



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS
15 DE JULIO, CANTÓN GENERAL VILLAMIL
PLAYAS, PROVINCIA
DEL GUAYAS
AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR: VICTOR HUGO LÁZARO LÁZARO
TUTOR: EC. HUGO AGUSTÍN ALVAREZ PLUA, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS
15 DE JULIO CANTÓN GENERAL VILLAMIL
PLAYAS, PROVINCIA
DEL GUAYAS
AÑO 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR: VICTOR HUGO LÁZARO LÁZARO
TUTOR: ECO. HUGO AGUSTÍN ALVAREZ PLUA, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

La Libertad, Febrero del 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS 15 DE JULIO CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015**”, elaborado por el Sr. Víctor Hugo Lázaro Lázaro, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente.

Eco. Hugo Álvarez Plúa, MSc.

TUTOR

La Libertad, Febrero del 2015

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de Titulación o Graduación “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS 15 DE JULIO CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015**”, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis y opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente,

Víctor Hugo Lázaro Lázaro

CC: 092275110-2

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada de manera especial y con total orgullo a las personas que estuvieron, están y estarán siempre conmigo en cada paso de mi vida brindándome su apoyo incondicional.

A mis padres Martín Lázaro, Matilde Lázaro, a mis hermanos y sobrinos, seres por los cuales he logrado llegar a culminar esta importante etapa de mi vida, su apoyo es fundamental para mi superación.

Víctor

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento más grande que pueda existir de mi parte es para Dios por permitirme luchar día a día por alcanzar mis objetivos.

También agradezco a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, lugar que me permitió formarme como profesional adquiriendo los mejores conocimientos impartidos por sus docentes para el correcto desenvolvimiento laboral que hoy poseo.

Quisiera agradecer a la directiva de la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos 15 de Agosto ya que aportaron con la información indispensable para realizar este proyecto de investigación; por último a mis amigos incondicionales que son los hermanos que yo escogí y que están conmigo en todo momento.

Víctor

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. JoséVillao Viteri, MBA
DECANO DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ing. Linda Núñez Guale, MBA.
DIRECTORA DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Eco. Hugo ÁlvarezPlúa, MSc.
PROFESOR- TUTOR

Ing. Juan Carlos Carriel Wang, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Abg. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS
15 DE JULIO CANTÓN GENERAL VILLAMIL
PLAYAS, PROVINCIA
DEL GUAYAS
AÑO 2015”**

Autor: Víctor Hugo Lázaro Lázaro.

Tutor: Eco. Hugo ÁlvarezPlúa, MSc

RESUMEN

La implementación de un diseño organizacional para la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos 15 de Julio, cantón General Villamil Playas, provincia del Guayas, Año 2015, tiene como objetivo fortalecer la gestión administrativa y los procesos de la asociación. La propuesta busca integrar de manera directa a los socios para que sean parte activa a la solución de las dificultades que se presenten. Este proyecto de investigación se realizó con la obtención de información teórica y práctica para elaborar el marco referencial donde se detalla la importancia del diseño organizacional y todos sus elementos que intervienen. La metodología que se utilizó para la recolección de los datos es la investigación descriptiva que vinculadas a los socios que expondrán su criterio a través de la entrevista y encuesta. Se consideró realizar un diseño organizacional al conocer los problemas por los cuales se ha enfrentado, se debe contar con una herramienta fundamental para la realización de todos sus procesos considerando la elaboración de la proyección estratégica como misión, visión, objetivos, estrategias; matriz FODA; la proyección del diseño organizacional que comprende estructura organizacional, orgánico funcional, sistemas de información, políticas, desempeño, vínculos, motivación, liderazgo, clima laboral; dimensiones estructurales, dimensiones contextuales y la efectividad organizacional para que puedan coordinarse de forma eficiente. Como conclusión se debe aplicar la propuesta para mejorar la dirección administrativa permitiendo efectuar un mejor control, coordinación, evaluación y retroalimentación en todos los procesos cumpliendo los objetivos propuestos por los socios.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----|
| PORTADA | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR | ii |
| AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN | iii |
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | v |
| TRIBUNAL DE GRADO | vi |
| RESUMEN | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| MARCO CONTEXTUAL | 3 |
| 1. Tema..... | 3 |
| 2. Planteamiento del problema | 3 |
| Situación Actual | 8 |
| 3. Formulación del problema | 11 |
| 4. Sistematización del problema | 11 |
| 5. Evaluación del problema..... | 12 |
| 6. Justificación..... | 13 |
| 6.1 Justificación teórica..... | 13 |
| 6.2 Justificación metodológica..... | 15 |
| 6.3 Justificación práctica..... | 16 |
| 7. 1 Objetivo general..... | 17 |
| 7.2 Objetivos específicos | 17 |
| 8. Hipótesis..... | 18 |
| 9. Operacionalización de las variables | 18 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I | 21 |
| MARCO TEÓRICO..... | 21 |
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 21 |
| 1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 22 |
| 1.2.1. Diseño Organizacional-Variable Independiente | 23 |
| 1.2.1.1 Conceptos..... | 23 |
| 1.2.1.2 Importancia del Diseño Organizacional..... | 23 |
| 1.2.1.3 Características del Diseño Organizacional..... | 24 |
| 1.2.1.4 Enfoques del diseño organizacional..... | 25 |
| 1.2.1.4.1 Enfoque clásico | 25 |
| 1.2.1.4.2 Enfoque tecnológico..... | 26 |
| 1.2.1.4.3 Enfoque ambiental. | 27 |
| 1.2.1.5. Modelos de diseño organizacional | 28 |
| 1.2.1.6 Tipos de estructuras organizacionales..... | 30 |
| 1.2.1.6.1 Organización en línea..... | 31 |
| 1.2.1.6.2 Organización funcional | 31 |
| 1.2.1.6.3 Organización en línea de staff..... | 32 |
| 1.2.1.7 Componentes del diseño organizacional | 33 |
| 1.2.1.7.1. Diagnóstico Organizacional | 34 |
| 1.2.1.7.1.1 Análisis FODA..... | 34 |
| 1.2.1.7.2 MODELO DE PORTER | 36 |
| 1.2.1.7.3 Dirección estratégica..... | 39 |
| 1.2.1.7.3.1 Filosofía..... | 39 |
| 1.2.1.7.3.2 Misión | 40 |
| 1.2.1.7.3.3 Visión | 41 |

