz F.O.D.A.	93
CUADRO # 28: Análisis de la Matriz del FODA Estratégico.	94
CUADRO#29 Índices de evaluación.....	151
CUADRO#30: Presupuesto de inversión de activos fijos.....	152
CUADRO#31: Presupuesto de servicios básicos.....	152
CUADRO#32: Presupuesto de gastos de personal.....	153
CUADRO#33: Presupuesto de materiales y suministros.....	153
CUADRO#34: Presupuesto de proyectos.....	154
CUADRO#35: Presupuesto de gastos administrativos.....	154
CUADRO#36: Presupuesto de gastos totales del diseño organizacional.....	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1: Modelo Organizacional según Richard Daft.	13
GRÁFICO # 2: Modelo de Diseño Organizacional según Labrada Sosa.	14
GRÁFICO # 3: La asociación pone en práctica estatutos.	64
GRÁFICO # 4: Ambiente interno adecuado.	65
GRÁFICO # 5: Trabajo en equipo.	66
GRÁFICO # 6: Buena interrelación entre miembros de la asociación.	67
GRÁFICO # 7: Opiniones propuestas.	68
GRÁFICO # 8: Comunicación entre directiva y socios.	69
GRÁFICO # 9: Trabajo en coordinación.	70
GRÁFICO # 10: Implementación de un diseño organizacional.	71
GRÁFICO # 11: Factor importante para que la asociación sea eficiente.	72
GRÁFICO # 12: Implementación de estrategias.	73
GRÁFICO # 13: Cooperación entre colaboradores.	74
GRÁFICO # 14: Satisfacción con el servicio.	75
GRÁFICO # 15: Beneficios que ofrece la asociación.	76
GRÁFICO # 16: Capacidad Productiva.	77
GRÁFICO # 17: Distribuciones de trabajo.	78
GRÁFICO # 18: Servicio a la comunidad.	79
GRÁFICO # 19: Control para determinar funciones.	80
GRÁFICO # 20: Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos de la Comuna El Tambo.	91
GRÁFICO # 21: Programas y Proyectos de Acción.	107
GRÁFICO # 22: Organigrama de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.	117

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1: Modelo de Entrevista.....	145
ANEXO # 2: Modelo de encuesta.....	146
ANEXO #3: Procedimientos para la aplicación del diseño organizacional.....	150
ANEXO #4: Fotos de la asociación de artesanos.....	166

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas se fijan como objetivo satisfacer con eficiencia y eficacia la atención a sus clientes con el fin de optimizar los esfuerzos y acciones que se emprendieron; pues si bien la razón de ser es el cliente, se deben establecer un conjunto de labores que vayan de la mano con todas y cada una de las necesidades que se requieran, en un armónico trabajo de equipo, que involucre a todos los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Un factor importante para el crecimiento de la organización, se atribuye a una estructura organizacional que permita contener e integrar a todos los órganos: es decir, las personas, las tareas, las relaciones, los recursos y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos. Esta estructura funciona como el esqueleto de la organización y ofrece el esquema que permite coordinar y organizar todos los elementos vitales para su debido funcionamiento y fortalecimiento administrativo de la asociación.

Además se transfiere tecnología y metodología acorde a los estrictos requerimientos de la organización, considerando como base fundamental en el proceso de implementación a las personas involucradas tanto internas y externas; de esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización, siendo importante para toda institución analizar su estructura y su orgánico funcional.

El presente estudio permitirá visualizar las tareas en cada puesto, así como sus especificaciones y relación entre ellos. Un elemento fundamental dentro de la estructura organizacional es el direccionamiento estratégico de la empresa, el cual es un instrumento donde se establece la razón de ser de la organización y la orientación de las actividades para que este vaya encaminadas al cumplimiento de y de acuerdo a los objetivos organizacionales.

El diseño organizacional representa la forma en que está estructurada la empresa o cualquiera organización, los sistemas en el aspecto de las organizaciones; así como de los factores que intervienen como lo son los ambientes y sus características. Y de las dimensiones que se alcanzan en el diseño organizacional

La estandarización de procesos igualmente es un elemento fundamental, que le permite a la empresa el control y coordinación de sus actividades y como resultado final el reconocimiento por parte de sus clientes.

Se considera para el presente trabajo a la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, donde se propone desarrollar un diseño organizacional que permita el crecimiento y posicionamiento de la empresa en un mercado ampliamente competitivo buscando estrategias.

En el primer capítulo se señala el conjunto de elementos teóricos que fundamentan y explican aspectos significativos del tema a estudiar, permitiendo su adecuada comprensión e interpretación.

El segundo capítulo corresponde al marco metodológico, donde se describen las estrategias que se utilizan para estudiar los hechos, formulando métodos y técnicas que permiten acercarse a conocer el fenómeno objeto de la investigación.

En el tercer capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados de las diferentes técnicas aplicadas como entrevistas y encuestas, con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el cuarto capítulo se plantea la propuesta que describe el diseño organizacional para la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, como solución al problema detectado. Esta propuesta se la realiza en base a los resultados de la investigación desarrollada y a los argumentos recopilados de las fuentes de investigación consultadas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes.

La idea de los resultados organizacionales ha sido una temática firme a lo largo del camino de la historia administrativa, comenzando por las civilizaciones antiguas, modernas y contemporáneas. Es por esta razón que es muy importante analizar y diagnosticar la situación en que una asociación se encuentra para establecer el modelo administrativo que satisfaga las exigencias particulares de cada organización de forma consistente.

Pero no podemos olvidar el análisis de las organizaciones desde el punto de vista de la teoría estructuralista la cual enfatiza en un enfoque múltiple y globalizante tanto para la organización formal(que perduran en el tiempo) como para la informal, permitiendo la relación entre los diferentes niveles jerárquicos y comenzando a hablar de unos objetivos organizacionales que representan las intenciones de las empresas de alcanzar la eficacia, generándose un nuevo concepto de organización donde se puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas y un nuevo concepto de hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio.

El camino de la historia administrativa fue un enlace muy significativo para la administración moderna ante las nuevas características se ven obligadas a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado competitivo y mediante una serie de actividades, Arenas V., Wilson, (2007), Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes; establecimiento de planes y directrices, selección de personal, coordinación y resultados para el logro de objetivos, que son realmente comunes”. Pág. 32

1.2.1 Diseño Organizacional

1.2.2 Definiciones del Diseño Organizacional.

Daft Richard (2007), expresa:

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

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación; tienen todas una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.” pág. 34.

El diseño organizacional nos permite definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional, eficiente y eficaz entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos y metas para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido; convirtiéndola en una asociación competitiva en el mercado a través de su excelente servicio y calidad de productos.

Hintze, J. (2008), plantea:

“diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización, cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos a seguir, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables para la organización”. (Pág. # 67).

El diseño organizacional se considera como una herramienta indispensable en la vida de las organizaciones, ya que este tipo de modelo se basa en la creación de estructuras administrativas dinámicas, innovadoras y flexibles, capaces de adaptarse a los cambios del entorno, debido a que describen y clasifican las unidades existentes en las mismas; y que a su vez se encargan de la organización del trabajo, de la distribución efectiva de los recursos, en donde el talento humano participa activamente cumpliendo de forma efectiva con los objetivos.

Se puede considerar también como un proceso, que busca realizar un conjunto de funciones de acuerdo a una estrategia y plantea la formulación de objetivos; mediante la asignación de responsabilidades. Por lo tanto se busca a través de esta propuesta de diseño de la estructura organizacional un excelente grado de eficacia y eficiencia de la institución.

Con la creación y desarrollo de una estructura formal se obtendrá un ambiente interno adecuado en la entidad, en el que las actividades de sus colaboradores conlleven a alcanzar los objetivos organizacionales. Una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización. La asociación de artesanos de la comuna El Tambo necesita de la aplicación de este diseño pues existen en la actualidad muchas falencias que no permiten que se logren los objetivos para los cuales fue creada, esto a pesar de las diferentes iniciativas de cambio que plantean los directivos o diferentes integrantes de la misma, por lo tanto se hace necesaria la implementación.

1.2.3 Importancia del Diseño Organizacional

Mintzberg Henry (2007), establece:

“Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo

coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización”. pág. 30.

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

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

Mediante el análisis que a través del diseño de la estructura de la organización, se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente, si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

1.2.4 Características del Diseño Organizacional.

Daft, R. (2007), menciona: El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración en las diversas empresas, cada

una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas, instituciones o entidades con diseños iguales. (Pág. # 34).

a. Diferenciación: se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos, la diferencia puede ser: horizontal, en departamentos o divisiones mediante la departamentalización; vertical en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

b. Formalización: se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben como, cuando y porque se ejecutan las tareas. Son las que define explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Además que deben ser estrictamente respetadas por cada uno de los integrantes de la organización.

c. Centralización e Integración: se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones, es decir en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula para que este apruebe o decida.

Podemos definir entonces que es necesario tener en cuenta estas características del diseño organizacional, pues permitirán a la empresa realizar de manera efectiva sus funciones mediante la división del trabajo, la implementación de reglas y reglamentos para la ejecución de tareas y establecer a la autoridad competente para la toma de decisiones en las actividades que se están ejecutando dentro de la entidad.

1.2.5 Ventajas del Diseño Organizacional.

Las entidades tienen estructuras organizacionales que muestran la relación entre los empleados de la compañía y las responsabilidades de dichos empleados. Todas las estructuras organizacionales de las entidades son diferentes y dependen de sus necesidades específicas.

Es probable que una empresa dedicada a la producción con múltiples fábricas tenga una organización estructural diferente a la de una firma que ofrece servicios financieros y que sólo tiene una oficina. Sin embargo, existen tipos de estructuras organizacionales básicas y todas ellas tienen sus propias ventajas y desventajas.

Hintze. J. (2008), indica que mediante la aplicación del diseño organizacional se obtienen las siguientes ventajas: (Pág. # 70).

- Focaliza la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejora la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementa la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integra múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio. Utiliza el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

Por lo tanto, se establece que mediante la aplicación del diseño organizacional, se obtendrán una serie de beneficios que permitirán a la empresa gozar de una ventaja competitiva, es decir que tenga alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo, obteniendo una buena imagen, una prestación adicional de un producto o servicio, una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

1.2.6 Enfoques del Diseño Organizacional.

Son muchos los estudios realizados acerca de las organizaciones para alcanzar el éxito, incluso existen diferentes enfoques en su evolución que han ayudado mucho a varias organizaciones para analizar su funcionamiento de la misma manera han evolucionado, ya que una organización no debe ser estática sino dinámica, se aplicará estos enfoques para el mejor desempeño de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

Se identifican 4 etapas en la evolución del diseño organizacional, que se especificarán a continuación:

- a. El enfoque clásico.
- b. Enfoque tecnológico de las tareas.
- c. Enfoque ambiental.
- d. Reducción de tamaño.

a) El enfoque clásico.

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcione bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera.

El enfoque clásico se basaba más en especialización de tareas, seguir una serie de reglas y procedimientos para lograr el crecimiento, por lo que los trabajadores se sentían obligados y presionados en sus funciones.

b) El enfoque tecnológico de las tareas.

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.

El enfoque tecnológico fue la evolución en el proceso productivo, ya que la parte de la tecnología enfoca la empresa al éxito, al tener tecnología reduce tiempo en el proceso de producción y aumenta la productividad, además en el área administrativa ayuda a la buena administración con sistemas de tecnología.

c) El enfoque ambiental.

En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, y separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se preocupa más del ambiente para dar imagen de contribución, estableciendo como prioridad el cuidado de la naturaleza o del medio que los rodea.

d) Reducción de tamaño.

Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración, pues cada quien de acuerdo a su perfil sabrá lo que tiene que hacer dentro de la organización para lograr el desarrollo.

En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Pues esto se ha logrado en base a la evolución de la tecnología, puesto que el trabajo que realizaban dos o tres personas de manera manual, ahora gracias a los sistemas tecnológicos solo se necesita una persona en esa área, lo que produce reducción de tamaño.

La reducción de tamaño implica que, una mejor organización ayuda a que el personal idóneo este ubicado de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la empresa, por tanto se produce una reducción del personal, ya que existe una mejor estructura, mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos; la evolución tecnológica tiene gran repercusión en estos cambios positivos en una organización, pues se aprovecha al máximo al recurso humano en todas sus áreas, sean estas operativas, administrativas, etc.

La reestructuración ayuda a la mejor y óptima toma de decisiones de acuerdo al puesto de trabajo, por tal motivo supone disminución o reducción en la organización, ya que los trabajadores de acuerdo al orgánico funcional saben con seguridad sus funciones y atribuciones dentro del área laboral, evitando así una mezcla funciones que retrasen el trabajo diario.

1.2.7 Modelos del Diseño Organizacional.

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado. A continuación se detallan dos modelos de diseño organizacional que responden a la necesidad de contar con una herramienta que permita 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 integración con los sistemas y tecnologías de la información.

1. Modelo según Richard Daft

En la actualidad todas las compañías deben innovar para sobrevivir, la rapidez en los nuevos descubrimientos hacen cambiar las formas estandarizadas. Muchas organizaciones están motivadas a tener un espíritu emprendedor y los riesgos a tomar hacen que las empresas conserven la abundancia y el aumento de nuevos productos y servicios.

Existen fuerzas que conducen a la necesidad de innovar; como son: los cambios globales, competencias y mercados, donde las amenazas mencionadas anteriormente; hacen que se creen nuevas oportunidades, detonando en grandes cambios en las organizaciones.

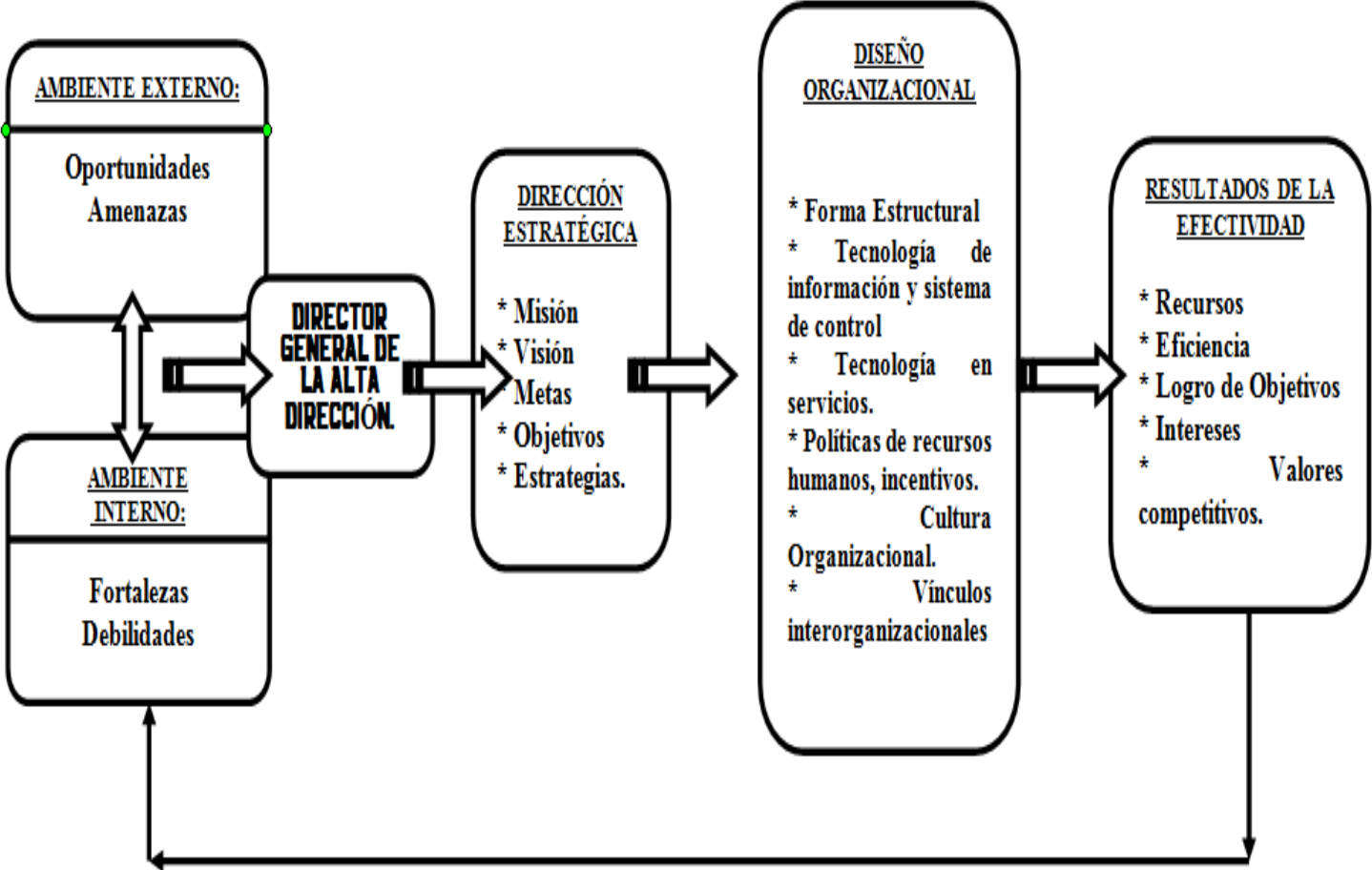
El diseño organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.

Así, será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extrema para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización.

Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio aplicado al diseño.

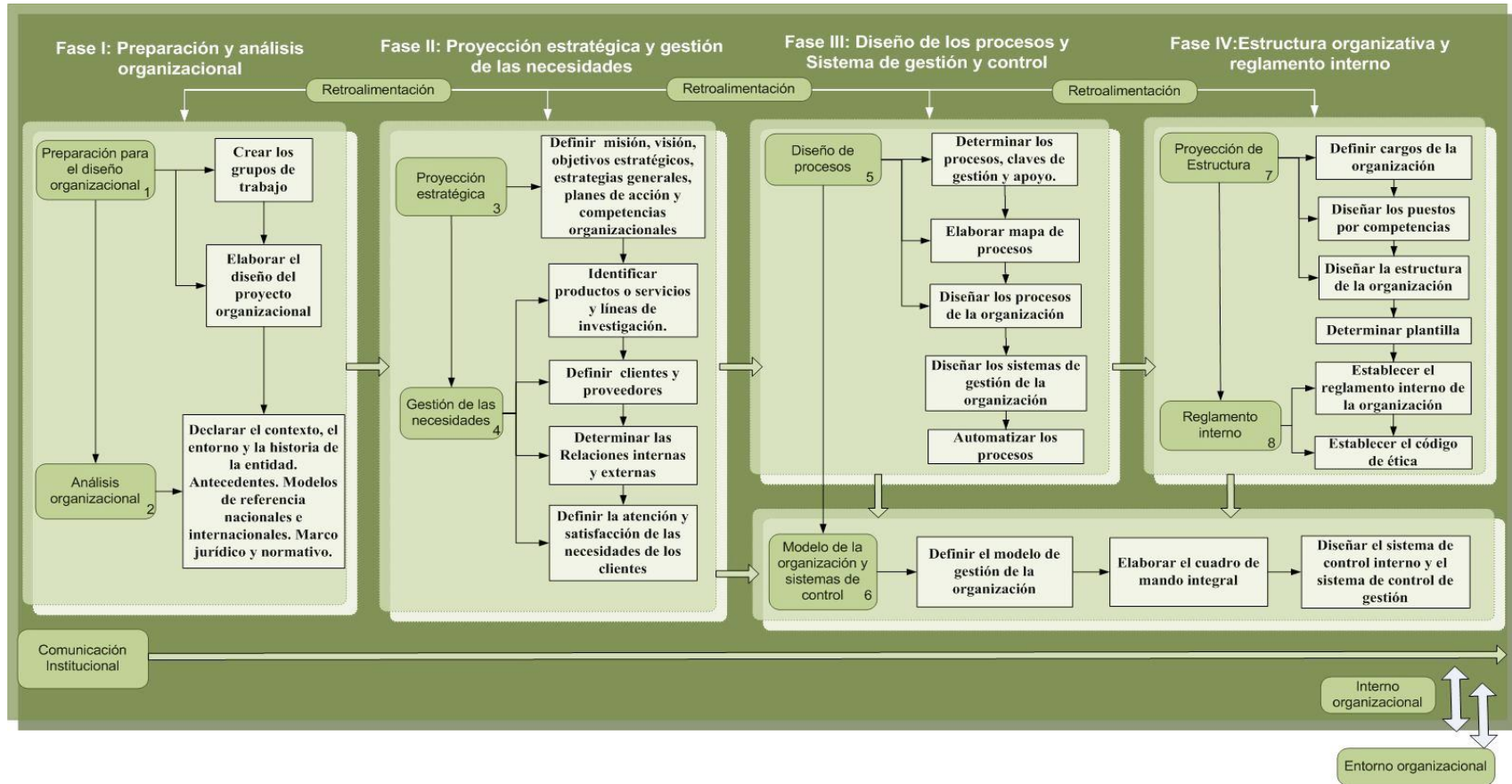
Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización global, es necesario concebirla en un sistema donde intervienen varios elementos que interactúan entre sí; la necesidad de entradas y salidas refleja la dependencia del entorno

GRÁFICO # 1: Modelo Organizacional según Richard Daft.



Fuente: Daft Richard (2007).
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 2: Modelo de Diseño Organizacional según Doailed Labrada Sosa – Cuba 2008



Fuente: Doailed Labrada Sosa – Cuba 2008
Elaborado por: Janina Suárez

El modelo de diseño organizacional que se muestra en la figura 1 responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias.

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles.

También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

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

La figura 2 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 integradas por varias etapas que también se exponen.

Las flechas en la figura significan una conducción metodológica. Muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas.

1.2.7 Elementos del Diseño Organizacional.

1.2.7.1. Análisis Organizacional.

Cada medida de transformación dentro de una organización debe ser antecedida por un análisis de la organización. Este análisis nos ayuda a encontrar el área del problema y el mejor camino para mejorar las cosas. Es un proceso educativo que da lugar a nuevos pensamientos y nuevas formas de ver su organización y sus colaboradores. El análisis de la organización no ofrece soluciones mágicas en sí, pero es una herramienta que ayuda a los miembros a percibir y compartir su visión sobre la organización. Para que el conocimiento de los miembros sea útil, necesita ser discutido y analizado; lo cual es facilitado con una buena herramienta de análisis.

Existen varias herramientas para escoger. Muchas veces la organización tiene que probar; no todas las herramientas son adecuadas para todo tipo de organización. A veces la oferta de herramientas es demasiado grande y la organización tiene que seleccionar unas pocas para un estudio más profundo. El objetivo del análisis de la organización ayuda en la selección de las herramientas. La organización puede ser analizada externamente con ayuda de especialistas o por los miembros internamente.

El análisis organizacional es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. Este modelo analiza los elementos de la organización, del entorno y de su evolución en el tiempo, puede servir de base para un diagnóstico de la situación y del funcionamiento de la organización. Por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas que ofrecen los distintos factores del entorno y reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos que componen la organización.

1.2.7.1.1. Análisis Externo.

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

a) Oportunidades.

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

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecer?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

b) Amenazas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?

Están en las áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño, así como también todos aquellos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

1.2.7.1.2. Análisis Interno.

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

a) Fortalezas.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

b) Debilidades.

Las debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

1.2.7.2. Dirección Estratégica.

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

1.2.7.2.1. Misión.

Fleitman, J. (2006), menciona: Que en el mundo empresarial, la misión 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. (Pág. # 45).

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

1.2.7.2.2. Visión.

Fleitman, J. (2006), manifiesta: que la palabra visión se deriva del latín *videre*: ya que la visión de una empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (Pág. # 45).

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

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

1.2.7.2.3. Objetivos.

Byars D. (2004), define: Un objetivo como el “resultado que se desea lograr”, o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización. Establecer objetivos 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 misma. (Pág. # 72).

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

1.1.7.2.4. Metas.

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

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

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

1.2.7.2.5. Estrategias.

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

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

1.2.7.3. Gestión de las Necesidades.

Se debe tomar en cuenta el control de las necesidades como parte de la revisión de los elementos estratégicos, que incorpora tanto a la alta dirección de una empresa como al personal que labora en ella. Conocer e identificar qué procesos y qué acciones concretas agregan valor a las distintas inversiones que se realizan en formación de programas o proyectos, y los pasos que hay que dar para maximizar los resultados y la rentabilidad.

Por tanto para identificar en que ámbito existe la gestión de las necesidades, se realiza un análisis segmentado en cuatro dimensiones:

1.2.7.3.1. Productos o Servicios.

Mahoney T. (2007), define: la gestión de necesidades en los niveles de un producto o servicio es responsable de buscar un compromiso realista entre las necesidades y expectativas del cliente y los costes de los productos y servicios asociados, de forma que estos sean asumibles tanto por el cliente como por la organización. Aunque las estrategias y herramientas operativas deben ser las mismas para ambos pero adaptadas, se considera oportuno especificar aquellas características que definen los servicios ya que en base a ellas se marcan las estrategias a seguir. El principal elemento diferenciador radica en la intangibilidad de los servicios ya que no se pueden percibir por sentidos: vista, tacto. (Pág. # 20).

En la actualidad todas las compañías deben cambiar e innovar para sobrevivir, para muchas entidades grandes y establecidas conservar un espíritu emprendedor y continuar en busca de formas con las que pueda alentar el cambio y la innovación para mantener el ritmo de las exigencias de la actual sociedad; los nuevos productos y servicios constituyen un caso especial de renovación debido a que son utilizados por clientes externos a la organización, y deben llenar las expectativas de los mismos para su éxito.

1.2.7.3.2. Clientes y Proveedores.

Talavera P. (2006), mencionó que: El cliente es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Los mismos que complementados de manera adecuada permiten a toda las instituciones alcanzar los objetivos propuestos.

La idea de calidad, expresada como gestión o satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es de aplicación en este esquema proveedor – cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente interno, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos. Tenemos, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y

desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo. (Pág. # 24).

Entonces la identificación de quiénes son proveedores y clientes, se establecen en qué deben aportar, recibir y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad, entonces es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto o servicio entregado por el proveedor.

1.2.7.3.3. Satisfacción de las necesidades.

Chiavenato. I. (2003), menciona: que hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad, proporcionando así experiencias y nuevos conocimientos. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. (Pág. # 613).

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento del esfuerzo; además necesitan disponibilidad de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Es importante considerar las necesidades del trabajador y satisfacerlas. La satisfacción laboral es un tema de interés y es destacado en el ámbito del trabajo, ya que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, conocer cómo influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

1.2.7.3.4. Programas y Proyectos.

Cohen F. (2005), manifiestan que: Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, son los

responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos.

Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definido en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos. (Pág. # 12).

Es decir los programas destinados a lograr una meta común se agrupan en una entidad común (operación, alianza, etc.), y los proyectos encaminados a lograr una meta común constituyen un programa. Los programas y proyectos son los que se les asignan recursos para su puesta en práctica.

1.2.7.4. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

1.2.7.4.1. Estructura Organizacional.

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

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

1.2.7.4.2. Tecnología de información.

Cano C. (2009), menciona: El diseño de un sistema de información produce los elementos que establecen cómo el sistema cumplirá los requerimientos identificados durante el análisis. El primer paso en el diseño de sistemas es identificar los informes y las salidas que el sistema producirá.

Es decir son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario. (Pág. # 14).

Un sistema de información para la administración, es un sistema automatizado que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. Está fundado en los sistemas de procesamiento de las transacciones y en las bases de datos externos y organizacionales.

El sistema de reporte de información, es la forma más común y proporciona a los mandos gerenciales medios, informes con datos resumidos que apoyan la toma de decisiones cotidianas.

1.2.7.4.3. Sistema de control.

Terry G. (2007), manifiesta: Los sistemas de control están formados por un conjunto de dispositivos de diversa naturaleza (mecánicos, eléctricos), cuya finalidad es controlar el funcionamiento de una máquina o de un proceso.

En todo sistema de control podemos considerar una señal de entrada que actúa sobre el mismo y una señal de salida proporcionada por el sistema. Estos sistemas se usan típicamente en sustituir un trabajador pasivo que controla un determinado sistema con una posibilidad nula o casi nula de error, y un grado de eficiencia mucho más grande que el de un trabajador. Los sistemas de control más modernos en ingeniería automatizan procesos. (PAC). (Pág. # 88).

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

1.2.7.4.4. Políticas de Recursos Humanos e incentivos.

Zevallos M. (2010), indica que: Las políticas de RR.HH. se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. (Pág. #12).

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

- a) Políticas de integración de recursos humanos.
- b) Políticas de organización de recursos humanos.
- c) Políticas de retención de los recursos humanos.
- d) Políticas de desarrollo de los recursos humanos.
- e) Políticas de auditoría de los recursos humanos.

1.2.7.4.5. Cultura Organizacional.

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

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

Es por tanto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, ya que mediante estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y

exclusión. Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables.

En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella.

1.2.7.4.6. Vínculos inter-organizacionales.

Granell J. (2009), define: Las relaciones inter-organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones, estas redes entre organizaciones que trabajan por un servicio son cada vez más importantes y frecuentes, la evidencia muestra que en el futuro esta tendencia se mantendrá y ampliará.

Un ecosistema organizacional es un sistema formado por la interacción entre una comunidad de organizaciones y su entorno. Las redes se han percibido como una forma híbrida entre los mercados y jerarquías. (Pág. #10).

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

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

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

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

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

1.2.7.5. Resultados de la Efectividad.

1.2.7.5.1. Eficiencia.

Sánchez M. (2008). Menciona: que representan el conjunto de recursos del equipo, tanto externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional), como internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea).

Es importante considerar que los insumos, pueden constituir elementos facilitadores o inhibidores de la efectividad de los equipos. Pág. 4.

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

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

1.2.7.5.2. Eficacia.

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

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

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

1.2.7.5.3. Evaluación.

Mahoney T. (2007), define: la eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio, si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente.

Para medir los resultados de la efectividad, se evalúa el grado en el cual se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio, se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas.

Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas; llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados y otros no intencionados. (Pág. # 30).

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

1.3 Asociación de Artesanos de la Comuna El Tambo.

1.3.1. Análisis Organizacional

1.3.1.1. Datos históricos

La población de El Tambo, se remonta históricamente a las Culturas Manteña-Huancavilca, Valdivia, Las Vegas, Real Alto y que hoy está constituido por la cultura Chola de Chanduyes, Morreños, Chongones, Puneños, Colonches y Punteños, los mismos que comienzan a emigrar de pueblo en pueblo, es decir, los antiguos habitantes que van a otros lugares en busca de trabajo.

En el territorio hay un lugar de unión de varios ríos denominados Las Vegas, muy cerca al museo Los Amantes de Sumpa, se han encontrado objetos dejados por los antepasados, lo que da seguridad que en la zona vivieron los aborígenes. Describiendo hace 200 años atrás los primeros asentamientos humanos escogieron a El Tambo por ser un valle rodeado de montañas, estas personas se dedicaron a la agricultura, ganadería y a la pesca en los ríos.

Las primeras familias fueron los Tomalá, Ricardo, Muñoz, Rodríguez, Perero, Quima, Mujica, entre otros. La comuna está constituida por la posesión de un territorio, desde tiempos inmemoriales por parte de las familias que reconocen ser descendientes de los antiguos y pasan de generación en generación.

Con el transcurso del tiempo nace la idea de formar una asociación que permita ofrecer de manera formal los servicios que ofrecen los diferentes miembros de la organización, como por ejemplo: ebanistas, estilistas, carpinteros y demás artesanos que con su trabajo diario pueden solventar las principales necesidades de su grupo familiar.

Es así que poco a poco se fue convirtiendo en una realidad su constitución para el beneficio de la comunidad en general y cumpliendo con los requisitos de ley como se detalla posteriormente.

1.3.1.2. Constitución

La asociación de artesanos de la comuna el tambo es legalmente constituida el 22 de julio de 1990 con 20 socios.

En la actualidad son 29 socios activos y 10 socios pasivos. Según acuerdo 211 del Ministerio de Relaciones Laborales, publicado en el registro oficial N° 951-UCCPA-2011 del 29 de septiembre del 2011 procede a registrar el directorio en la Unidad De Control, Coordinación y Promoción Artesanal De Esta Dirección Regional De Trabajo a los siguientes socios:

Presidente	William John Ricardo Flores
Vicepresidente	Florencio Andrés Mujica Rocafuerte
Secretario de Actas	Wilson Juan Ricardo Tomalá
Prosecretario	Henry Joffre Muñoz Quimí
Secretario de Comunicación	Alfonso Orlando Tomalá Panchana
Tesorero	Julio Gregorio Liriano Muñoz
Síndico	Gloria Angélica Rosales Chávez
Bibliotecario	Carlos Eduardo Muñoz Quimí
Secretario de estado	Víctor Hidalgo Ricardo Mujica

Vocales principales

1. George Muñoz Ricardo
2. Carlos Urdiales Villegas
3. José Ponce Malavé

Vocales Suplentes

1. Hugo Ricardo Flores
2. Segundo Tomalá Rodríguez
3. Heleno Tomalá Suárez

1.3.1.3. Normativa.

Una asociación es un grupo de personas que se unen de manera voluntaria y libre para lograr, sin ánimo de lucro, una finalidad de interés general o particular y a tal fin ponen en común sus conocimientos, actividades o recursos económicos. Son entes autónomos, que tienen personalidad propia y su organización interna y funcionamiento debe ser democrático. Cabe aclarar que no se pueden repartir los excedentes económicos, por tanto, sí pueden:

1. Tener excedentes económicos al finalizar el año
2. Tener contratos laborales en la Asociación
3. Realizar actividades económicas que puedan generar excedentes económicos. Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

Las asociaciones, sin importar su naturaleza suelen manejarse de maneras muy similares considerando la constitución, la conformación de los estatutos y regirse a ciertas leyes, así también cuentan con reglamentos para los socios, y realizan varias actividades para fines comunes; por lo que es necesario que posean directrices que guíen sus gestiones, para que estas puedan desenvolverse en el medio y hacer frente a las barreras que se le presenten, necesitan planificar sus actividades y diseñar estrategias que le permitan tomar las mejores decisiones en el tiempo oportuno.

Con anterioridad y posterioridad a la entrada en vigor de la constitución, se han ido regulando diferentes tipos de Asociaciones, como es el caso de las asociaciones juveniles, asociaciones deportivas, asociaciones de padres/madres de alumnos, asociaciones de estudiantes, asociaciones universitarias, asociaciones profesionales, asociaciones gremiales, entre otras. De todos estos tipos nos vamos a centrar en las asociaciones gremiales que son las que nos interesan en este estudio.

1.3.2. Recursos.

1.3.2.1. Recurso humano.

Dentro de una organización, los colaboradores son un factor clave y el más importante para el desarrollo de las actividades diarias, sea frente a un escritorio o a los clientes. Sin importar el rol de cada colaborador, todos deben recibir capacitación continua en lo que respecta a sus responsabilidades o temas que agreguen valor a cada uno de ellos. En lo que se refiere a costos, es importante recalcar que es una inversión, no se considera un gasto, lo que permite mantener el interés por el crecimiento del colaborador. No solamente son frases sino ideas que al ser implementadas pueden lograr cambios radicales en la imagen interna y externa de la organización; es así que en la actualidad se conoce de organizaciones que decidieron implementar la innovadora idea de capacitación, son realmente eficientes, y han logrado alcanzar sus objetivos.

1.3.2.2. Recursos económicos.

Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa. Estos recursos, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada.

1.3.2.3. Recursos materiales

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende. Un material, por otra parte, es algo perteneciente o relativo a la materia. Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas y de los gobiernos.

1.3.3. Productos.

En sentido muy estricto, el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende: manzanas, pelotas de beisbol, etc. Los atributos del producto que suscitan la motivación del consumidor o provocan los patrones de compra no se incluyen en esta definición tan estricta. Por ejemplo un Volkswagen y un Datsun son el mismo producto: un automóvil.

Una interpretación más amplia del término reconoce que cada marca es un producto individual. En este sentido un traje Giorgio Armani y un traje Gucci son diferentes productos. Pero el nombre de marca indica una diferencia en el producto al consumidor, y ello introduce en la definición el concepto de satisfacción de necesidades o deseos del consumidor.

Cualquier cambio de una característica física (diseño, color, tamaño, etc.) por pequeño que sea, crea otro producto. Cada cambio brinda al productor la oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de mensajes para llegar a lo que esencialmente es un mercado nuevo.

Los productos que ofrecen los artesanos de la comuna El Tambo son de diferentes índoles y actividades. Estos tienen gran aceptación no solo por las personas de la comunidad, sino también por muchas personas que día a día visitan la comunidad con el fin de encontrar lo que ellos necesitan. Entre estos productos tenemos:

- Juego de Comedor
- Juegos de salas
- Juegos de Dormitorios
- Cómodas
- Luis VX
- Anaqueles

1.3.4. Servicios.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados).

Entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua potable, aseo, teléfono, telégrafo, correo transporte, educación, cibercafés, sanidad y asistencia social. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, requiere constante inversión en mercadotecnia, capacitaciones y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas.

Por lo tanto la asociación proporciona varios servicios que buscan satisfacer las diferentes necesidades que se dan en la comuna El Tambo, con el fin de que la población de esta localidad no tenga la necesidad de viajar a otro lugar en busca de lo que se requiere para solucionar determinado inconveniente. Entre los servicios que ofrecen los artesanos de la comuna El Tambo tenemos:

- Laqueada
- Mantenimiento
- Reparación

1.3.5. Financiamiento.

Financiar es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas, gestión de los cobros y pagos, movimiento de dinero y relación con entidades bancarias y provisiones de fondos.

1.3.5.1. Autogestión

La autogestión (significando administración autónoma) en organización es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan dirigirse hacia el logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, auto-intervención y autodesarrollo.

1.3.5.2. Préstamos

Un préstamo es la acción y efecto de prestar, un verbo que hace referencia a entregar algo a otra persona, quien debe devolverlo en un futuro. El prestamista otorga una cierta cantidad de dinero o bien para que quien recibe el préstamo pueda utilizarla en un periodo de tiempo. Una vez finalizado ese plazo, debe devolver el monto, cantidad o bien que ha sido prestado.

1.3.5.3. Presupuesto

Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

1.4 Fundamentación Legal

1.4.1 Constitución de la República del Ecuador

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.

1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir 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. Y f. Capacitar a las asociaciones de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional. Pág. 335.

1.4.3 Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La investigación cuenta con el aval del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), esta entidad promueve la inclusión económica de su población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, garantizando las oportunidades de trabajo. Presta asistencia a las asociaciones en la formulación de sus proyectos, para luego ejecutarlos mediante la adquisición de préstamos a instituciones financieras.

1.4.4 Ley de Artesanos

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

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

- a) actividad artesanal: la practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas;
- b) artesano: al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la junta nacional de defensa del artesano y registrado en el ministerio del trabajo y recursos humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria.
- c) maestro de taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la junta nacional de defensa del artesano y refrendado por los ministerios de educación y cultura y del trabajo y recursos humanos.

1.4.5 Asociaciones Gremiales.

Una asociación gremial sin ánimo de lucro es “aquella persona jurídica conformada por la agrupación de personas que tienen un mismo ejercicio o profesión y que pretenden en defensa de sus intereses comunes la consecución de un fin unitario, despojada de la finalidad de la distribución o reparto entre sus miembros de las utilidades o rendimientos que, de la misma resulten”. Ministerio de Inclusión Económica y Social.

1.4.6 Estatutos o reglamento.

CAPÍTULO I

NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y PLAZO

Art. 1.- Créase en la comuna El Tambo, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, República del Ecuador, a los veinte y dos días de mil novecientos noventa, siendo las 12h00, según acuerdo 211 del ministerio de relaciones laborales publicado en el registro oficial N° 951-UCCPA-2011.

Art. 2.- El domicilio de la Asociación será: en la comuna El Tambo, cantón Santa Elena.

Art. 3.- La asociación se constituye por tiempo indefinido y solo podrá disolverse por acuerdo de asamblea general.

CAPÍTULO II

OBJETO O FINALIDAD

Art. 4.- Los fines u objetos de la Asociación serán:

- a) Facilitar la integración de socios
- b) Lograr una mayor rentabilidad empresarial a través de la disminución de costos. Adiestrar el recurso humano en forma conjunta en las diferentes áreas

1.5 Marco Situacional.

La asociación de artesanos de la comuna El Tambo está dedicada a ofrecer productos y servicios de calidad hacia sus clientes, poniendo en práctica todo lo aprendido durante varios años de experiencia. La asociación tiene 23 años de funcionamiento y está legalmente constituida. Aunque tiene problemas en su estructura esta institución se destaca ya que cuenta con información empírica que es útil en el proceso de recolección de la misma, además la experiencia, es de vital importancia, ya que el cliente busca calidad en sus productos y servicios. Al tener en cuenta su aspecto interno, es necesario realizar un diseño organizacional, para laborar de manera competitiva.

Teniendo un análisis de su estructura se decidió mediante el presente trabajo de investigación, realizar un diseño organizacional que ayude en los procesos que giran en torno al funcionamiento interno de la asociación, ocasionando excelentes resultados, además, se puede dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr su coordinación efectiva, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más estables de la asociación.

Al crear un diseño organizacional para la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, se puede efectuar cambios en razón a las funciones, liderazgo o elegir a una persona que tenga la capacidad de direccionar a todo un grupo de personas que en muchas ocasiones necesitan consultar diferentes dudas, departamentos, normativas y estilos gerenciales de la toma de decisiones, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas logrando ser líder entre la competencia. Al escoger esta asociación estamos generando bienestar para la población ya que teniendo un reglamento a seguir los integrantes podrán tener una guía para el cumplimiento de sus actividades, además, puede seguir fomentando el trabajo en equipo debido a la experiencia que poseen cada uno de sus miembros y de esta manera no solo beneficiar a la asociación sino a la comunidad en general.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

La metodología es la ciencia que estudia los métodos que son utilizados por el ser humano para encontrar soluciones óptimas a problemas teóricos o prácticos, con la finalidad de mejorar el sistema de la organización o empresa. Bernal C (2000), “De la Investigación para Administración y Economía”, Editorial Prentice Hall, México manifiesta:

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

La metodología de la investigación fue el plan básico que guio la fase de investigación y análisis de datos de este proyecto, además permitió especificar el tipo de información requerida y las fuentes para su obtención.

2.1. Diseño de Investigación.

Es función de la metodología presentar las reglas que permitan crear, acumular o solucionar problemas; y conociendo que un método puede ser complemento del otro, esta investigación se llevó a cabo de forma cuanti-cualitativa. Cuantitativa al momento en que se obtuvo información en cantidades como es en el caso de; el número de socios y clientes considerados como la población de este estudio, además se realizó el cálculo de la muestra y por ende la respectiva tabulación de los datos; asimismo es cualitativa ya que se obtuvo también información de manera directa mediante las respectivas entrevista en las que se recopiló información en base a criterios de los socios y su razonamiento sobre la realización del diseño organizacional eficaz; y de esta manera contribuir a la solución acertada al problema.

2.2. Modalidad de la Investigación.

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

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

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

Pacheco (2005), expresa:

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

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

El proyecto reúne las características de un trabajo de campo, y se realizó en un tiempo y lugar determinado, permitiendo reunir los detalles suficientes para la información del problema.

2.3. Tipos de Investigación.

2.3.1. Por el Propósito.

Investigación Aplicada.

Hernández R. (2006), expresa: “busca el progreso científico, desarrollar conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas, esta investigación busca aumentar la teoría, por lo tanto se relaciona con nuevos conocimientos, y no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias los análisis teóricos.

También llamada investigación fundamental, se suele llevar a cabo en los laboratorios; contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes, investiga leyes y principios. Pág.58.

Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas, poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador.

2.3.2 Por el Nivel

Investigación Descriptiva

Anders E., (2000), menciona:

“Que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural.

Su metodología puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos”. Pág. 50.

Consiste en la caracterización, de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, se refiere a conocer situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades y objetos.

2.3.3 Por el Lugar.

Documental Bibliográfica.

La investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones. “MSc. Paredes Garcés W. (2009), “Como desarrollar una tesis”, Pág. 27, Big copy 1era Edición”, su aplicación se basa en estudios sociales comparados, socioculturales, históricas entre otros.

Hernández Sampieri R. (2010), “Metodología de la Investigación”, editorial McGraw-Hill, 4ta.Edición, considera:

“La investigación de un determinado problema, como el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido. Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual y el estado actual de la institución”. Pág. 98.

El estudio se basó en la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y fuentes secundarias en el caso de libros, revistas, bases jurídicas, administrativas, reglamentos, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios, internet y todos aquellos documentos que contengan información relevante para el estudio.

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permitan conocer, comparar y deducir diferentes enfoques, criterios, conceptos, análisis, conclusiones, recomendaciones de diferentes autores que se dedican a este tipo de estudio, con el propósito de ampliar el conocimiento y dar soluciones al problema. Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con la temática.

Investigación de Campo.

Este tipo de investigación es considerada como el análisis sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos.

Hernández Sampieri R. (2010), “Metodología de la Investigación”, editorial McGraw-Hill, 4ta. Edición, manifiesta que:

“La investigación de campo es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia”.
Pág. 98

En la modalidad de investigación de campo, se utiliza generalmente las encuestas, las entrevistas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permiten afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para el objeto en estudio.

La Encuesta: en base a un diagnóstico se identificó la realidad del problema de la asociación, permitió también cuantificarlo y cualificarlo. La encuesta se aplicó a los socios y clientes que visitan asociación de artesanos, a través de un cuestionario con preguntas de todo tipo, que facilitaron su comprensión, constatando que la observación es otro método muy importante.

Entrevista: es una técnica de investigación que se aplicó con la finalidad de que mediante una conversación, los socios expresen hechos relevantes acerca de su vida institucional y proyecciones futuras, para de esta manera tener en cuenta diferentes apreciaciones sobre la asociación.

La observación: se realizaron visitas constantes a la asociación, detallando y recolectando información necesaria, de los diferentes puestos de trabajo y del entorno laboral que se da entre los socios.

2.4. Métodos.

2.4.1 Método Inductivo.

De acuerdo a lo que afirma Méndez C., (2006): el método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas, como también permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, antecedentes que expliquen fenómenos similares al analizado. Pág. 236.

Este método inductivo se basa principalmente en la observación de un fenómeno o un caso en particular y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización, la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios.

2.4.2 Método Analítico.

Según Méndez C., (2006), define: “el método de análisis es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad”. Pág. 102

El método de análisis permitió identificar cada una de las partes que conforman el todo, logrando establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que integran la investigación, se complementó el proceso con el método de síntesis que permitió interrelacionar cada uno de los elementos presentes en este estudio y por ende facilitar la explicación de los hechos o acontecimientos que se dan en la asociación.

2.5. Técnicas de Investigación.

2.5.1 Fuentes Primarias.

Son hechos y relatos observados directamente por quien investiga, a través de la observación, entrevistas y encuestas.

Observación Directa: Méndez C. (2006) menciona que la observación es:

“Participante cuando el investigador forma parte del grupo observado y asume sus comportamientos; y no participante cuando éste no pertenece al grupo y sólo se presenta con el propósito de obtener la información. Pág. 251.

En este caso se empleó la observación participante, debido a que se ha obtenido información desde adentro de la asociación, trabajando junto con ellos.

Entrevista: Méndez C., (2006), define:

La 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. Pág. 221.

Es una técnica de investigación que se utilizó con la finalidad de que los socios expresen mediante una conversación hechos relevantes acerca de su vida institucional y proyecciones futuras.

Encuesta: Méndez C., (2006), define:

La encuesta como 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. Pág. 252.

Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Se empleó esta técnica para acceder a información de manera directa con los proveedores y los clientes, fue estructurada con preguntas de fácil comprensión y acorde con la operacionalización de las variables.

2.5.2 Fuentes secundarias.

Son documentos como libros, folletos, enciclopedias, tesis de grado, revistas especializadas en los que se basó el investigador para fundamentar con teorías o criterios de profesionales el hecho o acontecimiento que está investigando.

Folletos: se empleó para obtener información acerca de la elaboración de diseños organizacionales, naturaleza de las asociaciones, cómo diseñar estrategias, políticas, entre otras que sirvieron de apoyo a la elaboración del marco teórico.

Lectura Científica de Textos y Revistas: se revisaron textos especializados en diseño organizacional, investigación científica, y temas relacionados al uso de estructuras organizacionales y sus ventajas en las organizaciones, especialmente sociales.

Análisis de contenido, redacción y estilo: estos son aspectos importantes que permitieron, precisar la confiabilidad y validez de este trabajo de investigación considerando la diferente información que se obtuvo al aplicar los diferentes instrumentos.

Documento de Internet: permitió indagar en temas relacionados al diseño organizacional y conocer cómo funcionan las asociaciones, a través de los diferentes servidores como google, yahoo y otras páginas web. Estas bibliografías facilitaran el desarrollo del proyecto a ejecutar, tener referencia de la investigación, se utilizará datos estadísticos del INEC, para calcular y determinar la demanda de clientes.

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias es por eso que para el desarrollo de esta investigación, se empleó ambas fuentes y además se realizó el debido procesamiento y presentación de la información.

2.6. Instrumentos de la Investigación.

Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se construyó un instrumento en el cual constan los diferentes pasos y etapas seguidos en el diseño y elaboración del cuestionario.

Según Baptista Lucio P. (2010), define:

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información. Pág. 76.