| | |
|---|----|
| 1.2.1.7.3.4. Valores y principios | 41 |
| 1.2.1.7.3.5. Objetivos institucionales. | 42 |
| 1.2.1.7.3.6. Estrategias y Metas | 42 |
| 1.2.1.7.4 Proyección Organizacional | 43 |
| 1.2.1.7.4.1. Estructura Organizacional..... | 43 |
| 1.2.1.7.4.1.1 Los organigramas | 43 |
| 1.2.1.7.4.1.1.2 Funciones del organigrama | 44 |
| 1.2.1.7.4.1.1.3 Políticas y reglas | 45 |
| 1.2.1.7.1.1.4 Sistema de Control Interno..... | 45 |
| 1.2.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS-VARIABLE DEPENDIENTE..... | 46 |
| 1.2.2.1 Concepto de Procesos Administrativos..... | 46 |
| 1.2.2.2 Etapas del proceso administrativo..... | 47 |
| 1.2.2.3 Planeación | 48 |
| 1.2.2.4 Organización | 48 |
| 1.2.2.5 Dirección..... | 48 |
| 1.2.2.6 Control..... | 49 |
| 1.2.3 Niveles de conocimiento | 49 |
| 1.2.3.1 Conocimiento Empírico | 50 |
| 1.2.3.2 Conocimiento Científico | 50 |
| 1.2.3.3 Conocimiento Filosófico | 51 |
| 1.2.3.4 Conocimiento Teológico..... | 51 |
| 1.2.5 Cargo | 52 |
| 1.2.5.1 Departamentalización..... | 52 |
| 1.2.5.1.1 Tipos de departamentalización..... | 52 |
| 1.2.5.1.1.1 Departamentalización por funciones..... | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.5.1.1.2 Departamentalización geográfica..... | 54 |
| 1.2.5.1.1.3 Departamentalización por clientela..... | 54 |
| 1.2.5.1.1.5 Departamentalización por proyectos..... | 55 |
| 1.2.5.1.1.6 Departamentalización por otros criterios | 55 |
| 1.2.6 Dirección..... | 56 |
| 1.2.6.1 Personal..... | 56 |
| 1.2.6.2 Etapa de la Dirección | 57 |
| 1.2.6.2.1 Importancia | 57 |
| 1.2.6.2.2 Principios..... | 58 |
| 1.2.7 Control..... | 59 |
| 1.2.7.1 Desempeño laboral..... | 59 |
| 1.3 MARCO LEGAL | 59 |
| 1.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)..... | 59 |
| 1.4.2 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (2013) | 62 |
| 1.4.3 MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (2008) | 62 |
| 1.4.4 Estatutos de la Asociación de Comedores Típicos “15 de Julio” | 62 |
| CAPÍTULO II..... | 69 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 69 |
| 2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 69 |
| 2.2 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 69 |
| 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 70 |
| 2.3.1 Por el propósito-Investigación Aplicada..... | 70 |
| 2.3.2.2 Bibliográfica..... | 71 |
| 2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 72 |

| | |
|--|----|
| 2.4.1 Método Inductivo | 72 |
| 2.4.1 Método Deductivo | 73 |
| 2.4.2 Método Analítico-Sintético | 73 |
| 2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN | 73 |
| 2.5.1. Encuesta..... | 73 |
| 2.5.2 Entrevista..... | 74 |
| 2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN | 74 |
| 2.6.1. Cuestionario:..... | 74 |
| 2.6.2 Guión de entrevista | 74 |
| 2.7 POBLACIÓN | 74 |
| 2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN | 75 |
| CAPÍTULO III | 77 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 77 |
| 3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS | 77 |
| 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE TURISMO | 78 |
| 3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SOCIOS..... | 79 |
| 3.4 CONCLUSIONES | 89 |
| 3.5 RECOMENDACIONES | 90 |
| CAPÍTULO IV | 91 |
| DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS 15 DE JULIO CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015. | 91 |

| | |
|--|-----|
| 4.1 DATOS INFORMATIVOS | 91 |
| 4.1.1 ANTECEDENTES..... | 91 |
| 4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA | 92 |
| CUADRO 12 | 94 |
| 4.3.1ANÁLISIS FODA..... | 94 |
| 4.3.4 Objetivos del plan | 95 |
| 4.3.4.1 Objetivo General | 95 |
| 4.3.4.2 Objetivos Específicos..... | 95 |
| 4.4 FILOSOFÍA CORPORATIVA | 96 |
| 4.4.1 Misión | 96 |
| 4.4.2 Visión | 96 |
| 4.4.3 Principios Asociativos..... | 96 |
| 4.4.4 Políticas Asociativas | 97 |
| 4.4.4.2 Políticas de Negociación | 98 |
| 4.4.4.3 Políticas de Manejo de Conflictos..... | 99 |
| 4.4.4.4 Políticas de Servicios | 99 |
| 4.4.7 Estructura Organizacional..... | 100 |
| 4.4.8 Descripción de perfiles de funciones | 103 |
| 4.5 LINEAMIENTOS DE FUNCIONES | 105 |
| 4.5.1 Modelo de gestión, aplicación y alcance..... | 105 |
| 4.5.2 La Dirección y la Directiva Asociativa | 106 |
| 4.6 ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN | 107 |
| 4.6.1 La comunicación, plan de relaciones públicas..... | 107 |
| 4.6.2 La Definición de objetivos de la comunicación..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| 4.7 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo..... | 108 |
| 4.8 Plan de acción en el control | 109 |
| 4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 111 |
| 4.10 PASOS DE ACTIVIDADES INTERNAS | 114 |
| 4.11 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA..... | 114 |
| CONCLUSIONES | 119 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 120 |
| UNKOBIBLIOGRAFÍA | 122 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| CUADRO 1 Población económicamente activa del Cantón Playas..... | 5 |
| CUADRO 2 Población económicamente activa en mujeres..... | 5 |
| CUADRO 3 Población económicamente activa en hombres..... | 5 |
| CUADRO 4 Población económicamente activa en zonas..... | 5 |
| CUADRO 5 Distribución de socios por sexo..... | 7 |
| CUADRO 6 Variable Independiente..... | 19 |
| CUADRO 7 Variable dependiente..... | 20 |
| CUADRO 8 Población | 75 |
| CUADRO 9 Análisis FODA | 94 |
| CUADRO 10 Descripción de perfiles funciones-presidente..... | 103 |
| CUADRO 11 Descripción de perfiles funciones-secretario..... | 103 |
| CUADRO 12 Descripción de perfiles funciones-tesorero..... | 104 |
| CUADRO 13 Descripción de perfiles funciones-vocales..... | 104 |
| CUADRO 14 Modelo de gestión, aplicación y alcance..... | 105 |
| CUADRO 15 Evaluación del desempeño-Presidente..... | 111 |
| CUADRO 16 Evaluación del desempeño-Secretario..... | 111 |
| CUADRO 17 Evaluación del desempeño-Tesorero..... | 112 |
| CUADRO 18 Evaluación del desempeño-Vocales..... | 112 |
| CUADRO 19 Pasos de actividades internas..... | 113 |
| CUADRO 20 Recursos Humanos..... | 114 |
| CUADRO 21 Recursos Tecnológicos | 115 |
| CUADRO 22 Recursos Materiales... .. | 115 |
| CUADRO 23 Presupuesto general... .. | 116 |
| CUADRO 24 Plan de acción..... | 117 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1 Satisfacción en la comunicación a los asociados..... | 79 |
| TABLA 2 Grado de satisfacción en la comunicación..... | 80 |
| TABLA 3 Favorecimiento de la Comunicación Interna..... | 81 |
| TABLA 4 Contribución al desarrollo laboral de cada asociado..... | 82 |
| TABLA 5 Aceptación de imagen responsable, confiable y seria | 83 |
| TABLA 6 Desarrollo social, económico y cultural del entorno..... | 84 |
| TABLA 7 Directivos idóneos para la función..... | 85 |
| TABLA 8 Destinar fondos para capacitación a directivos | 86 |
| TABLA 9 Trabajo en equipo para logro de objetivos..... | 87 |
| TABLA 10 Identificación de problemas y soluciones..... | 88 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 Satisfacción en la comunicación a los asociados..... | 79 |
| GRÁFICO 2 Grado de satisfacción en la comunicación..... | 80 |
| GRÁFICO 3 Favorecimiento de la Comunicación Interna..... | 81 |
| GRÁFICO 4 Contribución al desarrollo laboral de cada asociado..... | 82 |
| GRÁFICO 5 Aceptación de imagen responsable, confiable y seria..... | 83 |
| GRÁFICO 6 Desarrollo social, económico y cultural del entorno..... | 84 |
| GRÁFICO 7 Directivos idóneos para la función..... | 85 |
| GRÁFICO 8 Destinar fondos para capacitación a directivos | 86 |
| GRÁFICO 9 Trabajo en equipo para logro de objetivos..... | 87 |
| GRÁFICO 10 Identificación de problemas y soluciones..... | 88 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 Mapa de la provincia del guayas..... | 4 |
| FIGURA 2 Organización..... | 31 |
| FIGURA 3 Grado de jerarquía..... | 32 |
| FIGURA 4 Modelo de Porter..... | 39 |
| FIGURA 5 Elaboración del procedimiento administrativo..... | 47 |
| FIGURA 6 Proceso administrativo..... | 49 |
| FIGURA 7 Tipos de departamentalización..... | 56 |
| FIGURA 8 La funciones de la dirección..... | 57 |
| FIGURA 9 Organigrama estructural de la asociación..... | 101 |
| FIGURA 10 Organigrama funcional..... | 102 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---------------------------------------|-----|
| ANEXO 1 Fotos para la asociación..... | 124 |
| ANEXO 2 Modelo de entrevista..... | 125 |
| ANEXO 3 Modelo de encuesta..... | 127 |
| ANEXO 5 Fotos de la encuesta..... | 129 |
| ANEXO 6 Fotos del lugar..... | 130 |

INTRODUCCIÓN

La organización es parte esencial del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores que influyen directa e indirectamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficaces para poder competir en un mercado globalizado como el de ahora.