CUADRO # 1: Instrumentos de la investigación.

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y análisis del problema de investigación. 2. Definición del propósito del instrumento. 3. Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. 4. Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. 5. Determinación de la población. 6. Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de los ítems. 2. Estructuración de los instrumentos. 3. Redacción de los instrumentos.
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sometimiento del instrumento a juicio de expertos. 2. Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. 3. Diálogo con un grupo considerable de socios para recolectar información útil en la elaboración del instrumento. 4. Análisis de sus criterios y puntos de vista 5. Nueva redacción del documento.
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impresión del instrumento

Fuente: Paredes W. (2010)

Elaborado por: Janina Suárez

La aplicación del instrumento fue individual, a la muestra seleccionada, pues se elaboraron dos formatos de encuestas desglosados de la siguiente manera: para proveedores y para clientes. Las respuestas fueron cerradas en un 100% utilizando preguntas categorizadas y del tipo likert, de tal manera que el investigado marque con una (x), la respuesta que el creyera favorable; se elaboraron preguntas de acuerdo a la escala de likert de la siguiente manera:

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

Las encuestas también contenían en su mayoría preguntas categorizadas en las que se presentó una serie de ítems para que los encuestados marcaran la opción que mejor se ajustó a su criterio. Estas se elaboraron con opciones diferentes de acuerdo a la encuesta y al objetivo de este instrumento de recolección de información, en cuanto a la estructura de la encuesta, consta de un objetivo en la parte inicial, el texto central que abarca las interrogantes y al final un pequeño agradecimiento. Las preguntas abarcaron el objeto de investigación, y fueron tabuladas y analizadas, considerando los diferentes aspectos de cada uno de los encuestados.

Se empleó también la técnica de las entrevistas a socios de la asociación de la comuna El Tambo, con este instrumento se logró mantener un diálogo abierto con cada uno de los entrevistados para percibir su apreciación en cuanto al desarrollo del diseño organizacional y además conocer acerca de la vida institucional de la asociación y su progreso.

La entrevista contenía 8 preguntas abiertas, las cuales fueron elaboradas acorde con el objetivo de esta investigación, considerando la operacionalización de las variables, estas fueron tabuladas y analizadas, para darle solución al problema hallado.

2.7. Población y Muestra.

2.7.1. Población.

Es el conjunto de unidades individuales o elementales compuestas por personas o cosas, Hernández R. (2006), manifiesta:

Qué población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Pág. 11.

Es decir es el elemento primordial para la determinación de la muestra, se extraerá un porcentaje a través de la aplicación de fórmulas que se ajusten al proyecto, con el fin de estudiar de manera detallada y concreta un determinado grupo de personas.

La asociación de artesanos de la comuna El Tambo, representa para la localidad y socios en particular, una entidad que contribuye con el progreso de la comunidad, ofreciendo diferentes productos o servicios solicitados por los diferentes visitantes, los mismos que se desplazan a diferentes partes del Ecuador y a la vez genera fuentes de trabajo para los peninsulares mejorando la economía de quienes laboran en la asociación.

El universo estudiado para este caso comprende a todos los miembros de la asociación y los clientes (para este estudio se consideró la zona urbana del cantón Santa Elena) así lo detalla el cuadro # 2.

CUADRO # 2: Población.

ELEMENTOS		Nº
ARTESANOS		29
PRESIDENTE	1	
SOCIOS	28	
CLIENTES		39681
TOTAL		39710

Fuente: Asociación de Artesano Comuna El Tambo

Elaborado por: Janina Suárez

2.7.2. Muestra.

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa.

Según Hernández Sampieri R. (2010), “Metodología de la investigación”, Pág. 120, editorial McGraw-Hill, 4ta. Edición, define:

“El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser

representativos de la población”.

Una muestra será representativa de una población si todos los elementos del universo tienen la misma posibilidad de integrar la muestra. Por lo tanto en primer lugar será necesario definir el universo o población que se desea investigar, a fin de determinar cuál es el marco muestral que se posee.

Es recién a partir de estos datos que se puede determinar el tamaño de la muestra y elegir el procedimiento más adecuado para la selección (Probabilístico o No Probabilístico).

Para obtener conclusiones fiables de la población a partir de la muestra, es importante tanto su tamaño como el modo en que han sido seleccionados los individuos que la componen.

Este tamaño depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para seleccionar los individuos de la muestra es fundamental proceder aleatoriamente, es decir, decidir al azar qué individuos de entre toda la población formen parte de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra del presente objeto de estudio se aplica la fórmula para muestreo aleatorio ya que no se conoce la probabilidad de ocurrencia. Luego se debe determinar si el universo es finito o infinito. Para este caso, la población representa un universo finito que está conformado por 96 personas.

Como no se realizó una encuesta piloto, a P se le da su valor máximo que es de 0.5, lo mismo que a Q que son los literales empleados para determinar ocurrencia o no ocurrencia de un evento.

Se determina el error máximo que puede aceptarse en los resultados, máximo en un 5%, ya que variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información.

Las encuestas se realizarán de acuerdo al tamaño de la muestra obtenida, la fórmula recomendada para obtener la misma es la de Allen Webster que es la siguiente, donde:

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

n = Muestra.

N = Población.

Z = Nivel de confianza.

p = Posibilidad de ocurrencia.

q = Posibilidad que no se cumpla.

e = Margen de error.

Muestra (n).

Es el subconjunto de individuos de una población estadística, es decir en este caso una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de la población total de la Asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

Nivel de confianza (Z).

Es el porcentaje de datos que se abarca, dado el nivel de confianza establecido del 95%. Para este grado de confianza corresponde un valor de z de 1.96 obtenido mediante una tabla de distribución normal.

Probabilidad de que el evento ocurra (p).

Es la probabilidad de ocurrencia de un evento específico, el presente estudio se adapta a determinar el número de personas pertenecientes a la población que se investiga y que conocen el entorno organizacional de la Asociación de artesanos de la comuna El Tambo de la provincia de Santa Elena, se ha considerado que la probabilidad de que ocurra este evento es del 50%.

Probabilidad de que el evento no ocurra (q).

Es la probabilidad de no ocurrencia de un evento específico. El presente estudio se adapta a determinar el número de personas que no conocen el entorno organizacional de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo de la provincia de Santa Elena, por lo tanto se consideró que la probabilidad de que no ocurra este evento es del 50%.

Margen de error (e).

Es el error que se puede aceptar con base a una muestra “n” y un límite o grado de confianza “X”. Este error ha sido definido con un margen del 5%.

Aplicación de Valores. Clientes.

N= Población	= 39.681
n = Muestra	= ?
Z = nivel de confianza	= 95% = (1,96) ²
p = probabilidad que ocurra	= 0,50
e = margen de error	= 0.05
q = probabilidad que no ocurra	= 0,50

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 39681}{(0.05)^2 (39681-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 39681}{0.05^2 * 39680 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 39681}{99.2 + 0.9604}$$

$$n = \frac{38109.6324}{100.1604}$$

$$n = 380.46$$

n = 380 tamaño de la muestra

Tamaño de la Fracción muestral.

$$f = \frac{n}{N} = \frac{380}{39681} = 0,0095$$

Aplicación de Valores. Artesanos.

- N= Población = **29**
- n = Muestra = **?**
- Z = nivel de confianza = 95% = **(1,96)²**
- p = probabilidad que ocurra = **0,50**
- e = margen de error = **0.05**
- q = probabilidad que no ocurra = **0,50**

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 29}{(0.05)^2 (29-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 29}{0.05^2 * 28 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 29}{0.07 + 0.9604}$$

$$n = \frac{27.8516}{1.0304}$$

$$n = 27.03$$

$n = 27$ tamaño de la muestra

Tamaño de la Fracción muestral.

$$f = \frac{n}{N} = \frac{27}{29} = 0.93$$

CUADRO # 3: Número de Encuestas de los elementos de la población.

Elementos	Población	Fracción muestral	No. muestreado	Instrumento
Artesanos	29	0.93	27	Entrevista
Clientes	39681	0.0095	380	Encuesta
TOTALES	39711		407	

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo

Elaborado por: Janina Suárez

2.8. Procedimientos de la Investigación

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

1. El Planteamiento del problema
2. Revisión bibliográfica
3. Justificación del tema
4. Definición de la población, Selección de la muestra
5. Operacionalización de las variables
6. Elaboración del instrumento
7. Estudio de campo
8. Proceso y análisis de datos
9. Conclusiones y recomendaciones
10. Formulación de la propuesta
11. Preparación y redacción del informe final

Los procesos desarrollados en el presente estudio, cuentan con un conjunto de estrategias, políticas, técnicas y habilidades que permitieron emprender este tipo de investigación, el cual tiene como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla, de tal forma que haga posible al lector comprender los datos y determinar por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.

Además la información se procesó en función de los instrumentos y técnicas de recolección de datos utilizadas, en lo que se refiere a la tabulación, se empleó el programa Microsoft Excel, tanto para las entrevistas y las encuestas, puesto que éste permitió elaborar las correspondientes tablas de manera sencilla y ordenada, además de ayudar en las sumatorios, el cálculo de los porcentajes y la elaboración de gráficos, que son muy importantes para realizar el análisis de las variables en estudio.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Considerando que se eligió la muestra probabilística estratificada, se aplicó los instrumentos para obtener información relevante a través de la entrevista y encuesta que fueron aplicadas en la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, en este caso se realizó entrevistas a directivos y demás integrantes de la directiva, con la finalidad de conocer ampliamente las alternativas de solución para resolver los problemas que se detectaron en la asociación.

Además se realizó una encuesta a los socios de la asociación que conforman el personal operativo; y, a los clientes potenciales de la asociación, obteniendo importantes resultados para el estudio de la investigación.

La información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del diseño organizacional para la asociación de artesanos de la comuna El Tambo de la provincia de Santa Elena. Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de cada ítems considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías, las mismas que se realizaron a 380 personas con diferentes gustos y preferencias.

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

3.1. Análisis de los Resultados de la Entrevista.

Entrevista aplicada a los Artesanos de la Comuna El Tambo.

Numerosas interrogantes se generan cuando pensamos en el concepto de entrevista. ¿Qué es una entrevista? ¿Cuáles son sus modalidades? ¿Para qué sirve la entrevista en el mundo de hoy? La entrevista como estrategia y técnica de investigación tiene numerosas ventajas para el trabajo educativo, social, cultural y científico. Este procedimiento es altamente valioso y útil para recabar informaciones actualizadas que probablemente no están disponibles en las publicaciones escritas, en este caso de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo pues sus principales socios y fundadores serán quienes faciliten información clara y precisa.

Esta entrevista, no solo se basa como una estrategia para recoger informaciones, sino que dichas informaciones contribuyen a la realización de la investigación permitiendo la búsqueda de soluciones puntuales en el ámbito asociativo y estructural de la organización, generando beneficio en la toma de decisiones y estrategias que permitan obtener la adecuada estructura organizacional.

La presente entrevista fue realizada a las 28 personas que conforman la asociación de la comuna El Tambo, parroquia San José de Ancón, cantón Santa Elena, con la finalidad de conocer a profundidad las expectativas, requerimientos y necesidades de esta asociación, analizar su estructura y direccionamiento estratégico, niveles jerárquicos, interrelaciones entre las áreas funcionales, deberes y responsabilidades del personal. Mediante esta entrevista se recolectó datos proporcionados por cada uno de los integrantes de la asociación, se analizó dicha información para aplicar de manera adecuada una estructura organizacional en esta asociación, que permita tener una mayor participación en el mercado, mejorando sus ingresos y calidad de vida, generando empleo, aportación económica y social.

1. ¿Con qué finalidad se creó la Asociación de artesanos de la comuna el Tambo?

De acuerdo a la entrevista realizada a los 28 artesanos de la comuna el Tambo equivalentes al 100%, se puede indicar que una persona, equivalente al 4%, en este caso el presidente de la asociación, manifestó que esta asociación fue creada por varios motivos entre los principales se destaca, el de contar con el respaldo de las autoridades para tener recursos de apoyo, mientras que 18 personas correspondiente al 64% mencionaron que se creó la asociación con la finalidad de estar organizados para evitar contrariedades, conseguir un área física, y trabajar en equipo para el alcance de mejores beneficios y finalmente 9 personas que corresponden al 32% comentaron que fue beneficioso la creación de esta asociación para mejorar el estatus de vida de los asociados en todos sus ámbitos, esto siempre con el apoyo de todos los integrantes de la asociación y con una coordinación bien estructurada.

2. ¿Considera que la asociación ha cumplido con sus propósitos?

Mediante la entrevista realizada a las 28 personas que conforman la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, parroquia San José de Ancón, se puede manifestar que 6 artesanos equivalentes al 21% indicaron que si se ha cumplido con los propósitos establecidos en la asociación debido a que se han alcanzado algunos logros y reconocimientos, mientras que 22 de personas equivalentes al 79%, consideran que no se ha cumplido en totalidad con los propósitos de la empresa pues la asociación no solo debe considerar los logros y reconocimientos sino que también debe buscar nuevos mercados y técnicas para enfrentar a la competencia, considerando que no solo depende del esfuerzo de los asociados el mantener la sociedad, sino que requieren del apoyo gubernamental y que los socios demuestren mayor interés en este ámbito, ya que si se presentan inconvenientes, al planificar sus actividades y diseñar estrategias adecuadas podrán tomar las mejores decisiones en el tiempo oportuno.

3.- ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la asociación?

Del resultado de la entrevista a las 28 personas que pertenecen a la asociación, se puede manifestar que el 100% de los artesanos indicaron que en la reciente directiva empezaron a elaborar un plan de trabajo, pero así mismo se señaló que no se ha logrado cumplir a cabalidad con dicho plan, pues les ha resultado conflictivo y confuso su aplicación, ya que a muchos artesanos se les hace complicado adaptarse a dicho plan, y para el buen funcionamiento de la asociación se debe continuar en su proceso de desarrollo para lograr los objetivos.

Por tanto existe la necesidad de elaborar un nuevo plan que se adapte a las necesidades de los artesanos, que corrija errores; y, sobre todo que sea comprensible en su aplicación, con el fin de conseguir resultados óptimos mediante la correcta implantación de un plan como es el diseño organizacional que beneficie a los miembros de la asociación y su crecimiento, y a su vez promueva el desarrollo social y económico en la comunidad, y de la sociedad.

4.- ¿Cree Ud. que es necesario que la asociación de artesanos utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?

En la entrevista aplicada a los 28 artesanos de la comuna El Tambo, en la parroquia San José de Ancón, 20 de ellos equivalentes al 71% mencionaron que sí es necesario que la asociación utilice y aplique diversos procedimientos para mejorar su gestión, pues les ayudaría a consolidar nuevas ideas para la toma de decisiones acertadas, mientras que 8 personas equivalentes al 29% manifestaron que además esto les permitiría desarrollarse en el mercado y por ende tener mejores niveles de vida, asimismo se dijo que les ayudaría a cumplir con sus propósitos, aludiendo que con éstos tendrían facilidad para acceder a recursos de apoyo, mejorando así la atención al cliente y la gestión administrativa. Por tanto es conveniente que la asociación cuente con nuevos y diversos procedimientos que conduzcan al éxito de la organización.

5.- ¿Juzga Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?

En la entrevista realizada a las 28 personas que laboran en la asociación, el 100% de ellos afirmó que sí es importante que la asociación posea una misión y visión dentro de su planificación presente y futura, esto seguido de que se opinó que es valioso disponer de un direccionamiento fijo de lo que quieren ser y a donde quieren llegar, asimismo se complementó este criterio manifestando que es importante plantear los objetivos y el logro de los mismos en la asociación, de tal forma que exista progreso y desarrollo.

Razón por la cual es preciso que la asociación cuente con una misión y visión que le permita proyectarse en el tiempo para concertar ideas claras de lo que quiere ser en un futuro y encaminar esas ideas al cumplimiento de sus fines. Logrando así ser competitivos en el mercado, brindando productos de calidad y generar fuentes de trabajo a toda la comunidad que lo requiera.

6.- ¿Cómo valora Ud. la implantación de políticas y valores éticos en la asociación?

De las 28 personas entrevistadas equivalentes al 100%, 25 equivalentes al 89% manifestaron que es importante adquirir compromisos y llegar a cumplir los objetivos, además de actuar con responsabilidad y rectitud en el desarrollo de las actividades, mientras que 3 artesanos equivalentes al 11%, consideran también que los valores institucionales son vitales para brindar una excelente imagen como alternativa de desarrollo; asimismo sostuvieron que en la actualidad no cuentan con ellos (valores institucionales) y en su mayoría se incumplen las normas en la asociación, pero así también se cree que son importantes para que exista coordinación en las actividades que se realizan y de esta manera generar eficiencia y eficacia. Por lo tanto es ineludible el uso de políticas y valores éticos, ya que estas permiten orientar a la asociación hacia el bien común basado en el cumplimiento de políticas y aplicación de valores éticos y morales.

7.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la asociación?

Mediante la entrevista realizada a los 28 personas equivalentes al 100%, indicaron que es importante que exista motivación y trabajo en equipo en la asociación, de tal forma que permita la aportación de ideas y ayuda a la solución de un problema, sin simplificar tareas que se puedan aprender y realizar con relativa velocidad, también consideraron necesario usar el diseño organizacional ya que este les permitirá tener nuevas iniciativas que impulsen al desarrollo de la asociación, además que es importante tener nuevas ideas, metas y proyectos; asimismo es significativo que exista comunicación y al mismo tiempo coordinación de las actividades para buscar estrategias; motivo suficiente para utilizar un diseño organizacional en la asociación que acceda a la elaboración de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que conlleven al desarrollo y generar más beneficios a los asociados.

8.- ¿Estima Ud. que la aplicación del diseño organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades en la asociación?

En consideración a la entrevista aplicada a los 28 artesanos de la asociación de la comuna El Tambo, 19 entrevistados equivalente al 68% indicaron que la aplicación del diseño organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de operaciones en la asociación, lo que indica que sí es factible que se cuente con un diseño organizacional, para tener nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de la asociación y verificar el cumplimiento de los objetivos, además que ayudaría a mantener el orden y controlar las actividades para que exista eficiencia y mayores beneficios y que es vital para agilizar los trámites y optimizar los recursos tanto materiales como humanos, y considerando también el uso del tiempo ya que de usar un diseño evitaría el desperdicio de tiempo, mientras que tan solo 9 socios artesanos correspondiente al 32% indicaron que no están de acuerdo en la aplicación del diseño organizacional.

3.2. Análisis de los resultados de la encuesta.

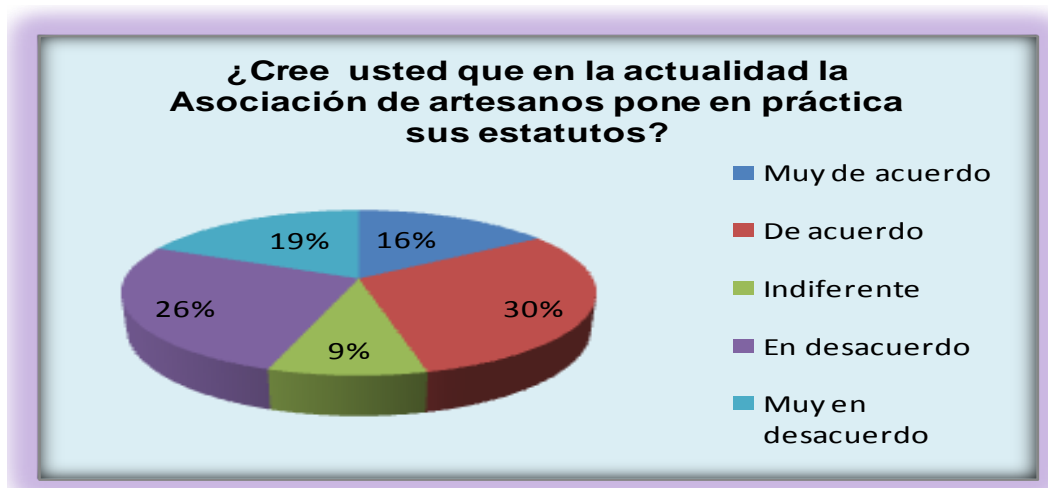
Encuesta aplicada a los clientes de la comuna El Tambo.

CUADRO # 4: La asociación pone en práctica estatutos.

¿Cree usted que en la actualidad la Asociación de artesanos pone en práctica sus estatutos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
1	Muy de acuerdo	60	16%
	De acuerdo	115	30%
	Indiferente	35	9%
	En desacuerdo	100	26%
	Muy en desacuerdo	70	18%
	Total		380

Fuente: asociación de artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 3: La asociación pone en práctica estatutos.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

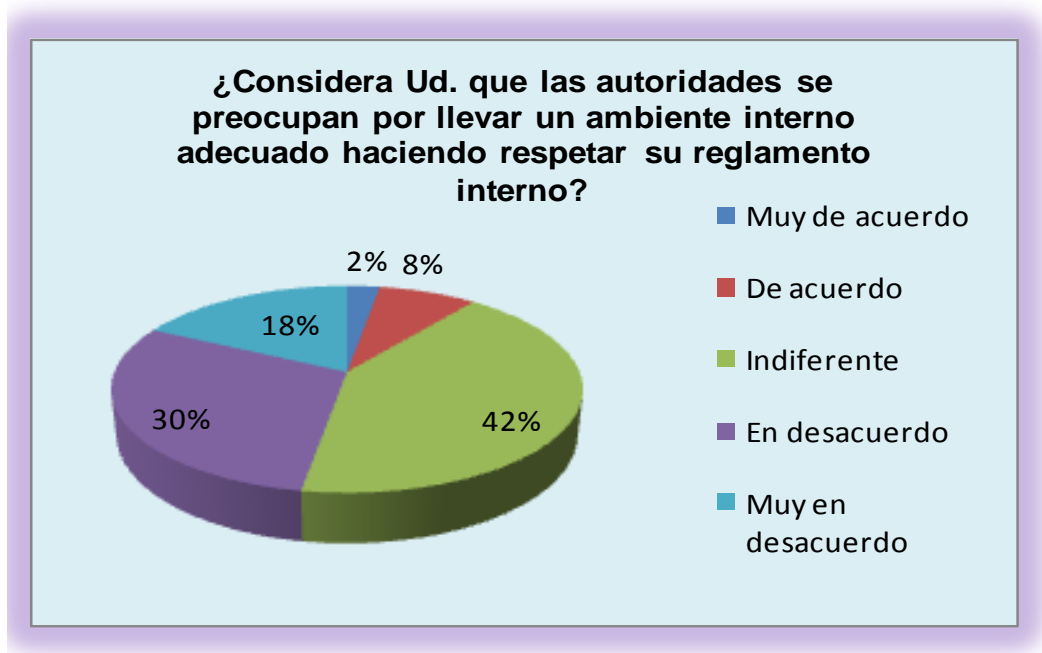
Según el cuadro 4 y el gráfico 3 en cuanto a la práctica de los estatutos de la asociación de artesanos, se observa que del porcentaje de los encuestados, hubo diversas opiniones sin embargo un gran número están de acuerdo que en la actualidad la asociación de artesanos ponen en práctica sus estatutos para cada una de las toma de decisiones del directorio de la asociación.

CUADRO # 5: Ambiente interno adecuado.

¿Considera Ud. que las autoridades se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado haciendo respetar su reglamento interno?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
2	Muy de acuerdo	10	3%
	De acuerdo	30	8%
	Indiferente	160	42%
	En desacuerdo	113	30%
	Muy en desacuerdo	67	18%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 4: Ambiente interno adecuado.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

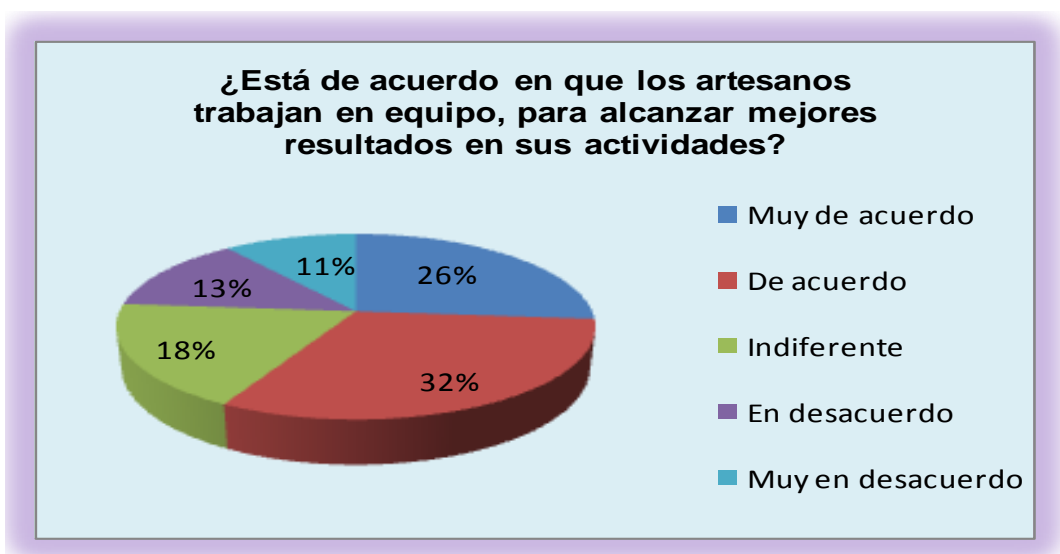
De las 380 personas encuestadas un porcentaje esa muy de acuerdo que es de vital importancia mantener un ambiente laboral interno adecuado pues solo de esa forma los colaboradores prestaran sus servicios con eficiencia y eficaz.