El proceso de crear estructura de una organización es importante para los fines y objetivo que tenga la institución y los propósitos que se han trazado sus integrantes. El desafío para los administradores es diseñar una estructura organizacional que permita que los empleados puedan realizar su trabajo con eficiencia.

Todas las organizaciones sin excepción administran sus labores en común para superar las utilidades, la satisfacción de necesidades, creación y difusión de conocimientos entre otros que tienes que diseñar para lograr las metas trazadas.

Como resultado de la organización, la institución quedará compartida en funciones dentro del concepto administrativo y mucho más si se trata de asociaciones, quienes son los que llenan las expectativas del conglomerado humano diverso, en este caso los turistas que visitan nuestro cantón.

Con el diseño organizacional se pretende mejorar la relación entre los clientes y la organización, promoviendo y fortaleciendo la productividad y compromiso en trabajo de todos quienes conforman la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos 15 de Julio cantón General Villamil Playas, provincia del Guayas, Año 2015, conociendo y analizando las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

El capítulo I, aporta con los conceptos básicos que se requiere para la elaboración del proyecto en cuanto a los requerimientos conceptuales de la misma que intervienen para la aplicación del Diseño Organizacional en la Asociación de Comedores Típicos 15 de Julio.

Capítulo II, en el que se detalla las técnicas y métodos de investigación utilizada, las herramientas como: la población, muestra, encuesta y entrevistas aplicadas para recopilar información que ayude a diagnóstico del objetivo general.

En el capítulo III, se elaboró el análisis de los resultados de la cual fue de trascendente jerarquía para conocer las necesidades de la cuales no han salido en el mundo empresarial y mediante la elaboración de la encuesta y tabulación de datos.

El capítulo IV, presenta la propuesta para la solución al problema que presenta la Asociación de Comedores Típicos “15 de Julio” a través de los diferentes programas que incurren dentro del Diseño Organizacional. Con este sencillo aporte se pretende orientar a sus miembros y mejorar el control en lo que se refiere a procesos en los diferentes departamentos que constituyen la organización.

MARCO CONTEXTUAL

1. Tema

“INCIDENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS15 DE JULIO CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015”.

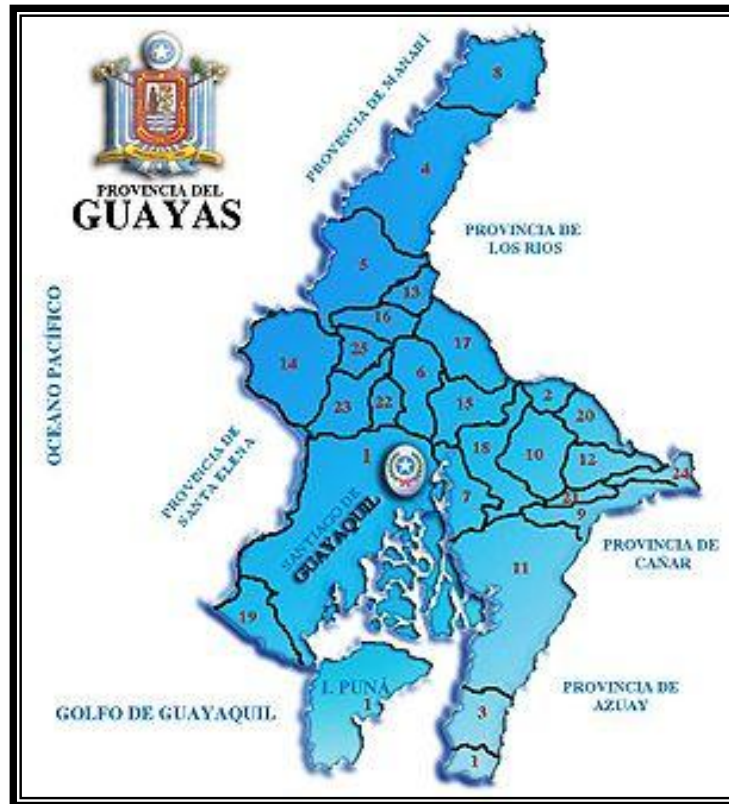
2. Planteamiento del problema

La provincia del Guayas posee el puerto más importante del Ecuador, se destaca también por la agronomía, pesca y potencial turístico. Limita al norte con las provincias de Manabí y Los Ríos, al sur con la provincia de El Oro y también con el Golfo de Guayaquil, al este con las provincias de Los Ríos, Bolívar, Chimborazo, Cañar y Azuay, y al oeste con la provincia de Manabí y la provincia de Santa Elena y el Océano Pacífico y su capital es Guayaquil. Además del territorio continental, pertenecen a la jurisdicción de la provincia las islas que se encuentran en el Golfo de Guayaquil, en especial la Isla Puná que funciona como parroquia rural del cantón Guayaquil.

El clima está determinado por la influencia de las corrientes marinas fría de Humboldt y cálida de El Niño producen que el clima de la provincia del Guayas sea del tipo tropical sabana y tropical monzón, con temperaturas elevadas durante la mayor parte del año. La temperatura promedio es de 25°C aproximadamente.

Al igual que todo el Ecuador, tiene dos estaciones: Invierno o época de lluvias, la cual comprende desde Enero a Mayo aproximadamente; y la época de Verano o época seca que va desde Junio hasta Diciembre. La Provincia del Guayas está dividida en 25 cantones, que a su vez están conformados por parroquias, las cuales en total suman 50 parroquias urbanas y 35 parroquias rurales.

Figura1 Mapa de la provincia del Guayas



Fuente: <http://www.bing.com/images/search/provinciadelguayas>

Cada uno de los cantones son administrados a través de una municipalidad y un consejo cantonal, los cuales son elegidos por la población de sus respectivos cantones. De Manera de zona metropolitana, los cantones de Guayaquil, Durán, Samborondón, Daule, Nobol, Yaguachi, Milagro y Playas se fusionan a formarse la Conurbación de Guayaquil la cual le da una población de 3'113.727 habitantes. Después de la creación de la provincia de Santa Elena en el año 2007, el principal balneario del Guayas pasó a ser Playas.

El cantón Playas está situado al suroeste de la provincia del Guayas. Su cabecera cantonal es General Villamil, Está a 96 kilómetros de la capital de provincia Guayaquil. Limita al norte y este con los cantones Guayaquil y Santa Elena; al sur y oeste con el Océano Pacífico. Su territorio tiene una extensión de 269.3 km² y su población es de 42 000 habitantes.

De esta cantidad que habitan en el cantón Playas el 80% se encuentra en la cabecera cantonal y el restante en los recintos de El Arenal, Data de Villamil y las comunas de Engabao y San Antonio. Los habitantes se dedican especialmente a la pesca y el turismo los cuales constituyen la base económica del cantón; para visualizar como está repartido la actividad económica se detallan los siguientes cuadros:

Cuadro2 Población económicamente activa del Cantón Playas

| Indicador | Total |
|------------------|--------------|
| PEI | 14078 |
| PEA | 10167 |

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SISSE 4.5 (2008)
Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro3 Población económicamente activa en mujeres

| Indicador | Total |
|------------------|--------------|
| PEI | 9865 |
| PEA | 2229 |

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SISSE 4.5 (2008)
Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro4 Población económicamente activa en hombres

| Indicador | Total |
|------------------|--------------|
| PEI | 4213 |
| PEA | 7938 |

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SISSE 4.5 (2008)
Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro5 Población económicamente activa en zonas

| Sector | Indicador | Total |
|---------------|------------------|--------------|
| Rural | PEI | 14078 |
| | PEA | 10167 |
| Urbano | PEI | 14078 |
| | PEA | 10167 |

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SISSE 4.5 (2008)
Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Las costas son extensas; los balnearios más importantes del cantón se encuentran al sur. Los principales ríos son: Río de Arena, Moñones y Tambiche. El clima es ardiente y seco, en las playas se siente el fresco de la brisa marina. La pesca es una de las principales actividades del cantón. En la actualidad hay una actividad comercial inusitada, gracias al apoyo de su población, y además se han asentado muchas empresas comerciales, industrias camaroneras y atuneras.

El comercio es la actividad complementaria para atender al turista así como para cubrir las necesidades internas de la población. El turismo, aunque desarrollado en gran medida, carece de una implementación de servicios acorde con la importancia de un cantón que tiene a este sector, como su mejor opción para lograr sus ingresos.

Sin lugar a dudas los mejores atractivos lo constituyen sus extensos 14 km de playa que hacen de lo más agradable la visita y estadía de miles de turistas ecuatorianos que representan el 95% y extranjeros que representan el 5%, aunque no hay un datos oficiales se estima que al año visiten entre 100000 y 120000 personas de las cuales el 70% lo hacen en temporada alta.

En este cantón existen una gran cantidad restaurantes que hacen de la visita a Playas una verdadera delicia gastronómica. Entre los platos más destacados que ofrecen están una buena variedad de cebiches de langosta, langostino, camarón, calamar, concha, pescado, pulpo o mixtos, arroz marinero, pescados fritos o apanado, encebollado de albacora, ostra gratinada, entre otros, platos típicos de la zona costera los mismos que atraen a los turistas.

Según información proporcionada por la Cámara de Turismo de Playas se encuentran registradas 1615 personas que intervienen en las actividades turísticas, entre ellas quienes brindan el servicio de comida y bebidas. Con la documentación facilitada se pudo observar que en aproximadamente 40 gremios entre asociaciones

y cooperativas se encuentran repartidos los servidores turísticos y que un mínimo del 11% son independientes.

Como se lo ha mencionado dentro de la Cámara de Turismo de Playas se encuentra registrada la Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”, la cual fue fundada el 15 de Julio de 1997 bajo el Acuerdo Ministerial 3119 de la Subsecretaria del Litoral del Ministerio de Bienestar Social.

Con el objetivo de lograr un fortalecimiento organizacional de comercialización, hábitos de higiene y salud, como también la de contribuir a la protección y respeto al medio ambiente y tomando en cuenta las mejoras para la calidad de vida de los asociados se le asignó como sitio de trabajo el malecón de General Villamil desde el sector La Gaviota hasta el kilómetro dos y medio del sector Bellavista.

La directiva según los estatutos deben ser elegidos cada año y estará conformada por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y tres Vocales Principales.

En sus inicios contaban con 57 socios y en la actualidad suman 87 personas asociadas a este gremio, de las cuales 16 son hombres y los restantes 71 son mujeres.

Cuadro6 Distribución de socios por sexo

| Indicador | Total |
|------------------|--------------|
| HOMBRES | 16 |
| MUJERES | 71 |
| Total | 87 |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”
Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Situación Actual

La Asociación de Propietarios de Comedores Típicos 15 de Julio, a pesar de ser una organización con 17 años de funcionamiento, no tiene una estructura orgánica que permita que sus asociados puedan manejarse en forma óptima con la disponibilidad de recursos materiales y humanos para actuar en forma eficaz y se logre cumplir con las metas y objetivos organizacionales por parte de los socios que conforman esta Asociación.

La organización actualmente carece de un modelo administrativo el mismo que no posibilita conocer los ingresos, costos y gastos y las utilidades de sus actividades. No existe orientación, se desconoce si los servicios brindados a los turistas cuentan con estándares de tiempo establecidos que permitan utilizar todos los recursos para brindar una mejor atención.

Si en un modelo administrativo no se cuenta con planeación de ningún nivel que permita conocer oportunidades y riesgos que se pueda tener para competir, se obtendrá entonces resultados negativos para la agrupación.

Todas las actividades que se desarrollan la hacen en forma empírica, por no poseer una estructura administrativa, financiera y de costos que brinden un eficaz control, una delimitación de funciones y aporte al área administrativa.

La inadecuada aplicación de procesos administrativos, imposibilita tener estrategias en cuanto a proyectos de capacitación para los socios, estos se encuentran sin actualizarse en técnicas y procedimientos de atención al cliente, sin la capacidad de involucrar los objetivos en la asociación.

Adicionalmente, la falta de liderazgo por parte de la directiva no permite la realización de una administración visionaria y se propongan metas a lograr en cuanto a productividad, rentabilidad y calidad dentro de la Asociación.

Situación futura

La Asociación de Propietario de Comedores Típicos “15 de Julio”, es una organización, cuyo objetivo principal es la prestación de servicios turísticos, haciendo partícipe de los beneficios económicos a sus asociados mediante una alianza estratégica.

Este trabajo investigativo ofrece a sus asociados la oportunidad de no sólo conseguir mejores beneficios económicos, sino sociales, que permitirán un desarrollo sostenible del sector, basándose principalmente en la productividad en base a un apropiado proceso administrativo mediante un Diseño Organizacional.

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El reto del diseño organizacional es la implementación de una estructura y puestos de trabajo, sencillos y flexibles alineados con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados óptimos.

Las organizaciones disponen de muchos recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a una meta o fin común.

Alternativas de Solución

Actualmente en un mercado competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando su esfuerzo y actividades en función de una mejora continua para logros de metas y objetivos.

Después de 16 años de actividades de la asociación no se ven mayor cambio o evolución en su desarrollo como gremio, y por tal motivo se dice que para las mejoras que se deben implementar pues deben venir desde su directiva. Es aquí donde se deben identificar, estudiar y dar las respectivas soluciones a sus diferentes falencias.

Al no aplicar correctamente las funciones de cada persona dentro de la asociación esto da como resultado que no haya ningún proceso para su correcto funcionamiento lo que genera pérdidas de tiempo y recursos; analizando la problemática se puede decir que la asociación no tiene objetivos propuestos para su desarrollo, por lo que es necesario implantar una planeación de actividades con objetivos definidos, la misma que servirá de guía para su desarrollo.

Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realizan en las organizaciones puedan alcanzar un nivel más alto en cuanto a productividad, calidad y eficiencia.

La directiva y miembros de la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos “15 de Julio”, es para que desde hace años cuente con un Diseño Organizacional donde se describa la misión de la Asociación que permita orientar la dirección de sus esfuerzos al logro de un objetivo principal, también la descripción de las unidades y cargos que conforman la Asociación; por sustentar el trabajo se creará un Manual de Procedimientos de los procesos de servicios para que esta Institución guie la toma de decisiones y las mismas sean de fructífera realidad para los socios.