CUADRO # 6: Trabajo en equipo.

¿Está de acuerdo en que los artesanos trabajan en equipo, para alcanzar mejores resultados en sus actividades?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
3	Muy de acuerdo	100	26%
	De acuerdo	120	32%
	Indiferente	70	18%
	En desacuerdo	50	13%
	Muy en desacuerdo	40	11%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 5: Trabajo en equipo.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

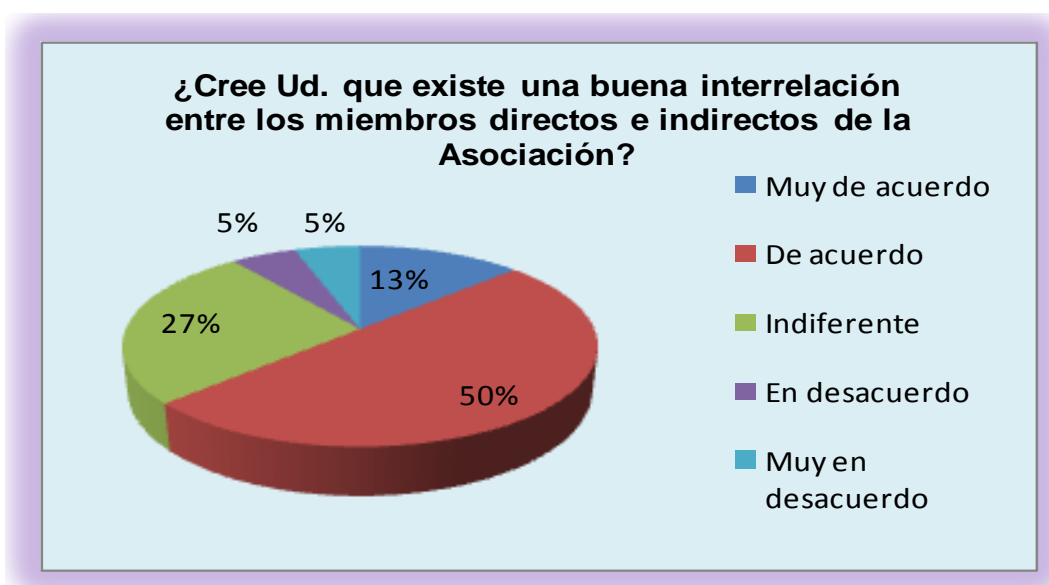
El trabajo en equipo es de vital importancia para el cumplimiento de las metas de cada organización del grupo de personas encuestadas manifiestan que es necesario coordinar cada una de las actividades porque cierto porcentaje menciona que no se trabaja en equipo dentro de la asociación.

CUADRO # 7: Buena interrelación entre miembros de la asociación.

¿Cree Ud. que existe una buena interrelación entre los miembros directos e indirectos de la Asociación?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
4	Muy de acuerdo	50	13%
	De acuerdo	190	50%
	Indiferente	100	26%
	En desacuerdo	20	5%
	Muy en desacuerdo	20	5%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 6: Buena interrelación entre miembros de la asociación.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

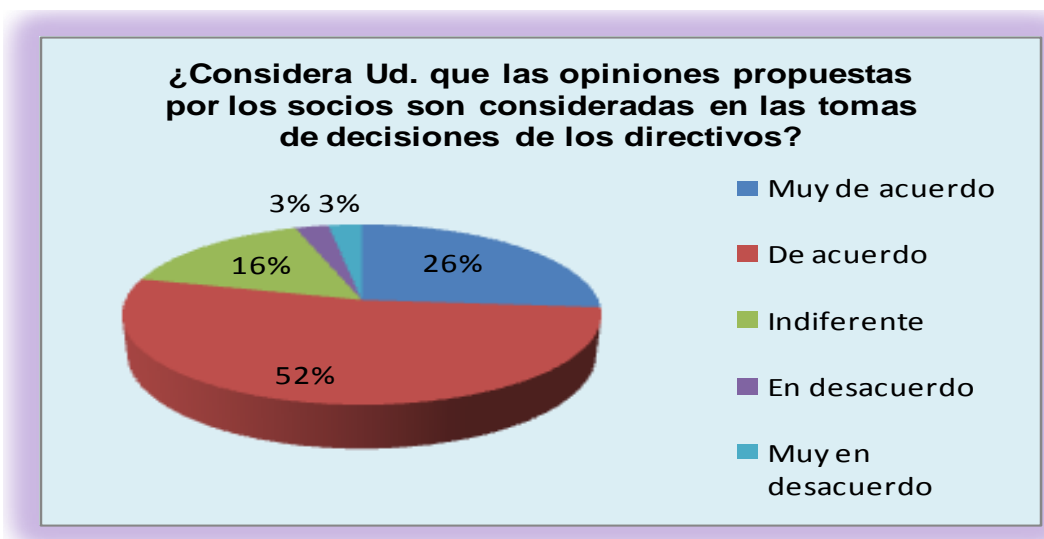
La gráfica que antecede ilustra que un gran número de encuestados manifiesta estar de acuerdo que exista una buena interrelación entre los miembros directos e indirectos de la asociación lo que es positivo para la entidad pues le permitirá seguir mejorando, mientras que otro grupo manifestaron una respuesta indiferente.

CUADRO # 8: Opiniones propuestas.

¿Considera Ud. que las opiniones propuestas por los socios son consideradas en las tomas de decisiones de los directivos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
5	Muy de acuerdo	100	26%
	De acuerdo	200	53%
	Indiferente	60	16%
	En desacuerdo	10	3%
	Muy en desacuerdo	10	3%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 7: Opiniones propuestas.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

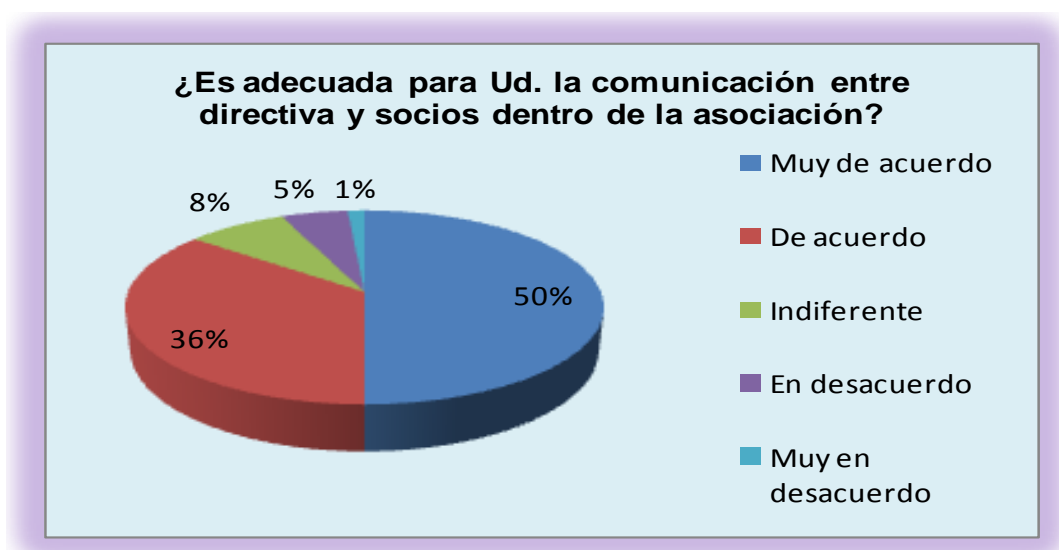
Del porcentaje de las personas que participaron en la entrevista, se puede manifestar que están de acuerdo que las opiniones propuestas por los socios sean consideradas en las tomas de decisiones de los directivos, lo que fomenta la comunicación y confianza entre los socios mientras que el otro porcentaje manifestaron estar muy de acuerdo.

CUADRO #9: Comunicación entre directiva y socios.

¿Es adecuada para Ud. la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
6	Muy de acuerdo	190	50%
	De acuerdo	135	36%
	Indiferente	30	8%
	En desacuerdo	20	5%
	Muy en desacuerdo	5	1%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 8: Comunicación entre directiva y socios.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

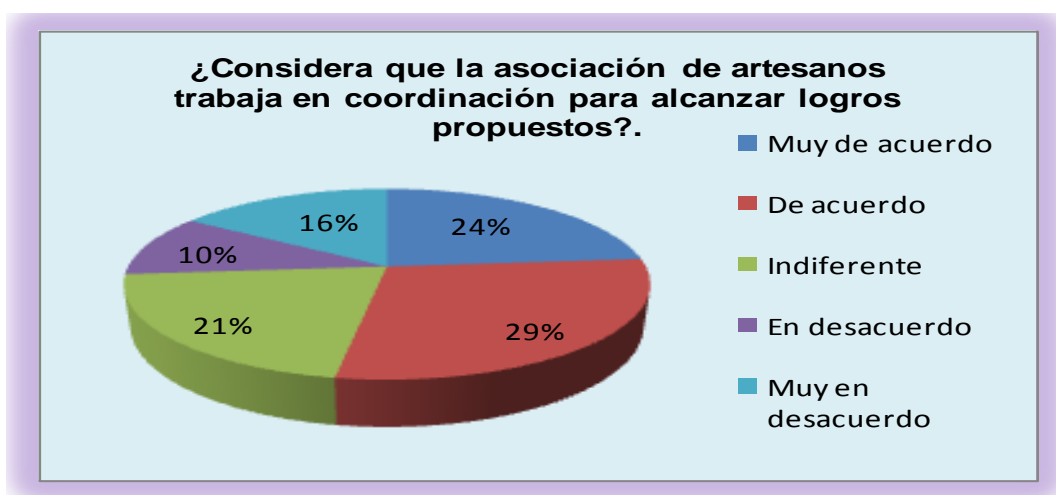
El cuadro de datos número 9 y el gráfico 8 indican que de 380 personas, manifestaron estar muy de acuerdo con la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación y mencionaron que esto es favorable para la entidad, mientras que un porcentaje mencionaron que están de acuerdo, por lo que se establece que solo faltaría fomentar un poco más la comunicación.

CUADRO # 10: Trabajo en coordinación.

¿Considera que la asociación de artesanos trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
7	Muy de acuerdo	90	24%
	De acuerdo	110	29%
	Indiferente	80	21%
	En desacuerdo	40	11%
	Muy en desacuerdo	60	16%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 9: Trabajo en coordinación.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

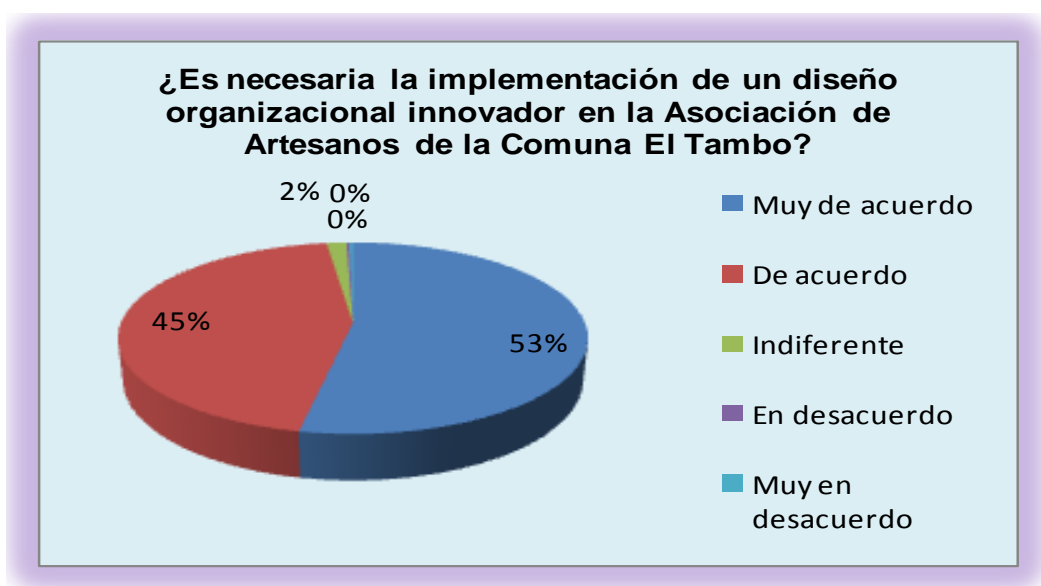
La ilustración que antecede indica que de las 380 personas, un porcentaje manifestaron estar de acuerdo que la asociación trabaja en coordinación para el logro de los objetivos propuestos, mientras que otro dijo estar muy de acuerdo con la pregunta y que se debe mejorar aún con el propósito de obtener mejores resultados a nivel institucional, otros mencionaron una respuesta indiferente, y un porcentaje mínimo mencionaron están muy en desacuerdo, lo que da a conocer que todavía existen pequeños grupos que no laboran en coordinación.

CUADRO # 11: Implementación de un diseño organizacional.

¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional innovador en la Asociación de Artesanos de la Comuna El Tambo?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
8	Muy de acuerdo	202	53%
	De acuerdo	170	45%
	Indiferente	6	2%
	En desacuerdo	1	0%
	Muy en desacuerdo	1	0%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 10: Implementación de un diseño organizacional.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

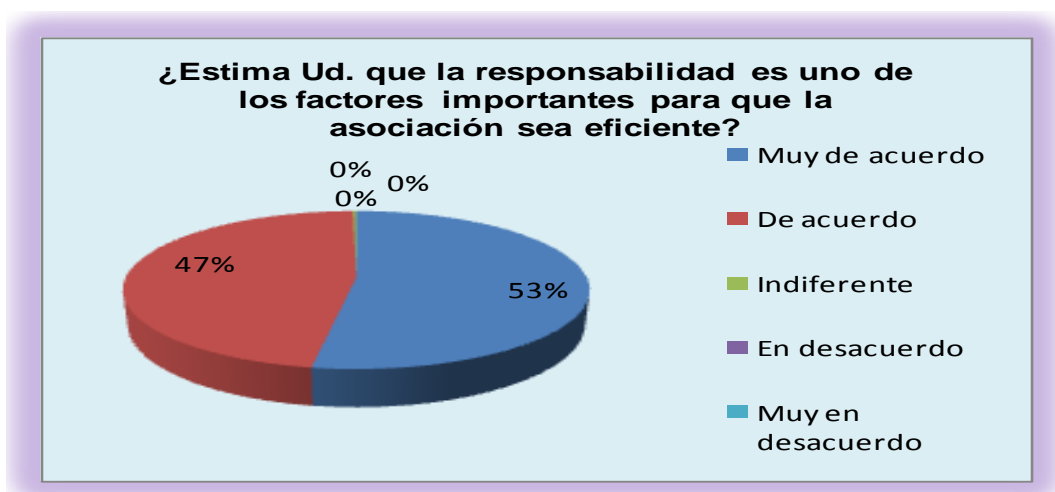
De la encuesta realizada a las 380 personas, un porcentaje manifestaron estar muy de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional innovador en la asociación de artesanos de la comuna El Tambo pues están conscientes de que necesitan mejorar el proceso y coordinación de sus actividades así como también la estructura organizativa de la asociación

CUADRO # 12: Factor importante para que la asociación sea eficiente.

¿Estima Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
9	Muy de acuerdo	200	53%
	De acuerdo	179	47%
	Indiferente	1	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 11: Factor importante para que la asociación sea eficiente.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

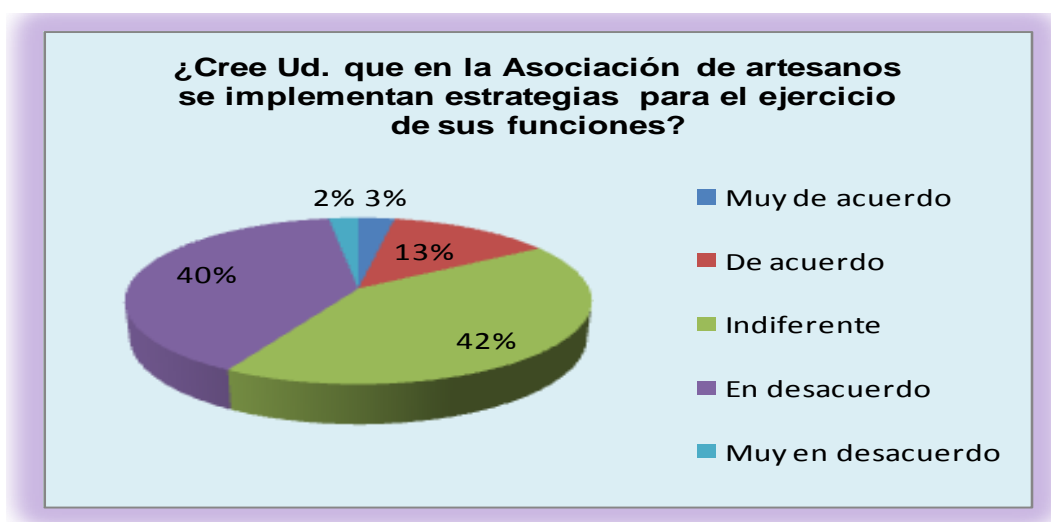
De las 380 personas que participaron en la encuesta, un porcentaje indicó estar muy de acuerdo que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación de artesanos sea eficiente pues es un valor que completa la labor ejecutada por ellas y permite ofrecer al cliente seguridad en los trabajos que se les realiza, mientras que otro porcentaje sostuvo estar de acuerdo con la pregunta, confirmando una vez más que la responsabilidad es muy importante en cualquier ámbito laboral.

CUADRO # 13: Implementación de estrategias.

¿Cree Ud. que en la Asociación de artesanos se implementan estrategias para el ejercicio de sus funciones?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
10	Muy de acuerdo	11	3%
	De acuerdo	50	13%
	Indiferente	160	42%
	En desacuerdo	150	39%
	Muy en desacuerdo	9	2%
	Total	380	100%

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 12: Implementación de estrategias.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

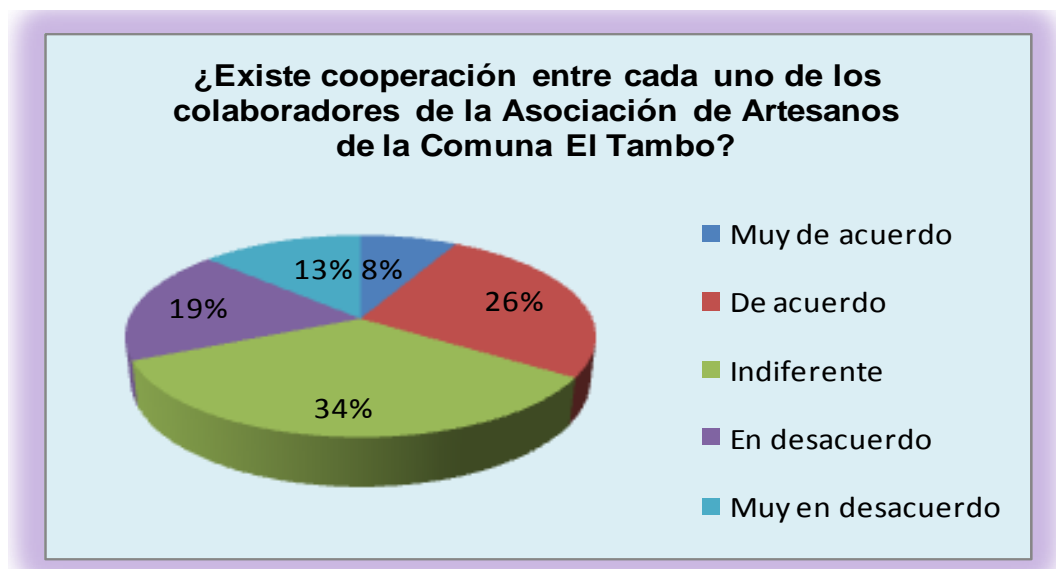
Con respecto a la interrogante de si en la asociación de artesanos se implementan estrategias para el ejercicio de sus funciones, formulada a 380 personas, se manifiesta que le es indiferente, mientras que otros contestaron estar de acuerdo con la pregunta, Lo que nos da a notar que muchas de las personas no conocen o están informadas si dentro de la asociación de artesano se aplican estrategias con el fin de mantenerse en el mercado local y peninsular.

CUADRO # 14: Cooperación entre colaboradores.

¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la Asociación de Artesanos de la Comuna El Tambo?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
11	Muy de acuerdo	30	8%
	De acuerdo	100	26%
	Indiferente	130	34%
	En desacuerdo	70	18%
	Muy en desacuerdo	50	13%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 13: Cooperación entre colaboradores.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

Referente a la cooperación entre cada uno de los colaboradores de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, de 380 personas encuestadas, un porcentaje le es indiferente lo que no es conveniente para la asociación pues siempre debe existir la cooperación entre cada uno de sus miembros para poder ofrecer un buen servicio; otros indicaron estar de acuerdo.

CUADRO # 15: Satisfacción con el servicio.

¿Se considera Ud. satisfecho con el servicio que presta la Asociación de artesanos en la comunidad?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
12	Muy de acuerdo	15	4%
	De acuerdo	60	16%
	Indiferente	220	58%
	En desacuerdo	65	17%
	Muy en desacuerdo	20	5%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 14: Satisfacción con el servicio.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

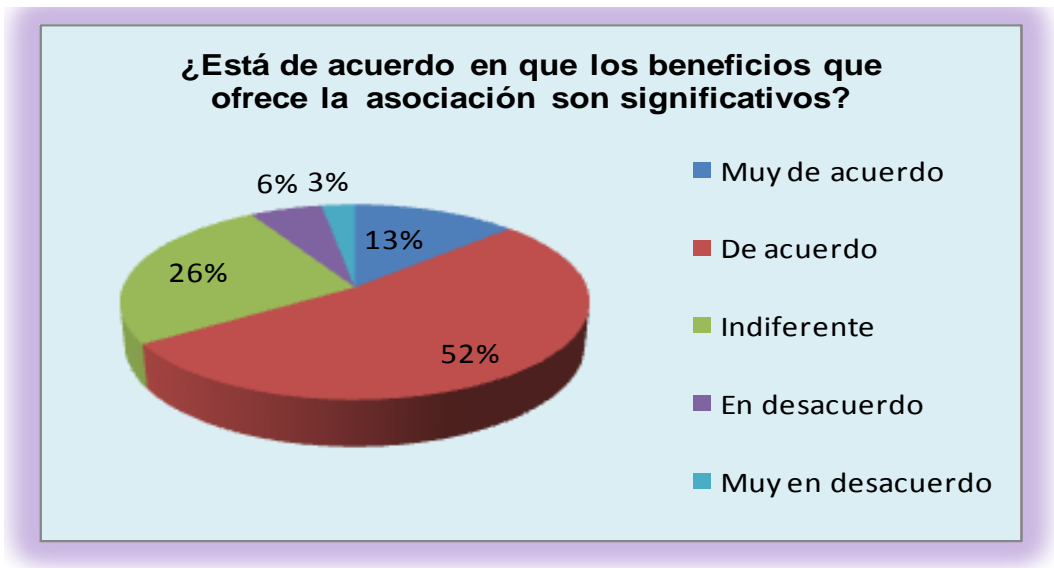
Los datos indican que de las 380 personas encuestadas, un porcentaje manifestó que le es indiferente el servicio que presta la asociación de artesanos en la comunidad. Por lo tanto se debe tomar medidas correctivas inmediatas pues una comunidad que no se siente totalmente satisfecha con los servicios ofrecidos por la entidad local, adquirirá los productos o servicios externos.

CUADRO # 16: Beneficios que ofrece la asociación.