El trabajo se pone en marcha siguiendo un cronograma de actividades el que permite una mejor organización, para el aprovechamiento y minimización del tiempo y la disposición de personas que prestaron la colaboración para la recopilación de información.

La Asociación tendrá bien definido sus objetivos; es decir, hacia dónde quiere llegar, para lograr el recurso humano de forma eficaz, para así brindar una efectiva prestación de servicio turístico.

Con la aplicación del diseño organizacional de la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos 15 de Julio tendrá una herramienta que permitirá la planificación, organización, descripción, coordinación y comunicación efectiva de las actividades a realizar por cada una de las personas que la conforman.

3. Formulación del problema

¿De qué manera incide el Diseño Organizacional en el proceso administrativo de los socios y colaboradores de comedores de la Asociación de comedores“15 de Julio” del cantón Playas de la provincia del Guayas para el año 2015?

4. Sistematización del problema

En base al problema planteado, se despliegan las siguientes interrogantes:

- ✚ ¿Existe algún diseño organizacional aplicado a la asociación?
- ✚ ¿Existen políticas internas para el cumplimiento de metas y objetivos?
- ✚ ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las funciones de cada persona dentro de la directiva?
- ✚ ¿Posee un sistema de valoración de puestos?
- ✚ ¿Poseen recursos financieros destinados para implementar planes de desarrollo?
- ✚ ¿Realizan seguimiento al cumplimiento de los planes trazados?

5. Evaluación del problema

Entre los aspectos que permiten evaluar el proyecto de investigación se destacan los siguientes:

Realizable.- El proyecto es realizable debido a que los asociados tienen la predisposición para la aplicación de las medidas de corrección y organización; y no es necesaria mayor inversión económica debido a que es una de las limitantes de la asociación.

Clara.- Esta expresada en una literatura de fácil entendimiento para la rápida comprensión de los objetivos planteados para que los puedan entender y que se les haga de fácil aplicación a todos los socios.

Precisa.- La investigación se centra en los puntos a tratar sin desvincularse de los objetivos que persigue la asociación y lograr un óptimo desempeño. De esta manera se escoge la parte específica donde radica el problema.

Evidente.- El problema a estudiar y resolver es real y se hace visible al momento de las tomas de decisiones de la directiva de la asociación.

Original.- El proyecto es nuevo y original ya que la asociación no cuenta con un modelo de gestión administrativa aplicada para el correcto desempeño de sus actividades y por ende solo se manejan de manera empírica en todas sus decisiones a tomar.

Factible.- Al encontrarse activos los socios del gremio y que pueden participar en todas las asambleas, es factible la aplicación del proyecto debido a que se puede llegar a todos con el mensaje que se quiere transmitir desde la directiva y así lograr el correcto desempeño gremial.

6. Justificación

6.1 Justificación Teórica

El diseño organizacional es un proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de la comunicación, división de trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas, toda la organización tiene muchos factores, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a la meta o fin común.

Esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría y de conceptos básicos de administración y diseño organizacional, encontrar las causas que afecten a la Asociación de Comedores Típicos “15 de Julio”, tanto en el ámbito interno, como el desconocimiento en áreas administrativas.

Esto permitirá encontrar la explicación a las distintas circunstancias que ésta vive en la actualidad y además dar respuesta a las diferentes interrogantes acerca de cómo funcionaría si se utilizaría el Diseño Organizacional en la asociación. De esta manera se puede comprobar la importancia de la teoría administrativa y del Diseño Organizacional. A continuación se expone algunas conceptualizaciones de autores sobre los temas principales del trabajo de investigación, como es el diseño organizacional y la gestión administrativa.

Chiavenato I. (2009), sostiene que “El Diseño Organizacional es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetos globales.” (Pág.# 9)

Daft Richard L. (2007), define que “El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.”(Pág. #38)

La utilidad teórica del estudio está dada por las teorías y conceptos básicos acerca de los diferentes enfoques de la empresa como organización, los diseños de la estructura organizacional y los modelos organizativos, con el fin de encontrar explicaciones a entornos internos y externos que afectan a la asociación.

En la actualidad en el entorno donde se desenvuelven las organizaciones, se ve necesario que toda organización debe tener conocimiento de lo importante que es el tema de diseño organizacional, puesto que ésta básicamente depende de cómo la organización debe poseer una estructura acorde a sus necesidades.

La misma que le permita adaptarse a los cambios constantes del entorno en el que se desenvuelven. A su vez se mencionan que es importante implementar una estructura para que los miembros que conforman una organización tengan claros los objetivos a alcanzar.

Los teóricos de la administración definen la gestión como un proceso en el que una o más personas emprenden para coordinar el desempeño laboral de otras personas a fin de lograr resultados de alta calidad, lo que establece una diferencia de lo que sería una simple administración.

Mora L. (1999) sostiene que “Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión” (Pág. # 45)

La gestión administrativa alude a aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización, dirección y control y otros factores que aseguren la máxima prosperidad del grupo que está siendo gestionado.

Rodríguez V. (2006) “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva.” (Pág.#75)

La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. El aumento de la competencia obliga a adoptar estrategias siendo una de éstas la asignación de responsabilidades a través de la organización.

De esta manera, se infiere el papel que juega la gestión administrativa, como indicador del desarrollo y consolidación para la organización en un momento determinado.

6.2. Justificación metodológica

Al hablar de justificación metodológica se refiere a las razones que sustentan un aporte por la utilización de instrumentos y modelos de investigación. El presente proyecto contará con un diseño de estrategias metodológicas en la investigación que podrá ser utilizado para la elaboración y desarrollar procesos investigativos sobre los proyectos de Diseño Organizacional.

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación de estudio se acudirá al empleo de técnicas e instrumentos metodológicos necesarios que ayudarán a recolectar información para el desarrollo del trabajo. La información necesaria se obtendrá directamente de la Asociación de propietarios de comedores típicos “15 De Julio”. Se utilizarán las técnicas de investigación de fuente primaria como son:

- ✓ La Entrevista
- ✓ La Encuesta

Estas técnicas son fuente de recolección de información utilizada con mayor frecuencia, debido a que se obtiene datos más claros que conllevan al mejor entendimiento de las causas del problema que se está estudiando. La misma que se aplicará a miembros involucrados con la asociación.

Así también para la elaboración del marco teórico se recurrirá a la fuente bibliográfica obtenida por medio de libros correspondientes al tema de investigación; en este caso libros de diseño organizacional y de administración.

Como instrumentos de recolección de información se utilizará la Guía de Entrevista y el Cuestionario, técnicas de fuente primaria, utilizadas para obtener datos de varias personas, y cuyas opiniones son de interés para el investigador.

Las técnicas e instrumento mencionados con anterioridad, servirán para recolectar información, la misma que luego se someterá a una tabulación para la obtención de resultados necesarios para su análisis correspondiente en cuanto al tema de investigación.

Con un análisis de lo mencionado será de mucha ayuda a su vez para el entendimiento del problema de investigación y así presentar posibles soluciones al mismo, y a la vez se pueda aportar a la organización que se consideró para objeto de estudio.

6.3. Justificación práctica

Este trabajo induce a que los directivos se familiaricen con las herramientas metodológicas las cuales permiten el incremento del rendimiento personal en el desarrollo de las actividades encomendadas y así aprovechar al cambio como una gran oportunidad para ver las falencias y que a su vez permita remediarlo introduciendo mejoras hasta llegar a ser una asociación con directivos eficientes y eficaces.

Con los argumentos antes expuestos los directivos estarán en capacidad de detectar los errores a tiempo y poder dar oportunas soluciones para optimizar los escasos recursos.

Con esto se estará haciendo que se realice una mejora continua en cada sesión de la asociación ya que todos participarán con sus ideas, se logrará que se posicionen competitivamente frente a las demás asociaciones y a la nueva competencia antes expuestas, aprovechando su primer e invaluable recurso como es el talento humano.

De esta manera se obtendrá una visión más clara de la realidad, y esto justificaría sustancialmente esta investigación; además, se obtendría los siguientes beneficios para la Asociación:

- ✓ Evitaría cualquier confusión al momento de desempeñar sus funciones
- ✓ Proporcionaría una visión detallada de cómo está estructurada la Asociación.
- ✓ Suministraría información en cuanto a los cambios estructurales sufridos por la Asociación.
- ✓ Serviría como referencia a nuevas investigaciones relacionadas con el tema.

7 Objetivos de la investigación

7.1 Objetivo general

Determinar el diseño organizacional en el proceso administrativo mediante un estudio que involucre a los directivos, socios, colaboradores y clientes de la Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio” del cantón Playas de la provincia del Guayas, año 2015.

7.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar las razones el desconocimiento de modelos de diseño organizacional que puedan aplicar en la asociación mediante una investigación de campo.
- ✓ Definir políticas internas para el cumplimiento de metas y objetivos mediante un estudio aplicado a los asociados.
- ✓ Analizar el nivel de cumplimiento de las funciones del personal de la directiva mediante la observación.
- ✓ Establecer un sistema de valoración de puesto mediante un análisis de rendimiento.
- ✓ Determinar los recursos financieros destinados para implementar mejoras mediante el análisis de los documentos.
- ✓ Analizar el seguimiento al cumplimiento de los planes trazados mediante un análisis de actividades.

8. Hipótesis

El diseño organizacional mejorará el proceso administrativo en la Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio” en el cantón Playas de la Provincia del Guayas, año 2015.

9. Operacionalización de las variables

Variable Independiente

Diseño Organizacional

Variable Dependiente

Proceso Administrativo

Cuadro 6 Diseño organizacional

| VARIABLES INDEPENDIENTE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL ASPECTO/ DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM | INSTRUMENTACION |
|-------------------------|--|---|---|--|-----------------------|
| Diseño Organizacional | Son fundamentos teóricos que sirven como herramientas en los diagnósticos organizacionales, permitiendo en el desarrollo de las actividades una dirección estratégica y una proyección organizacional para la consecución de los propósitos de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño Organizacional ✓ Diagnóstico Organizacional ✓ Dirección Estratégica ✓ Proyección Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia ✓ Características ✓ Ventajas ✓ Enfoques ✓ Modelos ✓ Tipos ✓ Fortalezas ✓ Oportunidades ✓ Debilidades ✓ Amenazas ✓ Filosofía ✓ Misión ✓ Visión ✓ Valores y principios ✓ Objetivos ✓ Estrategias y metas ✓ Estructura Organizacional ✓ Políticas y reglas ✓ Sistemas de control ✓ Cultura Organizacional ✓ Estilos de liderazgo | <p>¿Considera necesario el desarrollo de un Diseño Organizacional para la Asociación?</p> <p>¿Considera necesario la aplicación periódica de diagnóstico de las actividades de la asociación.</p> <p>¿Conoce usted la filosofía, misión y visión de la asociación?</p> <p>¿Participa en la consecución de los objetivos y metas de la asociación?</p> <p>¿Conoce los procedimientos que se aplican en la Institución?</p> | Encuesta y Entrevista |

Fuente: Variable Independiente
 Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro.

Cuadro 7 Proceso administrativo

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL ASPECTO/ DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM | INSTRUMENTACION |
|--|---|---|---|---|--------------------------------------|
| <p>DEPENDIENTE Proceso Administrativo</p> | <p>Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.</p> | <p>✓ Planear</p> <p>✓ Cargo</p> <p>✓ Dirigir</p> <p>✓ Controlar</p> | <p>✓ Procesos</p> <p>✓ Nivel de conocimiento</p> <p>✓ Área técnica administrativa.</p> <p>✓ Departamentalización</p> <p>✓ Personal</p> <p>✓ Especialización</p> <p>✓ Desempeño laboral</p> <p>✓ Cumplimiento de objetivos</p> <p>✓ Gastos</p> | <p>¿Existe algún modelo de gestión administrativa aplicada a la asociación?</p> <p>¿Existen políticas internas para el cumplimiento de metas y objetivos?</p> <p>¿Cuáles son las funciones de cada persona dentro de la directiva?</p> <p>¿Cuáles son las necesidades primordiales para su desarrollo?</p> <p>¿Conocen las normativas que rigen a las asociaciones?</p> <p>¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las funciones de cada persona dentro de la directiva?</p> | <p>Entrevista</p> <p>Observación</p> |

Fuente: Variable Dependiente
Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Una organización se refiere a un grupo de personas que buscan un bien en común, se basa en trabajar de forma armónica entre los participantes y puedan realizar su actividad laboral de manera eficiente con la finalidad de cumplir con los objetivos grupales e individuales; es importante indicar que toda organización debe administrarse de forma óptima sus recursos permitiendo ser productivos.

Los cambios de entorno afectan a toda organización, ya que se vive en un ambiente competitivo, permitiendo satisfacer las exigencias de los clientes, debido a ello se debe aplicar estrategias con la finalidades de un mejor desarrollo organización.

Para que los integrantes de la asociación puedan adaptarse a dichos cambios se debe empezar desde una buena organización y administración interna, tanto de los recursos que posee como de la cultura de desarrollo que se logre crear entre los miembros de la organización con el fin de cada individuo aporte activamente a la organización y a la consecución de los objetivos propuestos.

Uno de los cambios primordiales que se ha vivido actualmente, es el proceso de desarrollo y crecimiento, se lo ha visto como una oportunidad debido al aumento del flujo turístico, comercial y los requerimientos por parte de los habitantes del sector, con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los visitantes logrando obtener mejores ingresos, mejorando la calidad de vida y el desarrollo socio-económico del sector.

La asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”, fue creada por idea de un grupo de personas en su afán de integrarse y trabajar reguladamente en el balneario del cantón a través de una asociación, la cual carece un control adecuado de sus actividades administrativas.

La Asociación no posee un diseño organizacional, ni se han elaborado investigaciones anteriores con relación al tema, que les permita mejorar su proceso administrativo.

Se hace imprescindible el mejoramiento del manejo administrativo de la asociación, ya que al organizarse se podrán obtener una mayor productividad de sus recursos, enfocando sus actividades al logro de los objetivos para brindar más beneficios a sus asociados y estos estén motivados para mejorar la atención al cliente.

Para la elaboración de una propuesta de diseño organizacional para la asociación de propietarios de platos típicos “15 de Julio” se realizará la investigación bibliográfica y de campo para obtener un diagnóstico de la situación actual de la asociación con el propósito de conocer los procesos de control de la información que manejan.

Producto de su actividad, de acuerdo a la preocupación de sus integrantes para mantener ordenada, la misma que les permita tomar las decisiones de la manera más eficaz y así rendir más, con la finalidad de que las cuentas sean claras para los socios.

Los Asociados facilitarán la información necesaria para poder desarrollar una propuesta adecuada y adaptable para la asociación que ayude a sus miembros y a sus clientes a mejorar sus servicios, manejándose de una manera más organizada alcanzando los objetivos propuestos.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Diseño Organizacional-Variable Independiente

1.2.1.1 Conceptos

Un diseño organizacional no sólo se trata de hacer un organigrama, ni de establecer rangos jerárquicos, ni distribuir puestos y funciones, comprende en repartir adecuadamente los recursos que se posee considerando a su vez el ambiente interno y externo en que se desarrolla.

De igual manera los factores que pueden influir en el buen desarrollo de las actividades cómo se las ha planeado, y de lograr crear una cultura entre los miembros de la misma para que se puedan alcanzar los objetivos que la organización tiene propuesto.