¿Está de acuerdo en que los beneficios que ofrece la asociación son significativos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
13	Muy de acuerdo	50	13%
	De acuerdo	200	53%
	Indiferente	98	26%
	En desacuerdo	22	6%
	Muy en desacuerdo	10	3%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 15: Beneficios que ofrece la asociación.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

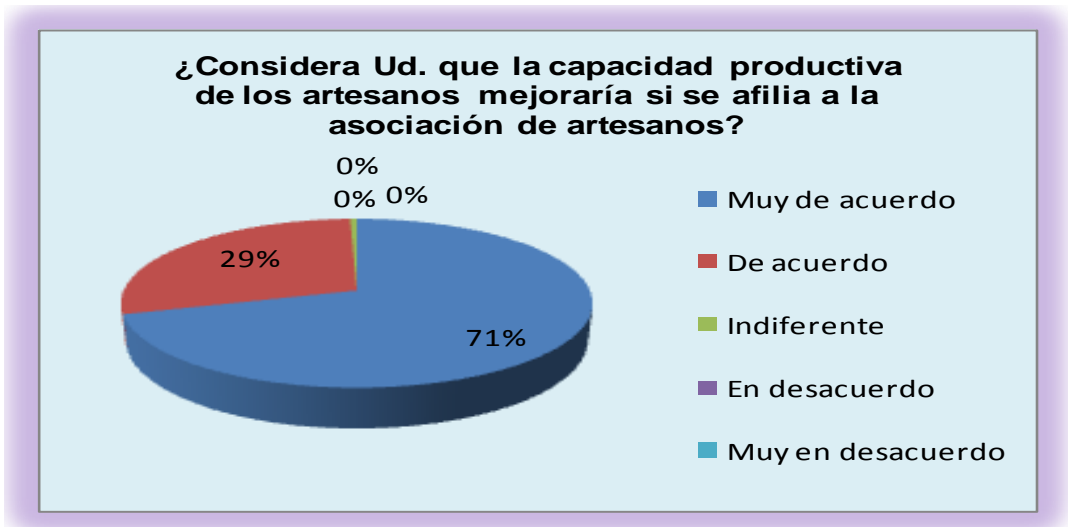
La información que antecede ilustra que de las 380 personas encuestadas, un porcentaje indicó estar de acuerdo en que los beneficios que ofrece la asociación son significativos; como ya se mencionó anteriormente sino se mejoran los servicios que ofrecen los artesanos orfebres la comunidad no se sentirá satisfecha y optará por adquirirlos en otro lugar.

CUADRO # 17: Capacidad productiva.

¿Considera Ud. que la capacidad productiva de los artesanos mejoraría si se afilia a la asociación de artesanos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
14	Muy de acuerdo	268	71%
	De acuerdo	110	29%
	Indiferente	2	1%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 16: Capacidad Productiva.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

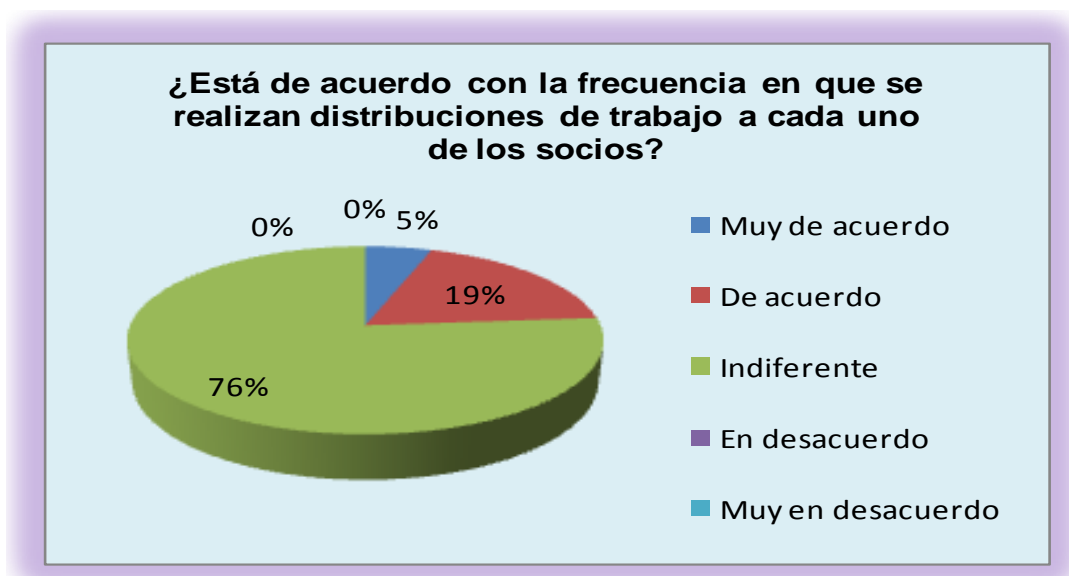
En lo que respecta a que si se afilia a la asociación de artesanos, mejoraría su capacidad productiva; de las 380 personas encuestadas, un porcentaje indicó estar muy de acuerdo pues existiría apoyo de la entidad así como capacitación y en muchas ocasiones beneficios gubernamentales, mientras que otro porcentaje dijo estar de acuerdo, lo que es conveniente para la institución.

CUADRO # 18: Distribuciones de trabajo.

¿Está de acuerdo con la frecuencia en que se realizan distribuciones de trabajo a cada uno de los socios?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
15	Muy de acuerdo	20	5%
	De acuerdo	70	18%
	Indiferente	290	76%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 17: Distribuciones de trabajo.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

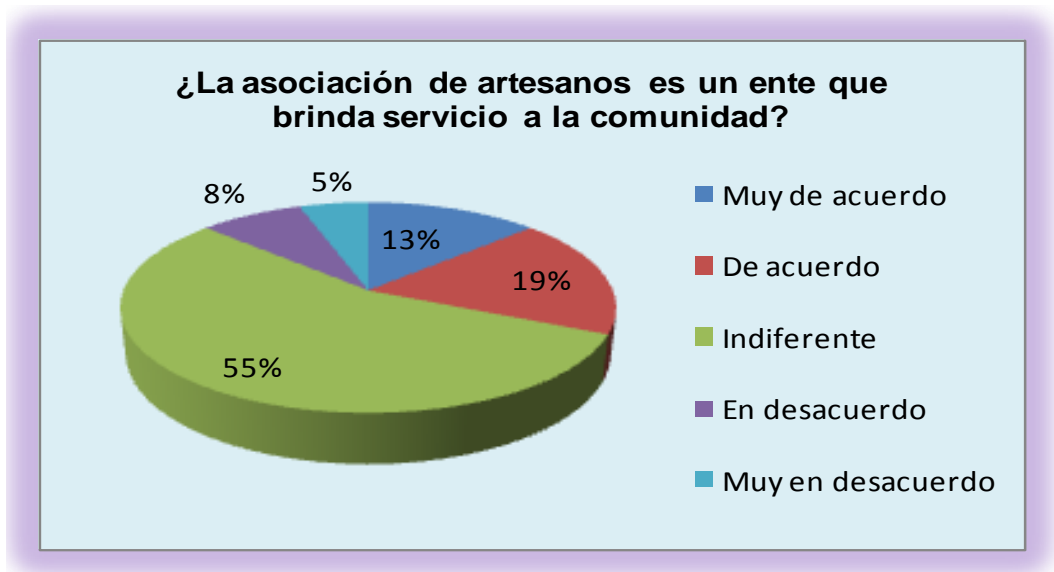
La tabla y gráfico que anteceden ilustran que de las 380 personas encuestadas un porcentaje respondió que le es indiferente la frecuencia con la que se realizan las distribuciones de trabajo a cada uno de los socios, mientras que un mínimo porcentaje indicó estar de acuerdo, y otros están muy de acuerdo, siendo un porcentaje demasiado bajo en cuanto al conocimiento de la distribución del trabajo, por lo tanto debe mejorarse en este punto que no es favorable para el desempeño de las actividades de la asociación.

CUADRO #19: Servicio a la comunidad.

¿La asociación de artesanos es un ente que brinda servicio a la comunidad?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
16	Muy de acuerdo	50	13%
	De acuerdo	70	18%
	Indiferente	210	55%
	En desacuerdo	30	8%
	Muy en desacuerdo	20	5%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 18: Servicio a la comunidad.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

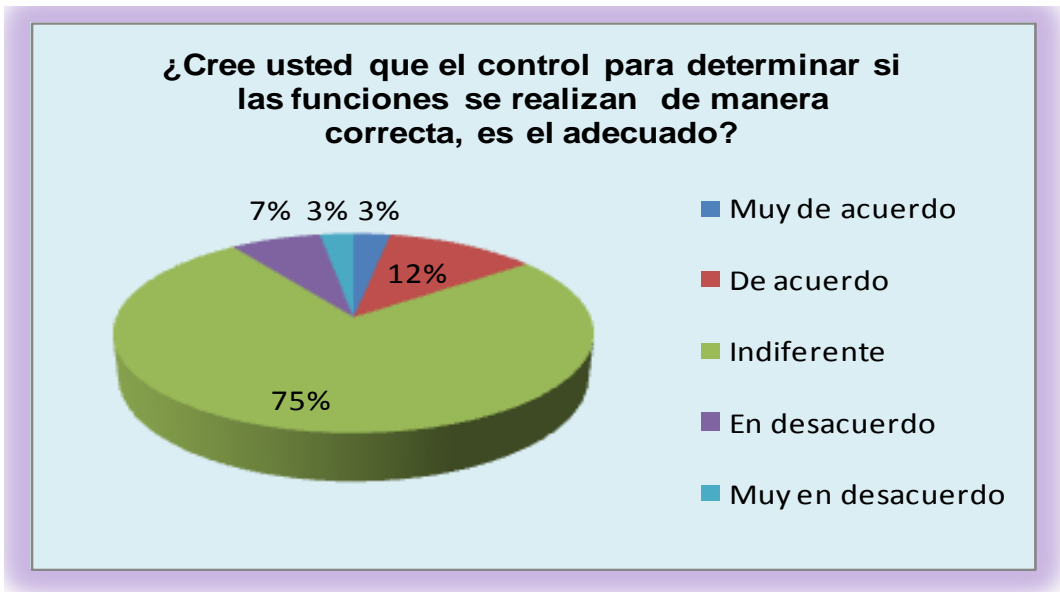
La gráfica 19 indica que del total de las personas encuestadas, indicó que le es indiferente si la asociación de artesanos es un ente que brinda servicio a la comunidad. Por lo tanto los socios de la asociación si deben tomar medidas en cuanto a esta pregunta para que la comunidad se sienta identificada con la asociación y con las diferentes labores que realizan y así complementar el desarrollo y beneficio común.

CUADRO # 20: Control para determinar funciones.

¿Cree usted que el control para determinar si las funciones se realizan de manera correcta, es el adecuado?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
17	Muy de acuerdo	11	3%
	De acuerdo	45	12%
	Indiferente	287	76%
	En desacuerdo	27	7%
	Muy en desacuerdo	10	3%
	Total		380

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

GRÁFICO # 19: Control para determinar funciones.



Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo
Elaborado por: Janina Suárez

Los datos sintetizados gráficamente ilustran que de las 380 personas encuestadas, un porcentaje dijo que le es indiferente el control para determinar si las funciones se realizan de manera correcta lo que no es adecuado para la asociación pues el control es muy importante especialmente en la verificación de la calidad de los productos.

3.3. Comprobación de la Hipótesis.

En el presente trabajo de investigación se empleó la técnica estadística denominada Chi Cuadrada para la comprobación de la Hipótesis.

Hipótesis del Trabajo de Investigación.

Hi: el establecer un diseño organizacional para la asociación de artesanos de la comuna El Tambo mejorará las partes que están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que los elementos componentes generen cambios en la organización.

En la encuesta realizada bajo el instrumento del cuestionario se incluyó interrogantes que permitieron conocer si el diseño contribuirá al desempeño de las funciones de los artesanos y sobre la función de ellos dentro de la asociación, donde además se identificó dos variables: “diseño” y “desempeño”,

La variable “diseño” presenta dos indicadores: artesanos y directivos. Por otro lado la variable “desempeño” ilustró también dos indicadores: los que opinaron que el diseño “SI” contribuirá al desempeño de sus funciones y los que sostuvieron que “NO”, conforme se tabula en el cuadro N° 25.

CUADRO # 21: Datos para comprobar hipótesis

		Asociación		
	Diseño Organizacional	Artesanos	Directivos	Tniof
1	Si contribuirá al desempeño en sus funciones	15	5	20
2	No contribuirá al desempeño en sus funciones	9	0	9

	Tnioc	24	5	n =29
--	--------------	-----------	----------	--------------

Fuente: asociación de artesanos comuna El Tambo

Elaborado por: Janina Suárez

Se detalla 20 artesanos que conforman el personal de los socios consideraron que el diseño si contribuirá al desempeño de sus funciones, mientras 9 dijeron que no; del grupo que integran los directivos, todos ellos manifestaron que sí es fundamental la implementación del diseño organizacional

Lo próximo es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Dónde:

CUADRO # 22: Significado de la fórmula

nie =	Frecuencia absoluta esperada
Tniof =	Total de las frecuencias absolutas en la fila
Tnioc =	Total de las frecuencias absolutas en la columna
n =	Tamaño muestral

Fuente: estudio investigativo

Elaborado por: Janina Suárez

Desarrollo:

$$nie = \frac{(18)(22)}{29} = 15$$

$$nie = \frac{(9)(22)}{29} = 7$$

$$nie = \frac{(18)(5)}{29} = 3$$

$$nie = \frac{(9)(5)}{29} = 2$$

La nueva tabla con las frecuencias esperada (nie), queda de la siguiente manera:

CUADRO # 23: Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie)

		Asociación				
	Diseño Organizacional	Artesanos		Directivos		Tniof
1	Si contribuirá al desempeño en sus funciones	nio =	13	nio =	5	20
		nie =	15	nie =	3	
2	No contribuirá al desempeño en sus funciones	nio =	9	nio =	0	9
		nie =	7	nie =	2	
Tnioc		20		9		n = 29

Fuente: Estudio investigativo
Elaborado por: Janina Suárez

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

CUADRO # 24: Significado de la Fórmula Chi Cuadrada

X² =	Chi cuadrada
nio =	Frecuencias absolutas observada
nie =	Frecuencias absolutas esperada

Fuente estudio investigativo
Elaborado por: Janina Suárez

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada. Una vez que se

determinó la chi cuadrada para cada celda, se sumaron sus valores, el resultado final fue el valor de la chi cuadrada calculada así:

Desarrollo:

$$X^2 = \frac{(13 - 15)^2}{15} = 0.26$$

$$X^2 = \frac{(9 - 7)^2}{7} = 0.57$$

$$X^2 = \frac{(5 - 3)^2}{3} = 1.33$$

$$X^2 = \frac{(0 - 2)^2}{2} = 2$$

Luego:

$$X^2 = 0,26 + 0,57 + 1,33 + 2$$

$$X^2 = 4.16$$

Determinado el valor de la chi cuadrada, se comparó con su valor teórico considerando que para investigaciones con variables sociales, existen dos niveles de confianza convenidos: 95% y 99%, los que coadyuvaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación del valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, la realizamos mediante el cálculo del grado de libertad para cuadro 2 x 2 al 95% de confianza utilizando la siguiente fórmula.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

Dónde:

Cuadro N° 25: Significado de la Fórmula Grado de Libertad

gl =	Grados de libertad
f =	Filas

c =	Columnas del cuadro
------------	---------------------

Fuente: estudio investigativo
 Elaborado por: Janina Suárez

Entonces:

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Finalmente se utilizó la tabla de valores de C2A a niveles de confianza 95% y 99%, para ubicar el valor de la chi cuadrada teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 3.841

1.1.1. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis

El resultado de chi cuadrada calculado fue igual a 4.16 siendo superior a la teórica $gl = 1 =$ al 95% = 3.84 lo que significa que la H_1 es aplicable a la población estudiada, por lo tanto se acepta la hipótesis del trabajo de investigación.

Todo esto lleva a la conclusión que la hipótesis planteada se acepta como verdadera y por ende es cierto que “el diseño organizacional contribuirá al desempeño eficiente de los miembros de la Asociación de Artesanos de la Comuna El Tambo, Provincia de Santa Elena”.

3.4. CONCLUSIONES

- 1) El desarrollo de las entrevistas permitió conocer como miden el desempeño laboral los directivos de la asociación de artesanos, así mismo las funciones de los socios y la importancia que dan a la entidad y al recurso humano.
- 2) En los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los socios de la asociación, se determinó las falencias existentes, en la entidad, carece de una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca que los socios se ubiquen jerárquicamente en diversos espacios diferentes a las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- 3) La asociación dispone limitadas descripciones de puestos de trabajo y procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.
- 4) En cuanto a la encuesta realizada a los clientes, permitió conocer y constatar que existe una inconformidad de los clientes en cuanto a la calidad del servicio el mismo que posee ciertas fallas, debido a que la organización de la asociación,

tiene una estructura inadecuada, como consecuencia de esa situación, la utilización de sus recursos humanos requiere optimizarse para el logro de los objetivos propuestos.

- 5) Con los resultados obtenidos, se logra confirmar la necesidad de elaborar un diseño organizacional acorde a la institución, el mismo que pueda generar efectos positivos en las diferentes áreas de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, obteniendo beneficios tales como; mayores niveles de eficiencia y seguridad, aseguramiento de la calidad del servicio y de los productos, tiempos de respuesta más cortos, entre otros.

3.5. RECOMENDACIONES

- 1) Aplicar el diseño organizacional, para asegurar la calidad de los productos y servicios de la asociación, con la finalidad de que sus funciones sean más eficientes y sirvan de guía para el personal.
- 2) Implementar el orgánico funcional en la asociación de artesanos de la comuna El Tambo de la provincia de Santa Elena, con la finalidad de que las funciones asignadas al personal sean eficientes y sirvan de guía en la ejecución de actividades y tareas, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la asociación para su buen funcionamiento.
- 3) Actualización oportuna cada vez que sea necesario ya que las funciones y responsabilidades pueden cambiar y de esta manera se ofrecerá un excelente servicio a los clientes.
- 4) La asociación para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares

específicos que le permita optimizar los recursos y maximizar los resultados esperados.

- 5) La elaboración del diseño organizacional, facilitará la efectividad del funcionamiento de cada unidad administrativa, proporcionando equidad en la autoridad, responsabilidad en el ejercicio de sus actividades, para obtener los mejores resultados y conferir a los encargados de cada dependencia administrativa, autoridad en la toma de decisiones de acuerdo a su posición jerárquica. Finalmente un diseño organizacional adecuado e innovador será de gran ayuda no solo para la institución sino también para cada uno de sus integrantes mejorando su capacidad organizativa y comunicativa.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO, PARROQUIA SAN JOSÉ DE ANCÓN, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013.

4.1. Presentación.

Los resultados obtenidos por la empresa no son satisfactorios y demuestran que la estructura organizacional no ha sido totalmente acertada, debido a que carece de una adecuada planificación y organización estratégica que les permitan administrar correctamente la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, provincia de Santa Elena.

La estructura organizacional no es apropiada, por no disponer de herramientas técnicas para su correspondiente generación como es un diseño organizacional; aspecto que sumado a un incremento notable de la competencia, produce una disminución en el volumen de producción, ventas y utilidades. Por lo anteriormente manifestado y en función del análisis realizado es necesario que al implantarse dicho diseño en la empresa, se lo vincule con la estructura organizacional que permita proyectar al futuro a la asociación.

En virtud de lo mencionado, se ratifica que la asociación debe desarrollarse en un ambiente empresarial competitivo, que exige que estos entes productivos permanezcan en constante innovación tecnológica, con excelente calidad en los productos y a menores costos, que le permitan mantenerse en el mercado y poder contrarrestar las acciones de la competencia. Adicionalmente, es necesario destacar que el desarrollo del tema en este ámbito no ha merecido mayor atención de los investigadores, por lo que se puede afirmar que no se ha abordado el tema de manera sistemática.

4.2. Justificación de la Propuesta

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

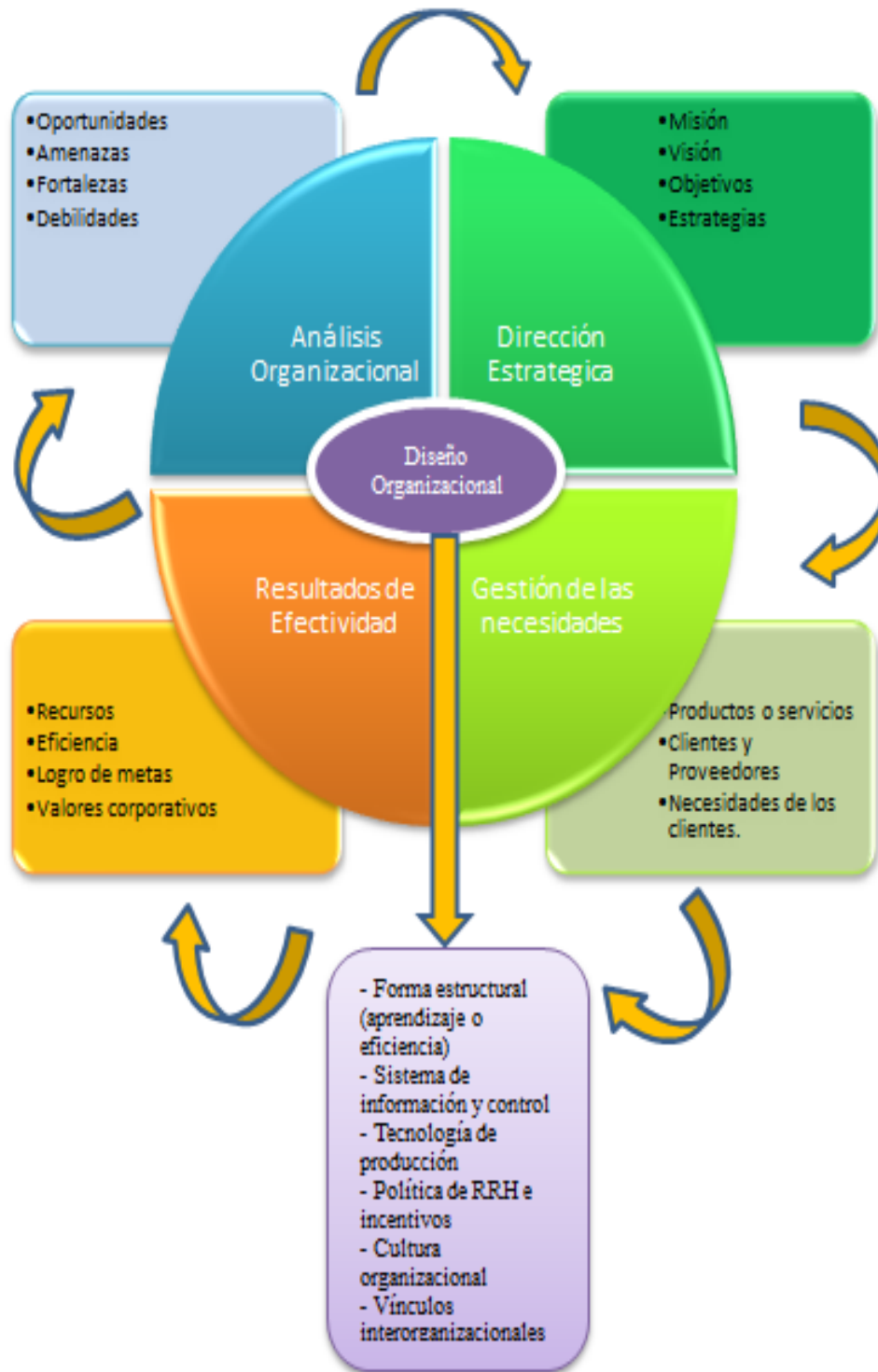
El diseño organizacional comprende las acciones de diseño de cultura organizacional, definición de funciones, productos y procesos y elaboración de perfiles de puesto necesarias para alinear a la institución en el cumplimiento del marco estratégico.

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

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

El gráfico # 20, muestra la forma en que se evalúa la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir el grado en que la organización alcanza sus metas, y las formas más conocidas de medir el desempeño.

GRÁFICO # 20: Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos de la Comuna El Tambo.



Fuente: DAFT Richard L. (2007), “Administración Teórica del Diseño Organizacional”, Thomson2, 10ª Edición.
Elaborado por: Janina Suárez Muñoz

4.3. Análisis organizacional de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

4.3.1. Análisis Externo.

En este proceso se consideran aquellos aspectos que de una u otra forma afectan o benefician a la empresa, para lo cual es necesario recopilar información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Se analizará los factores ajenos a la asociación de mayor relevancia que afectan directamente a su desempeño en general, es decir, todos los factores externos del medio que influyen en sus estándares de productos y servicio al cliente. Considerando esto, se puede decir que la asociación está en la necesidad de mantenerse continuamente mejorando sus sistemas de gestión, calidad, e innovación en los productos y servicios para poder enfrentar las restricciones que le da el mercado, así como sus procesos administrativos. Para lograrlo se debe identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente externo de la empresa.

4.3.2. Análisis Interno.

Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones. El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable dentro del entorno. En este punto estableceremos las fortalezas y debilidades que posee la asociación de artesanos, además analizaremos la estructura organizacional que permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas correspondientes, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan en la asociación con precisión y eficiencia.