El diseño organizacional hace referencia sobre los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas, que conllevan a un manejo ordenado y eficiente de los recursos de la mediana y gran empresa.

Además, puede ser afrontado como una alusión que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales planteados.

1.2.1.2 Importancia del Diseño Organizacional

El diseño organizacional, es la cimentación de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la empresa, con la finalidad de lograr los resultados y la eficiencia mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las funciones específicas.

Mediante el diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la empresa.

La estructura formal es una parte 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.

De esta manera 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. El diseño de una estructura organizacional suele ser una de las actividades más complejas en la administración moderna.

La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización, que se traduce en bienestar socioeconómico del entorno interno y externo de la organización, logrando así la consecución de objetivos y utilidades comerciales esperadas.

La importancia del diseño organizacional para Higuera, D. (2011) “El diseño organizacional es un tema importante en el pensamiento y la práctica de la gestión. El diseño y rediseño de las organizaciones es una actividad central de consultores y ha sido un punto clave de esta disciplina.” Pág. # 74.

El diseño organizacional permite que las actividades que se desarrollen en la organización con normalidad, sean realizadas de la manera más coordinada y que beneficie cada día a la institución, a la vez vaya desarrollándose y creciendo, con el objetivo de llegar a tomar las decisiones adecuadamente y de manera oportuna para el beneficio de la organización.

1.2.1.3 Características del Diseño Organizacional

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

Adicional a esto, considera el grado de autoridad que se establece a los líderes de áreas para que verifiquen y controlen que el buen manejo y desempeño de cada una de las personas que colaboran con la institución, para detectar si algo no funciona bien, poder tomar acciones correctivas a tiempo y mejorar los defectos de cada uno.

1.2.1.4 Enfoques del diseño organizacional

Se pueden identificar cuatro etapas fundamentales en los enfoques del Diseño organizacional:

1. Enfoque clásico
2. Enfoque tecnológico de las tareas
3. Enfoque ambiental
4. Reducción del tamaño.

1.2.1.4.1 Enfoque clásico

Los primeros autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para hacer una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, eran guiados por un

sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según el autor 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, la rutina en las actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia. Teoría que defendía porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho de los miembros.

Los autores clásicos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno.

1.2.1.4.2 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" hace referencia 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 equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres importantes grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas realizadas.

Estos estudios condujeron a tres conclusiones generales:

- ✚ Tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.
- ✚ Tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos.
- ✚ Conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo.

1.2.1.4.3 Enfoque ambiental.

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

En el sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas. 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 dentro de la organización.

En el sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma grupal que solas. Se da menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados.

A diferencia, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Terminando la conclusión de que el sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras tanto que el sistema orgánico es más conveniente para uno turbulento.

En conclusión los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos inconvenientes, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de

actividades especializadas. También la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por una informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta dentro de la organización.

Este tipo de toma de decisiones se identifica, en general, con el nombre de reestructuración. Actualmente, a la reestructuración suelen entrañar una disminución de la organización, una reducción de tamaño o del personal que conforma una institución.

1.2.1.5. Modelos de diseño organizacional

Para establecer las diferentes acciones a realizar en el diseño organizacional, se debe tomar de base modelos establecidos de algunos autores como: Daft, R. (2007), establece lineamientos de estrategias, el diseño en sí, y la efectividad.

En este modelo se toman en cuenta la situación interna y externa de la institución a la que se pretende aplicar el diseño, esto sirve como el diagnóstico de puntos indispensables de la organización, además la dirección estratégica que establece misión, visión, valores, metas que permiten establecer un efecto o proyección de hacia dónde se quiere llegar, lo que se pretende lograr y poner en marcha dentro de la organización.

De igual forma Sosa, L. (2008), establece su modelo que indica la finalidad del desarrollo de un diseño organizacional, permitiendo la aplicación de cada uno de los puntos que se han delineado en el proceso, considerando importante los factores internos y externos de la institución.

La primera parte del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. En la misma es donde se realiza el proyecto y sus etapas; se crean

los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se plantea el marco jurídico y normativo.

La segunda parte se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión administrativa para cubrir las necesidades internas. Es donde se hace el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el trayecto a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno.

Además, se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la empresa y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.

La tercera parte permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En esta deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo, representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones de la organización. Además, deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. Se tiene que elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión total.

La cuarta parte comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética integral.

Conforme a los modelos implantados por estos autores tanto Richard Daft como Labrada Sosa se puede tener una base que permita el análisis de los diferentes

componentes que tienen los distintos modelos de diseño organizacional establecidos por varios autores, de manera que se logra crear la estructura adecuada de un diseño organizacional que ayude a aumentar su nivel de productividad, mediante la eficiencia y eficacia, alcanzando metas que les permita satisfacer las necesidades de sus integrantes y de la organización en general.

Una vez analizado los mismos se podrá detectar que características y elementos deben contener para que sea el más apropiado para la Asociación de Comedores Típicos “15 de Julio” y a su forma particular de organización, enfocándose en los objetivos y metas que se pretenden alcanzar con dicho diseño organizacional y que los socios busquen la mejor forma de adaptarse a la cultura organizacional de la asociación.

1.2.1.6 Tipos de estructuras organizacionales

Según Gilli, Juan (2008), la estructura es “la disposición de las partes adecuadas a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones”. Pág. 44.

Brown (1960), citado por Gilli (2010), define cuatro tipos de estructuras organizacionales:

1. Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
2. Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
3. Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
4. Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

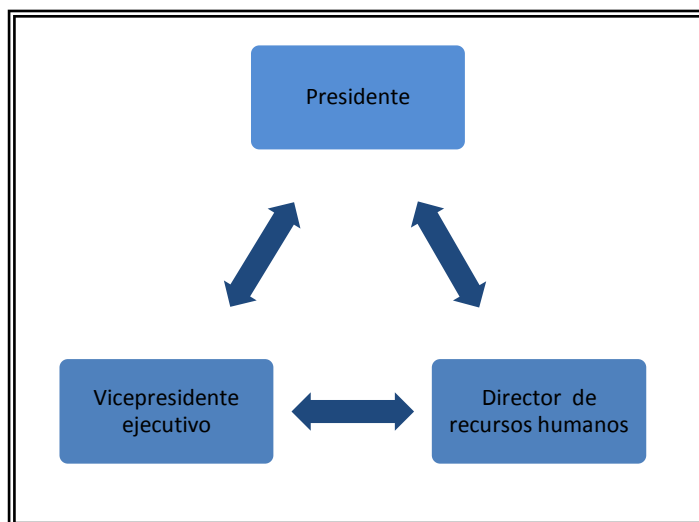
La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos”. Pág. 40-41.

1.2.1.6.1 Organización en línea.

Autoridad lineal o única. La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus colaboradores, como secuencia de inicio de la unidad de mando. Son las características típicas de las organizaciones militares. Líneas formales de comunicación. La comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización es realizada únicamente a través de las líneas que existen en el organigrama. Todo órgano o cargo (con excepción de aquellos situados en la cúspide y de aquellos situados en la base de organigrama) posee dos terminales de comunicación: uno orientado al órgano superior, o sea el del mando y otro exclusivamente a sus subordinados.

La comunicación es consecuente y las decisiones están centralizadas en la alta dirección. Estas relaciones son de fácil entendimiento ya que cada uno sabe sus compromisos y es fácil implementarlas cuando se trata de una organización pequeña.