4.3.3. Análisis F.O.D.A.

CUADRO # 26: Matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo y predisposición del presidente. 2. Perseverancia para continuar en el negocio. 3. Se delega correctamente la autoridad. 4. Control en las ventas. 5. Diversidad de productos de calidad y buen servicio. 6. Productos con precios justos. 7. Buenas instalaciones en el mercado. 8. Razonables políticas para generar ingresos. 9. Está legalmente constituida. 10. Se encuentran actualizados en cuanto a nuevas reformas. 11. Conocen la ley del artesano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocen que es Diseño Organizacional. 2. La directiva no realiza una buena planificación. 3. No se organizan adecuadamente. 4. Falta de personal calificado para la respectiva administración. 5. Falta motivación e interés de los socios. 6. Discontinuidad de las políticas por cambio de administración. 7. Incumplimiento de las reglas y políticas 8. No realizan investigación de mercado. 9. No tienen estrategias con promociones ni publicidad. 10. Carecen de capacidades tecnológicas. 11. No elaboran presupuestos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda de los productos y servicios. 2. Variedad de productos y servicios. 3. Apoyo de organismos municipales y estatales. 4. Buena atención a los clientes. 5. Acceder a capacitaciones. 6. Ofrecer una buena imagen. 7. Desarrollo de la tecnología. 8. Innovación en el servicio. 9. Convenir alianzas estratégicas. 10. Expansión del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escases de materia prima e insumos para cumplir con las funciones de los artesanos. 2. Costos demasiados elevados para adquirir la materia prima. 3. Nuevos reglamentos o alza de impuestos, que afecten la comercialización. 4. Competidores con precios económicos. 5. Pérdida de clientes. 6. Nuevas tecnologías 7. Punto de venta poco atractivo. 8. Falta de apoyo de las autoridades. 9. Existencia de productos sustitutos.

Fuente: Asociación de artesanos Comuna El Tambo.

Elaborado por: Janina Suárez Muñoz

4.3.4. Análisis de la Matriz del FODA Estratégico.

CUADRO #27: Análisis de la Matriz del FODA Estratégico.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> Liderazgo y predisposición Perseverancia para continuar en el negocio. Control en las ventas Diversidad de productos de calidad y buen servicio. Productos con precios justos Razonables políticas para generar compromisos Están actualizados en cuanto a nuevas reformas Conocen la ley del comerciante 	<ol style="list-style-type: none"> Desconocen que es Diseño Organizacional. No se organizan adecuadamente. Falta de personal calificado para la respectiva administración. Falta motivación e interés de los socios. Incumplimiento de las reglas y políticas. No realizan investigación de mercado No tienen estrategias con promociones ni publicidad Carecen de capacidades tecnológicas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> Crecimiento de la demanda de los productos y servicios. Variedad de productos y servicios. Apoyo de organismos municipales y estatales. Buena atención a los clientes Acceder a capacitaciones Ofrecer una buena imagen Desarrollo de la tecnología. Innovación en el servicio Convenir alianzas estratégicas. Expansión del mercado 	<ol style="list-style-type: none"> F1-O3 Liderazgo y predisposición para buscar apoyo de las autoridades municipales y estatales. F5-O2 Brindar productos de calidad gracias a la variedad de productos y servicios. F2-O8 Plantear nuevos objetivos estratégicos para innovar en el servicio. F6-O4 Ofrecer precios justos para brindar una buena atención a los clientes F4-O1 Control en las ventas para atender la creciente demanda F8-O3 Estar informados en cuanto a nuevas reformas para obtener apoyo de organismos municipales F7-O6 Fijar nuevas políticas para ofrecer así una nueva imagen. 	<ol style="list-style-type: none"> D1-O5 Aplicar la planeación estratégica para el desarrollo de la asociación mediante capacitaciones. D2-O1 Plantear una eficiente organización que les permita abastecer la demanda. D3-O8 Contar con personal calificado para innovar en el servicio. D5-O4 Cumplir con las reglas y políticas para ofrecer una atención de calidad. D6-O3 Conseguir su propia infraestructura con la ayuda de los organismos municipales. D8-O9 Diseñar estrategias que le permitan pactar alianzas estratégicas. D8-O6 Emplear estrategias de promociones y publicidad para brindar una buena imagen.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> Escases de materia prima e insumos para cumplir con las funciones de los artesanos. Costos demasiados elevados para adquirir la materia prima. Nuevos reglamentos o alza de impuestos, que afecten el proceso de comercialización. Competidores con precios económicos. Pérdida de clientes. Nuevas tecnologías. Punto de venta poco atractivo Falta de apoyo de las autoridades. 	<ol style="list-style-type: none"> F2-A1 Plantear metas accesibles que le permitan acceder a los productos cuando estos están escasos F4-A5 Controlar la comercialización de los productos en el mercado evitando pérdida de clientes F5,6-A5 Ofrecer productos de calidad, con la cantidad y precio justos para atraer a los clientes F9-A8 En base a su conocimiento de las leyes del artesano, solicitar el apoyo requerido a las autoridades municipales F1-A4 Predisposición para trabajar respetando las reglas para hacer frente a la competencia 	<ol style="list-style-type: none"> D1-A1 Buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa y reaccionar frente a imprevistos de escases D2-A2 Mantenerse organizados para acceder al producto a costos más bajos por cantidades grandes. D3-A6 Contar con personas capacitadas para acceder a nuevas tecnologías D8-A5 Diseñar estrategias de marketing y publicidad para darse a conocer en el mercado y atraer clientes

Fuente: Asociación de artesanos Comuna El Tambo.

Elaborado por: Janina Suárez Muñoz

4.4. Dirección Estratégica.

Para establecer una clara identidad a la organización y para construir la dirección que debe tomar la empresa. La visión de los empresarios acerca de lo que la organización hace en lo que desea convertirse es comúnmente denominado visión.

Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito, en el que debe estar definido el futuro de la organización. Así mismo la misión debe dejar claro cuestiones importantes como: qué es la organización, qué hace y hacia dónde va dirigida.

En este caso de estudio, la asociación de artesanos de la comuna el Tambo, de la Parroquia San José de Ancón, de la Provincia de Santa Elena, desarrolló una misión y una visión que establecen lo siguiente:

4.4.1. Misión de la Asociación de Artesanos.

Proporcionar productos y servicios de calidad, presentando a nuestros clientes una buena imagen, un ambiente agradable y precios justos; con excelente servicio, orientado a satisfacer sus necesidades, consiguiendo así nuestro desarrollo integral, dentro de un marco de unidad, equidad, comunicación y responsabilidad social, incrementando los niveles de competitividad y por ende el progreso de la Provincia de Santa Elena.

4.4.2. Visión de la Asociación de Artesanos.

Liderar el mercado local de la provincia de Santa Elena con productos y servicios de óptima calidad, eficiente organización y trabajo en equipo entre sus asociados, generando oportunidades de progreso e ingresos equitativos para los artesanos, dando un excelente servicio que contribuya a satisfacer los requerimientos de los clientes.

4.4.3. Metas de la Asociación de Artesanos.

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

Entre las cuales se han establecido las siguientes metas:

1. Tener un control adecuado del 90% de colaboradores al realizar sus funciones.
2. Mejorar en un 100% el servicio que brinda la asociación, mediante un trabajo en equipo entre la comunidad y los artesanos.
3. Establecer alianzas necesarias para trabajar en tecnologías apropiadas con el objeto de reducir costos, mejorar la calidad del producto o servicio.
4. Cooperar en un 100% con la comunidad con ayuda de municipios, para el mejoramiento continuo de los servicios.
5. Contar con instalaciones amplias, en donde el cliente se sienta a gusto
6. Lograr que del 100% de las personas que visiten a la asociación, el 50% regresen a solicitar un producto o servicio.
7. Tener una rentabilidad del 25% anualmente a partir del 2do. año de aplicación del diseño organizacional.

4.4.4. Objetivos de la Asociación de Artesanos

4.4.4.1. Objetivo General.

Mejorar el proceso administrativo de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, a través de la implementación del diseño organizacional, contribuyendo a su desarrollo local e internacional.

4.4.4.2. Objetivos Específicos.

1. Promover el desarrollo organizacional, la unidad y disciplina entre sus asociados mediante la implementación de políticas, valores éticos y estrategias administrativas y de comercialización, generando competitividad.
2. Infundir la superación de sus asociados en el campo económico, social y cultural, a través de capacitaciones de formación personal, organizacional, y de comercialización, cambiando así su manera de pensar, consiguiendo que exista predisposición para brindar un servicio y productos de calidad y creando una visión optimista que los conlleve al desarrollo continuo.
3. Elevar el nivel de las ventas de manera significativa, utilizando nuevos métodos de comercialización y medios publicitarios, promoviendo el consumo de los mismos y el reconocimiento de la asociación en el mercado.
4. Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas tanto en la gestión administrativa como de comercialización, innovando los procesos, obteniendo mayor rentabilidad y fortalecimiento de las asociaciones, teniendo así acceso al financiamiento.
5. Incitar el crecimiento de la asociación de artesanos de la comuna el Tambo, creando alianzas estratégicas en forma concertada y articulada con entidades y microempresas que utilicen como materia prima los productos, para satisfacer los requerimientos de los consumidores, incrementando así el consumo y obteniendo una remuneración equitativa.
6. Realizar una estructura del diseño organizacional para desarrollar una gestión óptima en la asociación.

4.5. Gestión de las Necesidades.

4.5.1. Productos o Servicios.

En la gestión de necesidades de los productos o servicios, se establecen algunas alternativas de servicios complementarios que se puedan desarrollar para satisfacer la demanda creciente de los clientes y a su vez brindarles valor agregado al servicio.

Entre estos servicios tenemos los siguientes:

Seguridad: que los juegos de sala, comedor o dormitorio sean fabricados con todos los parámetros necesarios establecidos con el fin de evitar posibles daños al ser humano y generen confiabilidad para el uso doméstico.

Variedad de diseños: existe además de los productos o servicios tradicionales, diseños de muebles innovadores y diversidad de servicios que permitirán que el cliente se sienta satisfecho y se cumpla con sus expectativas. Por eso a medida que transcurre el tiempo los artesanos buscan nuevas técnicas de elaboración y nuevos materiales que les brinden la oportunidad de abaratar costos y mejorar la presentación del producto o servicio.

Formación y aprendizaje: Se brinda capacitaciones a los futuros artesanos para que poco a poco adquieren o mejoren el arte con el fin de que la comuna El Tambo, siempre sea un lugar donde se puedan adquirir este tipo de productos o servicios en beneficio de todo el cantón Santa Elena y los diferentes visitantes que día a día llegan hasta esta localidad.

Infraestructura adecuada: en la actualidad con la ayuda del gobierno autónomo del cantón Santa Elena y de las diferentes entidades que cooperan con las asociaciones existe un lugar acorde, donde se pueden realizar reuniones, capacitaciones, charlas sobre cómo mejorar los productos o servicios que prestan los artesanos de la comuna El Tambo.

4.5.2. Clientes y Proveedores.

4.5.2.1. Clientes.

El cliente es una de las partes más importantes para nuestra asociación, por lo que día a día buscamos mejorar e innovar nuestros servicios con el fin de satisfacer todas sus necesidades. En la búsqueda de la mejora continua para nuestros clientes tenemos:

Contratar impulsadoras los fines de semana o días festivos donde existe una gran cantidad de visitantes para que anuncien e incentiven a que visiten la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

Adecuación de las instalaciones transformando las áreas en un lugar ameno y acogedor.

Elaboración de catálogos en colores vivos y que tengan una presentación atractiva para captar el interés de los clientes.

4.5.2.2. Proveedores.

La asociación de artesanos de la comuna El Tambo, cuenta con proveedores acorde a las necesidades de nuestros productos y servicios, con los cuales se han establecidos parámetros que no solo benefician a ambas instituciones, sino que dan como resultado el cumplimiento pleno de las necesidades de los clientes, ofreciendo lo siguiente:

Por la adquisición de los servicios o productos, proporcionan, letreros, vallas publicitarias, camisetas como es el caso de pinturas unidas. Al momento de adquirir mercadería para el desarrollo de las actividades de los artesanos, se reciben descuentos especiales para ofrecer productos a precios accesibles.

4.5.3. Satisfacción de las necesidades.

Mediante la aplicación del diseño organizacional se busca no solo conocer cuáles son las necesidades de los clientes, sino también llegar a la satisfacción de las mismas, por lo tanto la Asociación de artesanos de la comuna El Tambo, tiene como fin cumplir en el mercado local y peninsular, considerando lo siguiente:

Ofrecer en un 100% de productos o servicios innovadores con el fin satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, con el propósito de poder competir con industrias grandes, distribuidoras de diferentes tipos de muebles.

El 45% de las instalaciones de la asociación son utilizadas para la prestación de servicios como cortes de cabello, confección de prendas de vestir, pintado de uñas y demás servicios adicionales que son requeridos por la población de la comuna El Tambo.

Proporcionar el 75% de las instalaciones de la asociación de artesanos, para brindar charlas y capacitaciones con el fin de incentivar a los artesanos a que se preparen adecuadamente para ofrecer un buen servicio.

Brindar un 100% de atención especializada en servicios de atención al cliente, conociendo todas las características de los productos, para que al momento que sean solicitados, los artesanos puedan dar un detalle de cada uno de ellos con el fin de que el cliente tenga especificaciones claras para escoger un producto.

Diseñar o participar en un 100% en revistas que fomenten el turismo en la provincia de Santa Elena, con la finalidad de que la comuna El Tambo sea reconocida como un lugar donde se pueden adquirir diferentes productos relacionados con la madera, como muebles de sala, comedor, dormitorios, muebles clásicos y demás que son necesarios para el convivir diarios de las familias.

4.5.4. Estrategias.

4.5.4.1. Estrategias de crecimiento.

1. Estrategia:

Diseñar cuadros estratégicos de planificación que permita estar al tanto de los avances de la asociación, planes y objetivos cumplidos para ejecutar de manera satisfactoria una retroalimentación de los procesos e innovar en el servicio.

Cursos de Acción:

1. Considerar las actividades por el orden de prioridad, detallando la actividad a realizar y los responsables de dicha ejecución.
2. Registro del control de los aportes mensuales a la asociación y pago de impuestos.
3. Concienciar a los miembros de la asociación sobre las necesidades básicas para formular metas y objetivos, y verificar su cumplimiento.

2. Estrategia:

Manejar un estricto control tanto para las ventas como para las actividades administrativas que se desarrollan en la asociación, para poder atender la creciente demanda del producto y llevar el respectivo registro.

Cursos de Acción:

1. Diseñar un sistema de control computarizado para mejor manejo de inventarios, materiales, productos y dinero.
2. Organización al momento de ingresar o retirar mercadería en el congelador, utilizando un registro de control.

3. Utilizar indicadores para poder determinar el cumplimiento de objetivos y medir los avances de la asociación.

3. Estrategia:

Pactar alianzas estratégicas con entidades y microempresas para suministrarles los diversos productos, y de la misma manera con los proveedores para acceder al producto sin intermediarios, teniendo poder de negociación e impulsar el crecimiento de la asociación.

Cursos de Acción:

1. Elaborar una lista de los posibles proveedores y compradores para elegir a los más idóneos y pactar la alianza.
2. Mantener un diálogo abierto con los diferentes proveedores para de esta manera acceder a la materia prima sin intermediarios y abastecerlos de productos.
3. Establecer estrategias de compra y de ventas, teniendo poder de negociación.

4. Estrategia:

Determinar políticas internas tanto para el buen funcionamiento de la directiva y el manejo de los asociados en el lugar de trabajo, para brindar buen trato a los consumidores, y ofrecer una nueva imagen.

Cursos de Acción:

1. Mantener un diálogo abierto con todos los socios para establecer las políticas con miras al desarrollo de la asociación.
2. Implantar políticas y reglas internas para la directiva.
3. Velar por el cumplimiento de las mismas, para brindar una atención de calidad.

4.5.4.2. Estrategias Concéntricas.

1. Estrategia:

Brindar una gran variedad de productos de calidad y servicio personalizado, para captar la atención de los clientes.

Cursos de Acción:

1. Seleccionar y clasificar los productos que se comercializarán según sus tamaños y diseños, cuidando que estos se encuentren en excepcionales condiciones.
2. Atender al cliente con cordialidad, entregando el producto conforme a las necesidades y sugerencias de los clientes.
3. Estipular las condiciones de ventas para que exista equidad al momento de vender, ofreciéndole productos de calidad con cantidad y precio justos.

2. Estrategia:

Proporcionar reconocimiento a los méritos que hacen los socios para cumplir a cabalidad con los reglamentos de la asociación, obteniendo con esto integración y predisposición para alcanzar los objetivos.

Cursos de Acción:

1. Colocar el o los nombres de los socios que han cumplido eficientemente con las políticas y normas; en un lugar visible de la asociación.
2. Felicitar a estos socios en asambleas generales elogiando su comportamiento.
3. Motivar a los socios en toda ocasión para integrarlos y crear compromiso en beneficio de la asociación.

3. Estrategia:

Difundir los productos y servicios que brinda la asociación, mediante una página web, para acatar cualquier sugerencia, logrando un crecimiento significativo para la misma.

Cursos de Acción:

1. Solicitar el servicio de internet para atender a los clientes y requerir de los servicios de un técnico para la creación de la página web.
2. Publicar por este medio la gran variedad de productos y servicios que ofrece la asociación con sus respectivos precios.
3. La página web contendrá imágenes ilustrativas de los productos y servicios, buzón de sugerencia y contactos telefónicos para los pedidos y recomendaciones.

4. Estrategia:

Crear nuevas comisiones que se encarguen de llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias de mercadeo, para planificar y controlar el nivel de ventas.

Cursos de Acción:

1. Seleccionar a las personas idóneas para manejar las ventas por internet.
2. Capacitación en el control de distribución de la mercadería, llevando un registro de ingresos y egresos.
3. Crear y mantener una base de datos de los clientes.
4. Estipular las condiciones de ventas para que exista equidad al momento de vender, ofreciéndole productos de calidad con cantidad y precio justos
5. Motivar a los socios en toda ocasión para integrarlos y crear compromiso en beneficio de la asociación

4.5.4.3. Estrategias Genéricas.

1. Estrategia:

Darse a conocer en el mercado mediante promociones y medios publicitarios ofertando los diversos productos y servicios para llamar la atención de los consumidores.

Cursos de Acción:

1. Se realizará la publicidad mediante radio, hojas volantes y trípticos.
2. Estrategias de mercadeo.
3. Canales de distribución.
4. Publicar a través de la página web sus productos y servicios

2. Estrategia:

Capacitar a los socios en las áreas de administración, relaciones humanas, ventas y liderazgo, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los mismos.

Cursos de Acción:

1. Tramitar con las entidades municipales, universidades gobiernos provinciales para que se les impartan charlas, seminarios, talleres que impulsen a mejorar la gestión administrativa de la asociación.
2. Que las capacitaciones sean dinámicas, motivadoras y además utilizar incentivos de reconocimiento a los socios destacados en seminarios o talleres.
3. Motivar a los socios en toda ocasión para integrarlos y crear compromiso en beneficio de la asociación.
4. Otorgar certificados de asistencia.

4.5.4.4. Estrategias Defensivas.

1. Estrategia:

Plantear una eficiente organización que les permita abastecer la demanda de productos y servicios.

Cursos de Acción:

1. Formar equipos de trabajo para adquirir los productos en grandes cantidades, obteniendo así un descuento en la compra.
2. Realizar un esquema en el que se indique las horas de salida para adquirir la mercadería y solicitar el servicio.
3. Distribuir uniformemente los equipos de trabajo, especificándoles los lugares que visitarán para dar a conocer los productos y servicios.

2. Estrategia:

Contar con personal calificado para innovar en el servicio y acceder a la tecnología, para de esta manera estar al día con las nuevas tendencias y satisfacer completamente las necesidades del cliente.

Cursos de Acción:

1. Capacitar a los socios en temas afines a su negocio, para idear nuevos métodos de comercialización.
2. Actualizarse constantemente, para innovar en el servicio.
3. Concienciar nuevas técnicas y estrategias de mercadeo.
4. Buscar nuevos proveedores.
5. Cronometrar tiempos de recepción y de entrega
6. Motivar a los socios en toda ocasión para integrarlos y crear compromiso en beneficio de la asociación.

4.5.5. Flujos del proceso.

GRÁFICO # 21: Programas y Proyectos de Acción.



Fuente: Asociación de artesanos Comuna El Tambo.
Elaborado por: Janina Suárez Muñoz

4.5.5.1. Plan de Gestión Administrativa

Proyecto 1

Elaborar un nuevo esquema de información a los socios y sistema de control.

En este esquema se dará a conocer la descripción de la actividad, el tiempo empleado para su ejecución, los recursos utilizados y los costos invertidos para dicha actividad, con el fin de obtener un detalle del costo de fabricación o comercialización de un determinado producto o servicio. Este documento será entregado todos los meses en asamblea general a cada uno de los socios y cuyo objetivo es dar a conocer a todos el progreso de asociación, asimismo mantener un riguroso control del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, para de esta manera ir diseñando nuevas tácticas que promuevan el crecimiento de la misma.

A la vez se pretende contar con un sistema de control computarizado para el cual se establecerán gráficos y cuadros que facilitarán la elaboración de la planificación y control de las actividades, ingresos y egresos de cualquier ámbito, consiguiendo eficiencia. El mismo que se empezará a emplear a principios del año 2014 durante 5 años.

Metas.

- a) Controlar en un 100% las actividades que se realizan en el interior de la asociación, teniendo un respaldo eficiente de los trámites desarrollados.
- b) Dar a conocer a todos los socios de manera sencilla, ágil y oportuna el avance de la asociación y los costos que estos ocasionan.
- c) Control y archivo de documentos de respaldo.

Proyecto 2

Técnica de motivación para cumplir con las políticas.

Se pretende motivar a los socios a cumplir con las reglas y políticas establecidas, consiguiendo que estos adquieran el debido compromiso y responsabilidad para realizar sus labores y las tareas que le corresponden con eficiencia.

Para que esta actividad sea efectiva deberán reunirse los miembros de la Directiva para llegar a un acuerdo en cuanto a los incentivos que se emplearán para motivar a los socios, y luego de un consenso se procederá de ser posible a poner en práctica dichas estimulaciones en el mes de junio de 2014 durante 4 años, para que los socios cumplan a cabalidad con los reglamentos.

Los incentivos serán:

- a) Felicitar a los socios públicamente en sesiones de asamblea general, elogiando su eficiente desempeño durante un mes.
- b) Colocar los nombres de las personas que han cumplido con los reglamentos en una parte pública y notoria de la oficina de la asociación para que todos observen y quieran imitar a quienes cumplen.
- c) Otorgarles certificados en honor al efectivo cumplimiento de las reglas y políticas internas, en asambleas generales.

Metas

- a) Lograr que el 98% de los socios respeten y cumplan con las reglas y políticas internas de la asociación.
- b) Conseguir que el 90% de los socios se comprometan con la asociación y se esfuercen por buscar el desarrollo de la misma.
- c) Mejorar en un 89% las relaciones entre socios generando compañerismo.

Proyecto 3

Atención a la salud de los socios comerciantes en el hospital de Santa Elena.

Se realizarán brigadas médicas para los socios, con el fin de obtener una historia clínica en el hospital del cantón Santa Elena, para que los socios reciban atención médica oportuna en cualquiera de sus áreas, con mayor rapidez. Los respectivos trámites para acceder a este beneficio se realizarán durante los meses de noviembre y diciembre, consiguiendo que a partir de estos meses visiten a los socios las brigadas médicas para que luego asistan al hospital para acceder a los beneficios durante el resto del periodo.

Metas

- a) Conseguir que el 100% de los socios reciban atención médica oportuna.
- b) Evitar en un 75% las pérdidas de tiempo para acceder a este servicio.
- c) Elevar la calidad de vida de socios contribuyendo a mejorar su salud

4.5.5.2. Plan de capacitación

Proyecto 1

- a) Gestionar módulos del ámbito comercial como administrativo para perfeccionar los conocimientos que permitan el desarrollo personal y profesional de los socios.
- b) Tramitar, módulos, talleres, seminarios que impulsen el desarrollo personal de los asociados, ya sea con la municipalidad, prefectura, Secap. Esto con la única finalidad de impulsar la superación no sólo personal sino también profesional de los socios comerciantes impulsándolos a poner en práctica nuevos conocimientos para beneficios y prosperidad de su trabajo diario, satisfaciendo las necesidades de la colectividad.

- c) Para esto es necesario que se planifique el desarrollo de las actividades en sesión de asamblea general, dando a conocer a los socios el propósito de este proyecto, luego realizar el respectivo trámite para su ejecución.

Metas.

- a) Perfeccionar las relaciones entre compañero de labores.
- b) Que el 90% de los asociados conozcan acerca del uso de las computadoras, teniendo así acceso a nuevas formas de comercializar, innovando en el servicio y estando a la par con la tecnología.
- c) Lograr que el 100% de los socios actualicen sus conocimientos, consiguiendo así mayores habilidades para dirigir su negocio.

Proyecto 2

- a) Dialogar con empresas que ofrecen materiales complementarios para la elaboración de los productos que comercializan los artesanos de la comuna El Tambo, con el fin de que estas entidades asesoren o capaciten a los socios en nuevas técnicas de laqueado, acabado o demás materia prima que reduzca costos o sea innovadora y cumpla con las expectativas de los clientes, todo esto a cambio del uso contante de estos materiales.
- b) Para esto es necesario que se planifique el desarrollo de las actividades en sesión de asamblea general, dando a conocer a los socios el propósito de este proyecto, luego realizar el respectivo trámite para su ejecución.

Metas.

- d) Tecnificar en un 100% los procesos de elaboración de los productos y servicios que ofrecen los artesanos de la comuna El Tambo.
- e) Comercializar en un 90% productos innovadores.

4.5.5.3. Plan de Marketing

Proyecto 1

Difusión de los productos y servicios en medios publicitarios.

Se procura la promoción y difusión de los productos y servicios que ofrece la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, a través de estrategias de mercadeo, publicidad y nuevas técnicas de comercialización, impulsando el desarrollo de la misma y al mismo tiempo ser reconocida en el medio.

Metas

- a) Incrementar las ventas en un 80%, mediante la fijación de políticas, atendiendo a todos los niveles socio-económicos de la provincia.
- b) Conseguir para el año del 2014 la efectiva puesta en marcha del diseño ofreciendo productos de calidad, logrando satisfacer a los clientes.
- c) Lograr que el 100% de los comerciantes se encuentren satisfechos con su trabajo y obtener reconocimiento en el mercado.

Proyecto 2.

Alianzas estratégicas.

Realizar convenios con los municipios, hoteles, agencias de turismo y demás entidades con el fin de que los productos y servicios de los artesanos de la comuna El Tambo sean reconocidos no solo por la localidad peninsular sino también por visitantes de la provincia de Santa Elena. De igual manera para que estos sean expuestos en ferias durante las diferentes festividades o en entidades que gozan de reconocimiento a nivel provincial. Todo esto mediante las respectivas gestiones por parte la junta directiva de la Asociación.

4.5.5.4. Infraestructura del Mercado.

Proyecto 1

Planificación de mingas de limpieza.

Se prevé realizar los respectivos procesos de limpieza para mantener en buen estado la sede la asociación, con el fin de que exista una buena imagen de la misma ante los diferentes clientes y demás personas que visitan las instalaciones, se procederá a adquirir nuevos materiales de aseo, tachos de basura y si es necesario personal idóneo para reparar daños internos.

Se estima realizar estas limpiezas generales por lo menos 3 veces al año, iniciando en el mes de noviembre del 2014 y terminando en el mes de diciembre del 2016. Para la aplicación de este proyecto de limpieza se realizará la adquisición de diferentes implementos necesarios como desinfectantes, cloros, escobas, trapeadores, fundas de basura, limpiadores, ambientales, trapeadores, guantes para el cuidado de las personas encargadas de esta labor.

Cabe resaltar que se mantendrá la limpieza diaria en la asociación y cada socio responsable de esta área se encargará de su trabajo de manera normal. Todo esto con la finalidad de brindar una buena imagen a los consumidores, que estos aprecien que el lugar es higiénico y por ende los servicios de calidad.

Metas

- a) Conseguir que el 100% de los socios y clientes sientan el lugar de trabajo y atención como parte de su casa, brindando un ambiente confortable y agradable
- b) Mantener el orden e higiene en la asociación
- c) Ofrecer una buena imagen y atraer nuevos clientes

Proyecto 2

Ampliación de la SEDE

La ampliación del salón, es vital para tener una oficina con suficiente espacio, siendo utilizada para las asambleas generales y para impartir talleres de formación personal para los socios, con lo que se busca impulsar el desarrollo comercial de la provincia, pues esta asociación daría una nueva imagen y prestaría servicios personalizados y de distribución.

Para realizar este proyecto es necesario que los socios lleguen a un consenso y analicen los beneficios que se obtendrán.

Luego de haber analizado el proyecto se procede a dialogar con las autoridades del gobierno autónomo descentralizado del cantón Santa Elena, para que colabore con la autogestión y no incurrir en inversiones adicionales o gastos significativos como es la ampliación de la sede, además se pediría ayuda al MIES que se encarga de respaldar proyectos en beneficios de las asociaciones, para de esta manera complementar lo antes planificado y que esto se lleve a cabo con normalidad.

Metas

- a) Impulsar el desarrollo no sólo de la asociación sino también de la provincia.
- b) Ofrecer una nueva imagen a los consumidores
- c) Contar con un lugar amplio para impartir talleres de superación personal.
- d) Ofrecer un servicio de calidad al ser completado con un lugar ameno y acorde a las necesidades actuales.
- e) Conseguir que el 90% de los socios se comprometan con la asociación y se esfuercen por buscar el desarrollo de la misma.

4.6. Proyección del diseño organizacional.

La asociación de artesanos de la comuna El Tambo, de la provincia de Santa Elena, con el fin de facilitar un determinado proceso, poder llevar a cabo las responsabilidades, delegación, coordinación de actividades y la motivación de los socios que forman parte de la asociación, empleará un diseño organizativo, donde podrá concluir adecuadamente sobre la estructura organizacional de la misma, es decir determinar si es óptima la aplicación y contribuye al logro de una mayor eficiencia administrativa y operativa, que generen resultados positivos.

Por lo tanto definimos al diseño organizacional como el proceso de gestión de la estructura de una organización para que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. Es decir el diseño organizacional comprende las acciones de diseño de cultura organizacional, definición de funciones, productos y procesos, y elaboración de perfiles de puesto, necesarios para alinear a la institución en el cumplimiento del marco estratégico.

4.6.1. Forma estructural de la asociación de artesanos.

Los 29 socios se encuentran actualmente activos de la asociación, los mismos que se dividen de la siguiente manera:

1. Asamblea general
2. El directorio
3. Las comisiones especiales

Siendo la asamblea general, el órgano supremo; la misma que está conformada por todos los socios. El directorio de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo del cantón Santa Elena, es el órgano administrativo de la organización, Cabe recalcar que el número de socios de la asociación será ilimitado, puesto que toda persona que cumpla con los requisitos establecidos puede ingresar a la sociedad.

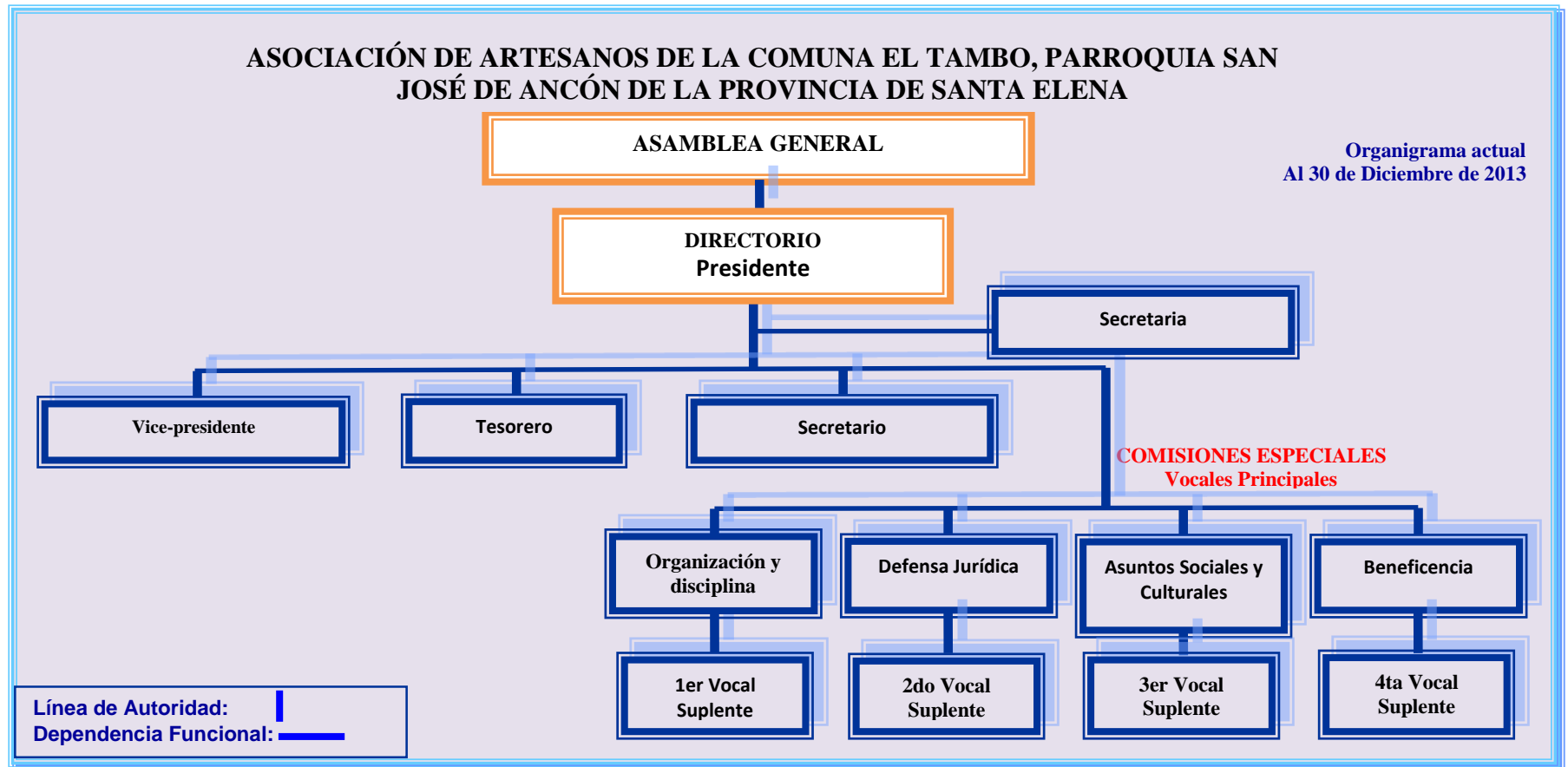
Para su admisión se necesitaran los siguientes requisitos:

- a. Ser mayor de edad, que goce de los derechos ciudadanos y otros requisitos que se señalen en el reglamento interno.
- b. Gozar de buena conducta, ser garantizado por dos socios activos y solicitar por escrito la admisión.
- c. Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto, reglamento interno y resoluciones de la asamblea general de socios.
- d. Pagar previamente la cuota de ingreso que señale una asamblea general extraordinaria, cuyo valor no será menor al 15% del salario mínimo artesanal.
- e. Poseer conocimientos profesionales de la rama, que lo acredite como tal, ser maestro u operario en cualquier rama artesanal.

Es necesario resaltar que a lo largo de este capítulo se realizaron mesas de trabajo con los socios para que todos participen, aporten sus ideas y conozcan el desarrollo del diseño organizacional.

La estructura organizativa en la que se va a apoyar la elaboración del diseño organizacional para la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, será la siguiente:

GRÁFICO # 22: Organigrama de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.



Fuente: Asociación artesanos de la Comuna el Tambo.
Elaborado por: Janina Suarez Muñoz

4.6.1.1. Orgánico funcional de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita, como se presenta a continuación:

La Asamblea general.

Según el Art. 24 del estatuto consta que: la asamblea general es la máxima autoridad de la asociación y la integran todos los socios activos en goce de sus derechos. Puede acordar y ratificar todos los actos y resoluciones que presente el directorio.

Por tanto las facultades de la asamblea general de la asociación son las siguientes:

1. Elegir cada dos años a los nuevos miembros del directorio
2. Examinar las actividades que se realizan y aprobar nuevos proyectos en beneficio de la asociación.
3. Autorizar la adquisición y gravamen de los bienes de la asociación.
4. Establecer cualquier tipo de cuotas ya sea de ingresos, ordinarias y extraordinarias que se estimen convenientes, para la realización de trámites.
5. Tomar las decisiones pertinentes para el respectivo cumplimiento de los objetivos de la asociación.
6. Trabajar en equipo para exista integración y compromiso
7. Presentar nuevas ideas en las sesiones para el progreso competitivo de la asociación.
8. Gestionar y elaborar planes de trabajo, acordes a las exigencias de la actual sociedad para cumplir con sus expectativas y sobre todo para que la asociación goce de una buena aceptación no solo por la clientela local sino también por los diferentes visitantes de la provincia de Santa Elena.

El Directorio.

El directorio depende directamente de la asamblea general y es el ente encargado de buscar el desarrollo de la asociación y con esto la superación personal de sus miembros.

Las funciones a cargo del directorio son las siguientes:

1. Tiene la obligación de sesionar por lo menos una vez al mes y organizar las funciones administrativas de la asociación.
2. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento interno y las resoluciones de asamblea general.
3. Estudiar y formular proyectos de reformas y en pro-mejoras de la asociación.
4. Conocer y resolver los problemas de la asociación y elaborar un plan de trabajo con el respectivo presupuesto para el periodo de su administración.
5. Integrar comisiones que colaboren al cumplimiento de los fines organizacionales.
6. Autorizar gastos y contratos por un valor no mayor al 10% de los fondos de la asociación.

Perfil de puesto.

1. Capacidad de liderazgo; de trabajo en equipo; de escucha; de análisis y de síntesis, para planear estratégicamente las actividades que se desarrollen en la asociación.
2. Tener dotes de psicología; de mando; espíritu de observación; de perseverancia; de constancia e integridad moral y ética para mantener orden.
3. Capacidad para la comunicación clara con medios concretos.
4. Vela por el buen uso y mantenimiento del equipo de oficina a su cargo.

El Presidente.

El presidente es el representante legal, judicial y extrajudicial, que estando por encima de toda la asociación, manda y dirige la gestión de la misma; tiene la responsabilidad de formular conclusiones, recomendaciones y reportar directamente a la Asamblea General acerca de los avances de la Asociación.

Funciones:

1. Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar que todo marche bien y responderá por el buen progreso de la asociación.
2. Velar por el prestigio del comercio, impidiendo la competencia ilícita y desleal, vigilando el cumplimiento de todas las disposiciones vigentes.
3. Presidir las reuniones y demás actos oficiales de la asociación, convocando a sesiones de asamblea general y del directorio.
4. Administrar los recursos humanos, materiales y los servicios en la venta de productos del mar, de acuerdo a lo establecido en las leyes, reglamentos, normas y procedimientos vigentes.
5. Informar y asesorar permanentemente a los asociados, poniendo a su disposición una serie de servicios que le ayuden en su actividad comercial.

Perfil de puesto.

1. Debe tener capacidad de liderazgo; de trabajo en equipo; de escucha; de análisis y de síntesis, para planear estratégicamente las actividades.
2. Tener dotes de psicología; de mando; espíritu de observación; de perseverancia; de constancia e integridad moral y ética.
3. Capacidad para establecer comunicación clara con medios verbales y escritos.
4. Destreza para solucionar problemas y habilidad de reaccionar con rapidez, frente a cambios. Tener iniciativa propia y debe ser objetivo.

Secretaria Auxiliar del Presidente.

La secretaria es la persona encargada de velar por la organización de la oficina y trabajar en equipo con los miembros de la directiva buscando el desarrollo de la asociación.

Funciones:

1. Participar en reuniones de trabajo, y en las asambleas generales, elaborando apuntes acerca de lo tratado.
2. Llevar y mantener control estricto de la correspondencia, tanto de la que ingresa como la que egresa, con la debida discreción.
3. Atender en la oficina, efectuar llamadas telefónicas, organizar y mantener actualizado los archivos, documentos y elaborar actas.
4. Manejo adecuado de caja chica.
5. Consultar nuevos proveedores que ofrezcan productos de calidad y a un menor costo con el fin de beneficiar a la asociación.
6. Vela por el buen uso y mantenimiento del equipo de oficina a su cargo.
7. Redactar y transcribir correspondencia de acuerdo a instrucciones recibidas, llevar la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de su jefe y mantenerlo informado al respecto.

Perfil del puesto.

1. Mantener buenas relaciones humanas, ser responsable, honesta, tener iniciativa propia y capacidad para trabajar en equipo.
2. Habilidades en el uso de máquinas, ser dinámica y comunicativa.
3. Mantener en secreto la información confidencial de la asociación.
4. Ser amable, ser diligente y muy prudente con la información que maneja.
5. Manejar utilitarios como Word, Excel, Power Point y demás herramientas informáticas.

El Vicepresidente.

Es la persona que trabaja directamente con el presidente y cuando este no pueda presentarse por algún imprevisto, el vice-presidente tiene la facultad de dirigir las actividades de la Asociación.

Funciones:

1. Asesorar al presidente y a las demás dependencias del directorio de la asociación, en asuntos jurídicos y administrativos que interesen a la misma.
2. Puede reemplazar al presidente cuando el caso lo amerite, de manera temporal o definitiva.
3. Programar y supervisar los actos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la asociación.
4. Colaborar con el presidente, para realizar trámites, solucionar problemas, y obtener beneficios, elaborando propuestas para la mejora de la asociación.
5. Controlar que el personal cumpla con las políticas de la asociación.
6. Informar y asesorar permanentemente a los asociados, poniendo a su disposición una serie de servicios que le ayuden en su actividad comercial.

Perfil del puesto.

1. Capacidad de organización.
2. Es responsable y tiene habilidad para tomar decisiones.
3. Habilidad para integrar y coordinar grupos de trabajo.
4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con actitud positiva.
5. Tener capacidad de liderazgo.
6. Tener la facultad de resolver conflictos.

El Secretario.

Es la persona encargada de velar por el diligenciamiento y cumplimiento de los libros reglamentarios, registros y controles.

Funciones:

1. Redactar y administrar las actas de las sesiones.
2. Llevar al día la correspondencia y los libros de registros de los afiliados, además de firmar conjuntamente con el presidente las actas, comunicaciones, registros y demás documentos que se establecen en la asociación.
3. Citar por orden del presidente a las sesiones del directorio y asamblea general, asimismo tramitar la correspondencia relacionada con el movimiento interno de la asociación.
4. Llevar en mayor secreto y cuidado los archivos a su cargo, el mismo que deberá recibirlo y entregarlo por inventario, con ética profesional y de acuerdo con los criterios de la asociación.
5. Tener al día el Inventario de los bienes propios de la asociación y velar por su constante actualización.

Perfil de puesto.

1. Se caracteriza por su honestidad, eficiencia, responsabilidad, prudencia en la información manejada, y mantiene buenas relaciones interpersonales.
2. Es tolerante, atento y respetuoso con todos.
3. Tiene especial cuidado en la organización y distribución de documentos y archivos.
4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con actitud positiva.
5. Capacidad de organización.

El Tesorero.

Es la persona encargada de organizar, orientar y responsabilizarse por el sistema de recaudación, recepción y custodia de valores y títulos, de la asociación.

Funciones:

1. Administrar y responder civil y penalmente por los fondos de la asociación, también le corresponde ubicar dichos fondos y bienes de acuerdo a las disposiciones establecidas, del directorio y de la asamblea general.
2. Determinar las necesidades de la asociación con la ayuda del directorio, además de supervisar y controlar el proceso de análisis de las cuentas bancarias.
3. Llevar los libros de ingresos y egresos con el mayor orden y objetividad, asimismo debe elaborar el presupuesto de la asociación y someterlo a consideración del directorio y a la aprobación de la asamblea general.
4. Recibir los valores que por cualquier concepto ingresen a la asociación y depositarlos en una cuenta bancaria, no pudiendo por ningún motivo retener en su poder cantidades de dinero en efectivo por más de 48 horas hábiles, y por cualquiera que sea su monto de recaudación.

Perfil del puesto.

1. Planificar, coordinar y organizar el trabajo que amerita el puesto.
2. Llevar la contabilidad financiera y emitir la información correspondiente mensualmente, permaneciendo atento a las necesidades que van surgiendo en la cotidianidad y buscar la solución.
3. Mantener buenas relaciones interpersonales con actitud positiva.
4. Capacidad de organización.

Los Vocales.

Son personas que colaboran con la directiva y tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los reglamentos de los estatutos y brindar sus ideas para solucionar los problemas, tienen las siguientes funciones:

1. Asistir a las sesiones organizadas por el directorio y asamblea general con voz y voto.
2. Integrar y participar en las comisiones que nombre el directorio o su defecto la asamblea general.
3. Supervisar las actividades de los programas y proyectos a cargo de la asociación por iniciativa propia o por encargo del directorio.
4. Subrogar en las funciones a cualquier miembro del Directorio que por cualquier motivo se ausentara en forma temporal o definitiva a la organización.

LAS COMISIONES.

La asamblea general del directorio dependiendo de las circunstancias y necesidades nombrará las comisiones precisas para que cumplan funciones específicas, y estará integrado por un vocal principal y un vocal suplente; cada comisión nombrada, deberá rendir el informe correspondiente al directorio y la asamblea general.

Analizando las necesidades de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, en la parroquia San José de ancón, tendrá las siguientes comisiones:

- Comisión de organización y disciplina.
- Comisión de defensa jurídica.
- Comisión de asuntos sociales y culturales
- Comisión de beneficencia.

Comisión de Organización y Disciplina.

1. Asistir cumplidamente a las sesiones de asamblea general y de directorio, además de procurar el fortalecimiento de las organizaciones logrando el ingreso de nuevos socios y evitando renunciadas injustificadas de los socios.
2. Colaborar estrechamente con el presidente en el mantenimiento de la disciplina para el desarrollo de la asociación.
3. Implementar o desechar multas por el incumplimiento de las disposiciones de la asociación.

Comisión de Defensa Jurídica.

1. Conocer, cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones de los presentes estatutos, reglamento interno y demás organismos que regulen la entidad.
2. Intervenir de forma directa con ayuda del presidente en todas aquellas reclamaciones y en defensa tanto judicial como extrajudicial a favor de los asociados.
3. Colaborar estrechamente con el presidente de la asociación tanto en el desarrollo de la asamblea como fuera de ella, en todo aquello que corresponda a evitar que se violen disposiciones o procedimientos legales.

Comisión de Asuntos Sociales y Culturales.

1. Coordinar todas las programaciones en relación con los asuntos culturales y sociales organizados y por organizar para el bien de los socios.

2. Coordinar con los diferentes auspiciantes en presentaciones o eventos.
3. Organizar cursos conferencias y cualquier otro acto de carácter cultural que permita a los socios un mejor conocimiento de sus obligaciones y derechos institucionales.
4. Organizar campañas pendientes a lograr que se conozca la existencia de la asociación logrando prestigiarla ante la opinión pública y otras instituciones.
5. Poner en acción su propia iniciativa con el mayor cumplimiento de sus obligaciones y cumplir con las determinaciones del reglamento interno, resoluciones del directorio y la asamblea general.

Comisión de Beneficencia.

1. Mantener un listado de todos los socios activos, para efectuar visitas a domicilio en casos donde se encuentren los socios enfermos, informándose del estado de salud.
2. Calificar de acuerdo a los certificados médicos la ayuda que establece la asociación de acuerdo al caso, la misma que estará en vigencia siempre, y cuando el socio este al día en el cumplimiento de sus obligaciones con la institución.
3. Procurar que todas las ayudas y beneficios que vayan a ser proporcionados a los socios se le otorgue previo el cumplimiento a lo que dispone el estatuto y el reglamento interno.
4. En caso de ayudas económicas donadas por los diferentes socios, garantizar la entrega completa y oportuna de la misma.

4.6.2. Tecnología de información y sistema de control de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

4.6.2.1. Sistema de información de la asociación de artesanos.

La tecnología de información y los sistemas de control, ofrecen una serie de herramientas para automatizar los procedimientos operativos de las empresas mejorando la eficiencia. Por lo tanto la asociación de artesanos de acuerdo con los avances tecnológicos gestionará mediante la ayuda de gobiernos autónomos y demás entidades, la compra de maquinarias con mayor tecnología para el corte de la madera o moldeado en caso de productos innovadores, así mismo los demás complementos para ofrecer un buen producto o servicio.

4.6.2.2. Implementación de página web.

Mediante estos servicios Online, se puede disponer de una completa oficina virtual donde se pueda ofrecer al cliente todos los productos y servicios de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo. En la página web los clientes podrán incluso ingresar datos del diseño que desean adquirir en juegos de sala, comedor y demás muebles, así mismo sugerir innovaciones y demás opiniones que vayan en beneficio de la asociación.

El servicio por medio de la red, facilita lo siguiente:

- Muestra información de la asociación: productos, servicios, tarifas, disponibilidad, cuadrantes, etc.
- Consulta de horarios de atención.
- Permite solicitar un producto que puede ser entregado a domicilio luego de que se establezcan las condiciones de entrega.
- Permite solicitar información, inscribirse en los cursos de capacitación.
- Incorpora las medidas necesarias de seguridad y privacidad de los datos.

4.6.3. Política de recursos humanos e incentivos de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

4.6.3.1. Política de recurso humano.

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

4.6.3.2. Política de incentivos.

Motivar a los socios por su desempeño y aportación de conocimientos a la asociación, e incentivarlos por medio de recompensas cada cierto periodo, compartiendo informaciones sobre prácticas que pueden ser adaptadas a las necesidades de la misma.

4.6.3.3. Políticas de Ventas.

1. Capacitarse en atención al cliente y relaciones públicas.
2. Todas las ventas se realizarán en efectivo.
3. Respetar las políticas de precios que se establezcan internamente para que exista igualdad para ofrecer el producto.
4. Se mantendrá un balance entre precio – cantidad, manteniendo las balanzas en perfectas condiciones, para brindar una buena atención a los consumidores.

4.6.3.4. Política de Precio.

Ofrecer precios razonables y accesibles de acuerdo al servicio y a la asistencia requerida por el cliente.

4.6.3.5. Política de mercadeo.

Posicionamiento como líderes en innovación y calidad, para ello se hará una constante indagación al cliente mediante encuestas y buzones de sugerencias, que a la vez permita garantizar que los productos y servicios son realmente satisfactorios a las necesidades de los mismos.

4.6.3.6. Política de calidad.

Generar un producto o servicio que cumpla con las expectativas y requerimientos de los clientes regidos por un control de calidad, prestando un excelente servicio a través de la implementación del diseño organizacional. Tener un firme compromiso con el mejoramiento constante de calidad y el direccionamiento permanente hacia el cliente como elemento principal de una sólida cultura organizacional.

4.6.3.7. Políticas del Directorio.

1. Supervisar que se cumplan oportunamente los derechos y obligaciones de los artesanos
2. Inspeccionar el uso de maquinarias, llevando el respectivo control del producto terminado.
3. Controlar con cautela la recaudación de los ingresos llevando al día el respectivo documento.
4. Vigilar que se cumplan los horarios de trabajo de entrada y salida.

4.6.3.8. Política de aporte a la comunidad.

Generar fuentes de empleo, mediante la contratación directa del talento humano idóneo para la fabricación de productos y prestación de servicios que ofrece la asociación de artesanos, así como también fomentando el aprendizaje de conocimientos artesanales.

4.6.4. Cultura organizacional.

4.6.4.1. Filosofía de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo.

La asociación de artesanos de la comuna el Tambo, parroquia San José de Ancón, de la provincia de Santa Elena, se constituye con la finalidad de agrupar a todos los artesanos, logrando así brindar un servicio y productos de calidad, que permita incrementar nuestra participación en el mercado, consiguiendo de tal forma mejorar el nivel de vida de los asociados y promover el desarrollo económico, social y cultural de la provincia.

4.6.4.2. Valores éticos de la asociación de artesanos.

Los valores éticos son estructuras del pensamiento que mantenemos pre-configuradas en el cerebro como especie humana de cara a la supervivencia. Los valores éticos son medios o instrumentos adecuados para conseguir la felicidad. Al hablar de valores es importante diferenciar entre los valores que podemos llamar finales y los valores de tipo instrumental. Los valores instrumentales son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir los valores existenciales.

Los valores en una organización, son indispensables para el buen desempeño de la misma, es decir se convierten en una guía muy importante al momento de tomar una decisión, pues los colaboradores o socios se sienten identificados con la asociación al tener una identidad clara de pertenencia y sobre todo en cumplir con los valores de la misma.

1. Libertad.

Para actuar con autonomía, conscientes de las capacidades que contribuyan con los objetivos comunes de la asociación.

2. Trabajo en equipo.

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

3. Lealtad.

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

4. Comprensión.

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

5. Puntualidad.

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

6. Calidad.

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

7. Ética.

Ser una asociación con acciones que permitan realizar sus funciones apegados a la moral. Con la finalidad de ofrecer siempre un producto y un servicio transparente, evitando actitudes inadecuadas con las personas que visitan la sede.

4.6.5. Vínculos Inter-organizacionales.

Los vínculos inter-organizacionales, se efectúan en base a los Ecosistemas organizacionales, la dependencia de recursos y redes de colaboración e institucionalismo.

Es por aquello que la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, además de promover la venta de productos artesanales y servicios de diferentes tipos a favor de la comunidad de El Tambo y de la población en general, promueven el consumo de otros artículos de otras empresas como por ejemplo en ferias o eventos culturales donde se exponen sus artesanías también existe el reconocimiento del complemento de ese producto que en este caso sería la laca, la pintura, las bisagras y demás artículos, los mismos que proporcionan un acabado de excelente calidad para los trabajos de los artesanos.

Con el auspicio de este tipo de empresas se logra que en los diferentes eventos donde se muestran los productos, artesanías y servicios que presta la asociación de artesanos, exista comodidad y una adecuada presentación, para que el cliente se lleve una buena imagen y sobre todo adquiera la mercadería que ofrecen los comuneros de El Tambo.

Esta modalidad de patrocinio incluye:

- Camisetas con el nombre de la empresa que auspicia.
- Publicidad gratuita en las carreteras.
- Derecho de publicidad estática en la comuna o en la provincia.
- Derecho de publicidad en reuniones.
- Derecho de utilización de imagen de la asociación.
- Carnet de socios con logotipo del patrocinador.
- Invitaciones a ferias o cursos.
- Promociones conjuntas.

4.6.6. Resultados de efectividad.

4.6.6.1. Eficiencia.

La asociación de artesanos de la comuna El Tambo, se basa en metas específicas, para determinar la eficiencia de los artesanos y socios, de las cuales, la principal es mejorar sus productos y servicios, para garantizar la satisfacción de sus clientes y sobre todo poder hacer frente tanto a la competencia de productos similares como a la de sustitutos.

A su vez, se pretende fortalecer una cultura de consumo local es decir que se adquiera lo que producen los artesanos para de esta manera motivar al productor peninsular y por ende dando un uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la asociación, y que lógicamente garanticen los resultados a largo plazo.

Por lo tanto la asociación de artesanos de la comuna El Tambo para alcanzar la eficiencia tiene la capacidad de cumplir con las diferentes obras semanalmente, brindando un producto de calidad y en el tiempo requerido.

4.6.6.2. Eficacia.

La asociación de artesanos de la comuna El Tambo, se preocupa por la preparación profesional de cada uno de sus socios y por ende dándoles a conocer sobre la importancia del cliente para la institución.

De igual manera la relevancia que tienen los trabajos de los artesanos para el convivir de las diferentes familias como por ejemplo en los diferentes productos como son juegos de salas, comedores, juego de muebles, dormitorios indispensables para la vida diaria, en consecuencia, la asociación de artesanos, estimula al cliente con un portafolio abierto al cambio y mejoramiento de sus productos y servicios, la que redescubre valores añadidos a su oferta del mismo.

4.6.6.3. Seguimiento y Control

Para llevar a cabo el seguimiento y control a cada una de las actividades que se realizan en la asociación de artesanos de la Comuna El Tambo, se establecerán un conjunto de indicadores de gestión de eficiencia y eficacia que facilitarán la obtención de información acerca del cumplimiento o avances de la ejecución de actividades realizadas, a fin de determinar el grado de alcance que se ha obtenido o establecer la toma de decisiones acertada para una respectiva restructuración

Esta matriz generalmente se realiza al momento en que se finaliza el proyecto, pues tiene como objetivo, determinar cuáles han sido los alcances de los programas y proyectos, en que periodos han sido cumplidos para medir la eficiencia, así también las medidas correctivas posteriores al desarrollo de los proyectos para que estos alcancen la efectividad requerida.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los procesos internos de la asociación, permiten evaluar y comparar permanentemente las actividades realizadas en un tiempo establecido, ayudando en la determinación y monitoreo de metas y estrategias. En cambio los indicadores de eficacia están relacionados con la parte externa a la asociación, midiendo su capacidad de innovación, calidad o aceptación del producto por los clientes, el cumplimiento en entregas que son de vital importancia para su total aceptación en el mercado local.

Estos indicadores estarán conformados, por la expresión de un cociente, donde el numerador es el resultado que se obtuvo en el periodo referido y el denominador es la referencia de una meta final o programada para el mismo periodo, el cual se empleará como método de comparación, conociendo de tal forma en que medida se ha alcanzado un objetivo.

Para lo cual se ha concienciado el establecimiento de indicadores que se presentan a continuación:

CUADRO#28: Indicadores de Evaluación

Tipo de Indicador	Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula
Indicador de Eficiencia	Promover el desarrollo organizacional, mediante la implementación de políticas y estrategias.	Socios comprometidos	$SC = \frac{\# \text{ Socios Comprometidos}}{\text{Total de Socios}} * 100$
		Eventos realizados	$ER = \frac{\# \text{ Eventos Realizados}}{\text{Eventos Programados}} * 100$
		Control de inventario	$CI = \frac{\# \text{ Productos Vendidos}}{\text{Total de Productos}} * 100$
		Socios Atendidos	$SA = \frac{\# \text{ Socios Atendidos en H.}}{\text{Total de Socios}} * 100$
	Infundir la superación de los socios a través de capacitaciones creando una visión optimista.	Socios Capacitados	$SCa = \frac{\# \text{ Socios Capacitados}}{\text{Total de Socios}} * 100$
		Capitaciones realizadas	$CR = \frac{\# \text{ Módulos Realizados}}{\text{T. Módulos Programados}} * 100$
Indicador de Eficacia	Motivar el crecimiento de la asociación mediante alianzas estratégicas generando competitividad.	Nivel de cumplimiento en entregas a clientes	$NCC = \frac{\text{T. Pedidos no entrg. a tiempo}}{\text{T. Pedidos Despachados}} * 100$
		Nivel del cumplimiento de los proveedores	$NCP = \frac{\text{Pedidos Recb. fuera/tiempo}}{\text{Total Pedidos Recibidos}} * 100$
	Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas innovando en el servicio.	Nivel de Calidad	$NC = \frac{\text{T. Product. sin defectos}}{\text{Total de Productos}} * 100$
		Aceptación del cliente	$AC = \frac{\# \text{ Reclamos}}{\text{Total de Despachos}} * 100$

Fuente: Estudio investigativo
Elaborado por: Janina Suárez

4.7. Presupuesto.

A continuación se encuentran los montos e inversiones que serán necesarios para la aplicación del diseño organizacional.

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO

Cuadro # 29: Presupuesto de inversión de activos fijos

CANT	ACTIVOS FIJOS	COD	VALOR UNIT	TOTAL
1	Computadora	AD	650,00	650,00
1	Impresora	AD	110,00	110,00
1	Dispensador de agua	AD	180,00	180,00
2	Escritorios	AD	300,00	600,00
2	Archivadores	AD	100,00	200,00
2	Calculadora	AD	40,00	80,00
1	Extintor	AD	120,00	120,00
1	Aire acondicionado	AD	420,00	420,00
2	Sillas de escritorio	AD	50,00	100,00
		Total AD	1.970,00	2.460,00
		Total General	1.970,00	2.460,00

Fuente: Estudio investigativo.
Elaborado por: Janina Suárez

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO

Cuadro # 30: Presupuesto de servicios básicos

CONSUMO TOTAL

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Energia Electrica	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51	2.320,77
Agua Potable	96,00	100,80	105,84	111,13	116,69	530,46
Teléfono	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65	1.657,69
TOTAL	816,00	856,80	899,64	944,62	991,85	4.508,92

Fuente: Estudio investigativo.
Elaborado por: Janina Suárez

La adquisición de activos conjuntamente con los pagos de los servicios es indispensables para el correcto funcionamiento de las operaciones de la asociación.

Se necesita implementar el personal idóneo con el fin de ejecutar de manera adecuada las diferentes funciones en la asociación y coordinar las labores para alcanzar las metas propuestas.

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO

Cuadro # 31: Presupuesto de gastos de personal

PERSONAL	COD	SUELDO			BENEFICIOS SOCIALES						TOTAL GENERAL	EGRESOS A 5 AÑOS				
		SUELDO	COMIS.	TOTAL	13 AVO	14 AVO	VACAC.	F. RESEV.	A. PATRO.	TOTAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrador	AD	400,00	0,00	400,00	33,33	22,00	16,67	33,33	48,60	153,93	553,93	5.815,87	6.780,14	6.915,75	7.054,06	7.195,14
Secretaria	AD	320,00	0,00	320,00	26,67	22,00	13,33	26,67	38,88	127,55	447,55	4.665,89	5.477,97	5.587,53	5.699,28	5.813,27
	Total AD	720,00	0,00	720,00	60,00	44,00	30,00	60,00	87,48	281,48	1.001,48	10.481,76	12.258,12	12.503,28	12.753,34	13.008,41
	Total Gral	720,00	0,00	720,00	60,00	44,00	30,00	60,00	87,48	281,48	1.001,48	10.481,76	12.258,12	12.503,28	12.753,34	13.008,41

Fuente: Estudio investigativo.

Elaborado por: Janina Suárez

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO

Cuadro # 32: Presupuesto de materiales y suministros

DETALLE	CANT	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resmas de papel A-4	50	3,50	175,00	178,50	182,07	185,71	189,43
Esferos	12	0,25	3,00	3,05	3,12	3,18	3,25
Lapices	12	0,25	3,00	3,06	3,12	3,18	3,25
Cintas Lexmar impresora	5	2,20	11,00	11,22	11,44	11,67	11,91
cintas ahdesivas	12	0,25	3,00	3,06	3,12	3,18	3,25
clips	60	0,35	21,00	21,42	21,85	22,29	22,73
clips mariposas	24	0,55	13,20	13,46	13,73	14,01	14,29
cartuchos de impresora	6	35,00	210,00	214,20	218,48	222,85	227,31
grapap	24	1,00	24,00	24,48	24,97	25,47	25,98
perforadoras	2	3,50	7,00	7,14	7,28	7,43	7,58
resaltadores	6	0,50	3,00	3,06	3,12	3,18	3,25
sacagrapas	2	0,60	1,20	1,22	1,25	1,27	1,30
TOTAL			474,40	483,89	493,57	503,44	513,51

Fuente: Estudio investigativo.

Elaborado por: Janina Suárez

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO

Cuadro # 33: Presupuesto de los proyectos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PLAN ADMINISTRATIVO						
Gastos de incentivos	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65	1.657,69
Control interno	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55	552,56
Trámites en convenios	50,00	52,50	55,13	57,88	60,78	276,28
CAPACITACIÓN						
Capacitaciones a los artesanos	800,00	840,00	882,00	926,10	972,41	4.420,51
MARKETING						
Diferentes anuncios y técnicas publicitarias	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	6.630,76
TOTAL	2.450,00	2.572,50	2.701,13	2.836,18	2.977,99	13.537,80

Fuente: Estudio investigativo.
Elaborado por: Janina Suárez

La inversión realizada en la aplicación de los programas y proyectos será de vital importancia para poder cumplir con los objetivos que se propone la asociación mediante la aplicación del diseño organizacional, cuyo valor es de \$ 2.450,00 para el primer año con un aumento del 5%. En el caso de la ampliación de la sede el trámite es realizado por la directiva de la asociación para que sea gestionado y su costo sea financiado por el Gobierno Autónomo del Cantón Santa Elena.

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO

Cuadro # 34: Presupuesto de gastos de administración

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Sueldos y salarios	8640	8812,8	8989,06	9168,84	9352,21	44962,91
Beneficios sociales	1841,76	3445,32	3514,22	3584,51	3656,2	16042
Servicios básicos	36,12	37,963	39,82	41,81	43,9	199,59
Depreciación	397,67	397,67	397,67	181	181	1555
Suministros y materiales	474,4	483,89	493,57	503,44	513,51	2468,8
TOTAL	113989,95	13177,6	13434,33	13479,59	13746,82	65228,29

Fuente: Estudio investigativo.
Elaborado por: Janina Suárez

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA COMUNA EL TAMBO

Cuadro # 35: Presupuesto de gasto total aplicación del diseño organizacional

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Gastos Administrativos	11.389,95	13.177,60	13.434,33	13.479,59	13.746,82	65.228,29
Programas y proyectos	2.450,00	2.572,50	2.701,13	2.836,18	2.977,99	13.537,80
TOTAL	13.839,95	15.750,10	16.135,46	16.315,77	16.724,81	78.766,08

Fuente: Estudio investigativo.

Elaborado por: Janina Suárez

Finalmente tenemos un cuadro resumen sobre la inversión necesaria que se debe realizar para la aplicación del diseño organizacional, obteniendo un valor de \$13.839,95, los mismos que serán financiados con aportaciones de los socios, fondos propios de la asociación y sobre todo diferentes gestiones realizadas por la junta directiva de la entidad para la adquisición de equipos y demás activos fijos, pues se cuenta con la aceptación y colaboración de diferentes instituciones no solo gubernamentales sino también privadas.

4.8. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.

1. El diseño organizacional es el esfuerzo de todos los involucrados de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo, generado de acuerdo a las contingencias que poseen los artesanos en las actividades que realizan en las áreas de administración, producción y venta, cuya creación les permitirán evolucionar y hacerle frente a la competencia, basados en los principios de flexibilidad, lo cual será necesario para adaptarles a los cambios generados por la globalización.

2. Este tipo de diseño, se convertirá en el instrumento principal de desarrollo organizacional de la asociación, y será generado por la visión, misión y objetivos, los cuales permitirán mejorar la situación actual y direccionarán las actividades de los artesanos hacia un mismo fin. Por ello, dentro de este proceso de cambio, se establecieron los programas y proyectos, que fueron fundamentales para preparar a la asociación a posicionarse y desarrollarse en este tipo de mercado; los cuáles serán generados por la ejecución de los programas y proyectos, que servirán para obtener un mejor nivel de desarrollo interno y externo en la misma.

3. La aplicación de las estrategias de crecimiento de mercado y mejoramiento organizacional, establecidos en el diseño organizacional, fueron definidas gracias a un diagnóstico y análisis situacional FODA; cuyos resultados, fueron fundamentales para crear los mecanismos claves que servirán como base para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades, y de esta forma alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación.

4. En base a este proceso planificado, es como el diseño organizacional, permitirá mejorar el trabajo en equipo y fortalecer la gestión administrativa, las cuales influirán directamente en las actividades que realizan los artesanos, de la misma forma ayudará a modificar las estrategias y realizar una mejor calidad del proceso productivo, creando así, ventajas competitivas en el entorno interno y externo, con el fin de crecer a nivel provincial y nacional.

BIBLIOGRAFÍA.

- ARENAS V, Wilson y otros (2004), Administración por resultados, un enfoque teórico práctico para las organizaciones cambiantes, Editorial.
- AVILAR Héctor (2006), Método “introducción a métodos de la investigación”.
- AZÓCAR A. Ramón (2006), Diseño Organizacional 7º Edición.
- BENJAMIN Franklin, (2008), Organización de empresas. Tercera Edición. Ed. McGraw Hill.
- BERNAL César (2006), Metodología de la Investigación para Administración, Economía Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002.), Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004), Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International. Thomson Editores. México
- CUMMINGS G. (2007), Desarrollo Organizacional y Cambio
- DAFT Richard L. (2007), Teoría y Diseño Organizacional, Edición: 9ª
Año: País: México
- DAFT, Richard. (2004.), Teoría y diseño organizacional. 8 ed. México: Thomson editores.
- DE ZUANI, Elio. (2005), Introducción a la administración de las Organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones.
- GARCÍA López, J.M. :(2010), "El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos" en Contribuciones a la Economía.

- GAREH R Jones. (2008), Teoría Organizacional, diseño y cambio de las organizaciones. 5ª ed. México. Pearson: Prentice Hall.
- GIBSON, James L. et. al. (2007), Organización, comportamiento, estructura, proceso. México: Mc Graw Hill
- GILLI Juan José (2007), Diseño Organizativo Estructura y Procesos Primera Edición Buenos Aires Garnica
- GÓMEZ Marcelo M. (2009), Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.
- JONES, G. (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, Editorial Prentice Hall, México, D.F.
- LAMARCA R. (2009), Metodología de la Investigación técnico-científica, Edit. Rubiños, Moscú.
- MÉNDEZ Carlos (2006), Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación Cuarta Edición.
- MINTZBERG Henry. (2007), Diseño de organizaciones eficientes. 2ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- PRIETO, Jorge. (2008), Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial. 2 ed. Bogotá: Ediciones ECOE.
- PUBLICACIONES VÉRTICE, Estructuras Organizativas.
- RICO, Ramón y FERNÁNDEZ, (2002), Diseño de organizaciones como proceso simbólico. En: Psicothema. Madrid, Vol. 14, nº 2
- RODRÍGUEZ G. Gregorio (2006), Metodología de la Investigación.
- RODRÍGUEZ Valencia (2007), Dirección Moderna de Organizaciones Edición 1º
- ZORRILLA Arena (2007), Introducción a la Metodología de la Investigación sexta edición.

Páginas de Internet.

www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation

www.itpl.edumx/publica/tutoriales/comadval/t23.html

www.mitecnologico.com/DiseñoOrganizacional

www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.html

<http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/proceso-selección/entrevistas/tipos-entrevistas/>

ANEXO # 1: Modelo de Entrevista.

Entrevista aplicada a los artesanos de la comuna El Tambo.

1. ¿Con qué finalidad se creó la asociación de artesanos de la comuna el Tambo?
2. ¿Considera que la asociación ha cumplido con sus propósitos?
- 3.- ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la asociación?
- 4.- ¿Cree Ud. que es necesario que la asociación de artesanos utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?
- 5.- ¿Juzga Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?
- 6.- ¿Cómo valora Ud. la implantación de políticas y valores éticos en la asociación?
- 7.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la asociación?
- 8.- ¿Estima Ud. que la aplicación del diseño organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades en la asociación?

ANEXO # 2: Modelo de encuesta.

Encuesta aplicada a los clientes de la comuna El Tambo.

1. ¿Cree usted que en la actualidad la asociación de artesanos pone en práctica sus estatutos?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera Ud. que las autoridades se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado haciendo respetar su reglamento interno?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Está de acuerdo en que los artesanos trabajen en equipo, para alcanzar mejores resultados en sus actividades?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cree Ud. que existe una buena interrelación entre los miembros directos e indirectos de la asociación?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera Ud. que las opiniones propuestas por los socios son consideradas en las tomas de decisiones de los directivos?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Es adecuada para Ud. la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Considera que la asociación de artesanos trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. ¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional innovador en la asociación de artesanos de la comuna El Tambo?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Estima Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cree Ud. que en la asociación de artesanos se implementan estrategias para el ejercicio de sus funciones?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

11. ¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la asociación de artesanos de la comuna El Tambo?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12. ¿Se considera Ud. satisfecho con el servicio que presta la asociación de artesanos en la comunidad?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

13. ¿Está de acuerdo en que los beneficios que ofrece la asociación son significativos?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

14. ¿Considera Ud. que la capacidad productiva de los artesanos mejoraría si se afilia a la asociación de artesanos?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

15. ¿Está de acuerdo con la frecuencia en que se realizan distribuciones de trabajo a cada uno de los socios?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

16. ¿La asociación de artesanos es un ente que brinda servicio a la comunidad?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

17. ¿Cree usted que el control para determinar si las funciones se realizan de manera correcta, es el adecuado?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

ANEXO # 3: Procedimiento para la aplicación del diseño organizacional.

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PLAN DE ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES
Reunión con los dirigentes de la Asociación.	Socializar el diseño organizacional mediante la exposición y explicación general de su contenido para conocimiento de los dirigentes de la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de diseño organizacional - Ventajas del diseño - Desventajas del diseño 	18 de septiembre del 2.012	Investigadora
Reunión con los dirigentes y artesanos de la asociación.	Aplicar el diseño organizacional, mediante su implementación en la administración de la asociación para el alcance de mejores resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de motivación. 	22 de septiembre del 2.012	Investigadora
Evaluación del contenido del diseño organizacional con los dirigentes de la asociación	Evaluar las ventajas y desventajas del diseño a través del análisis de su contenido para la toma de decisiones sobre su implementación en la asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar y sintetizar los aspectos más relevantes del diseño organizacional 	23 de septiembre del 2.012	Investigadora
Socialización del trabajo de titulación	Socializar el trabajo final mediante una reunión con todos los artesanos de la asociación con la finalidad de que aprueben su contenido.	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a los artesanos sobre la factibilidad del empleo del diseño organizacional 	29 de septiembre del 2.012	Investigadora

Fuente: Asociación de Artesanos comuna El Tambo

Elaborado por: Janina Suárez

ANEXO # 4: Fotos de los Socios de la Asociación de Artesanos.





MAQUINARIAS



COMODAS



JUEGOS DE COMEDOR



VELADORES



JUEGOS DE SALA