Figura 2 Organización



Fuente: Administración una Perspectiva Global

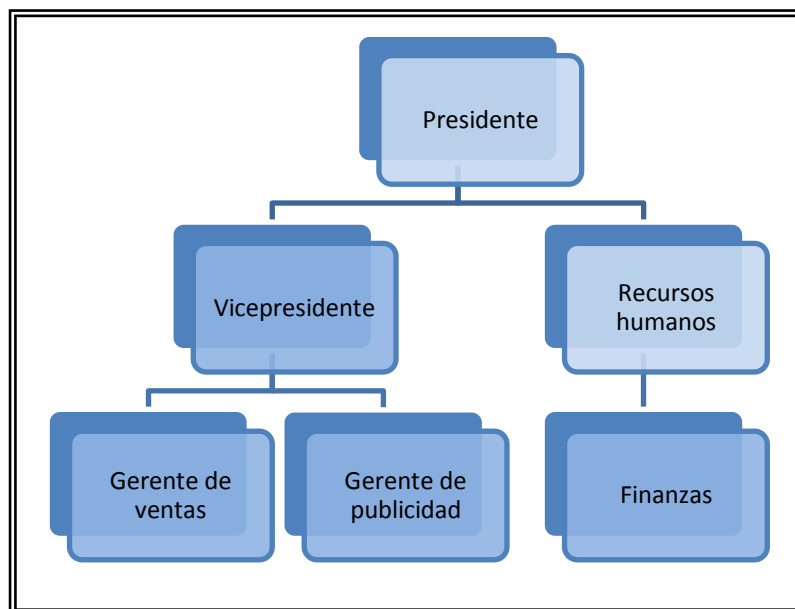
1.2.1.6.2 Organización funcional

En la organización funcional cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los obreros en los asuntos de su competencia. Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al supervisor más adecuado para resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupo, cuya atribución sería limitada solo a su especialidad. Por ejemplo, un jefe de producción se especializaría solo en ese campo y no tendría competencia en problemas como la rotura de una maquinaria.

Según Daft, Richard (2012), “en una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización”. Pág. 15.

La estructura es más efectiva cuando el conocimiento experto es indispensable para alcanzar las metas, cuando la organización se debe vigilar y coordinar a través del grado de jerarquía y cuando la eficiencia es significativa dentro de la organización.

Figura 3 Grado de jerarquía



Fuente: Administración una Perspectiva Global

1.2.1.6.3 Organización en línea de staff

Las relaciones de línea-staff permiten describir con conocimientos especializados que facilitan la creación, al mismo tiempo que mantiene la unidad de mando; los especialistas dan asesoramiento pero sus recomendaciones no necesariamente son aceptadas por todos.

Daft, Richard (2012), manifiesta que “la organización de staff son relaciones auxiliares de consejo o asesoría y se vinculan con las de línea. Los órganos de línea están direccionados generalmente hacia el exterior de la organización, mientras que los de staff al interior de la organización”.Pág.18

En estas relaciones resulta difícil mantener el equilibrio, y, generalmente, surgen conflictos de competencia entre profesionales que asesoran y quienes deciden y ejecutan los planes. Estas se dan cuando en la organización se combinan las relaciones de líneas con las de staff.

1.2.1.7 Componentes del diseño organizacional

Según el autor debemos definir varios parámetros que influyen en el desempeño de la entidad a la que se aplique este concepto ya que permite definir y y que cada departamento desempeñe un rol individual y a la vez agrupado.

Conti C. (2009) considera que los elementos del diseño organizacional son: “Dividir a carga entera de trabajo que debe desempeñarse, en tareas que puedan ser ejecutadas en forma especializada por las personas, para aumentar su eficacia y productividad. Esto se conoce como la división de trabajo. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación del trabajo.” Pág. #18

Estos componentes son indispensables para la toma de decisiones ya que asigna responsabilidades y a la vez les exige resultados organizacionales.

1.2.1.7.1. Diagnóstico Organizacional

1.2.1.7.1.1 Análisis FODA

Fortalezas

Las fortalezas internas de una institución corresponden a aquellos puntos a favor que posee la Institución, ya sea por las experiencias y por las capacidades que se han desarrollado durante su transcurso en conjunto con sus integrantes, estas permiten tener experiencia para poder enfrentar a los diferentes cambios que se presentan en el medio, sean estos por tecnología, competencia, entre otros.

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

Debilidades

Así como la empresa tiene puntos a favor, también existen puntos en contra en los que debe hacer hincapié para aplicar destrezas que minimice su impacto, ya que estos son los que impiden que la organización salga adelante; es decir, que los puntos en contra brindan oportunidad de mejorar con la finalidad de incrementar el desarrollo de la organización, generando una cultura de crecimiento y superación entre los miembros de la Asociación.

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

Oportunidades

Las oportunidades se presentan frecuentemente en las organizaciones, por ello deben estar preparados para aprovecharlas y mejorar la situación de la institución, obteniendo beneficios y permitiendo combatir a las amenazas que pueden interrumpir el desenvolvimiento de las actividades en forma adecuada y eficaz.

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

Amenazas

Las amenazas son los cambios violentos del entorno que ocasionan problemas para la organización, ya que crean desequilibrio y disminución de la productividad de la misma, así mismo promueven a que la organización constantemente esté innovando, por lo cual crea estrategias que al aplicarse internamente ayudan a combatir dichas amenazas.

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

Es indispensable destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez visualizado los aspectos fuertes y débiles de una organización se deben proceder a la apreciación de ambos; es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es indispensable resaltar que algunos factores tienen mayor preferencia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico.

Tanto que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

1.2.1.7.2 MODELO DE PORTER

Al analizar el estudio de mercado del diseño organizacional, es importante usar herramientas de gestión que permitan realizar una revisión minuciosa de la organización frente al ambiente externo e interno de la empresa.

Para Porter existen cinco fuerzas que identifican las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Lo que se quiere es que la empresa evalúe sus objetivos, recursos y metas frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia del sector a la que pertenece. Así pues, las cinco fuerzas que Porter identifica son:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos

De esta manera, se necesita aprovechar las oportunidades que se presenten y hacer frente a las amenazas, debe utilizar esta herramienta de gestión para lograr un mejor análisis y obtener los resultados esperados.

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores.** Indica la entrada potencial de personas que desean conformar otra asociación que vendan el mismo tipo de producto. Esto en atención a que al intentar entrar su empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, entre otros. Lo importante aquí es

establecer si se cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos, ya que de ser así, usted podría entrar fácilmente al sector, ya que la amenaza podría llegar que la competencia llegue con los productos bajos y con una mejor atención.

Al entender el mecanismo de las amenazas de nuevos competidores le permitirá establecer barreras de ingreso que impidan el ingreso a otros competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; asimismo, le permitirá diseñar nuevos objetivos que hagan frente a las de dichos competidores .

- **Rivalidad entre competidores.** Son las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El análisis de la rivalidad entre los competidores permitirá comparar sus estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debe mejorar o rediseñar sus estrategias; es decir, que la rivalidad llevará a mejorar muchas debilidades ya que se volverá en una competencia.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Esto indica la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, ya que si existen en el sector menos cantidad de proveedores, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus

precios, esto sería de gran importancia porque a más proveedores saldría baratos los insumos que se utilicen.

Asimismo, el poder de negociación de los proveedores puede depender también del volumen de compra, la cantidad de materias primas, el costo que implica cambiar de materia prima, entre otros aspectos relevantes.

Este análisis le permitirá diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con sus proveedores o, en todo caso, y a ser partícipes de gangas que ofrecen las empresas por las compras que se realicen.

- **Poder de negociación de los consumidores.** Es la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores de tu producto/servicio, así por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos en el mercado.

Sin embargo, el poder de negociación de los compradores puede depender igualmente del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, entre otros factores.

Este análisis permite en el plan de negocios diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos; puede por ejemplo tener estrategias que apunten a aumentar la publicidad u ofrecer más y mayores servicios o garantías.

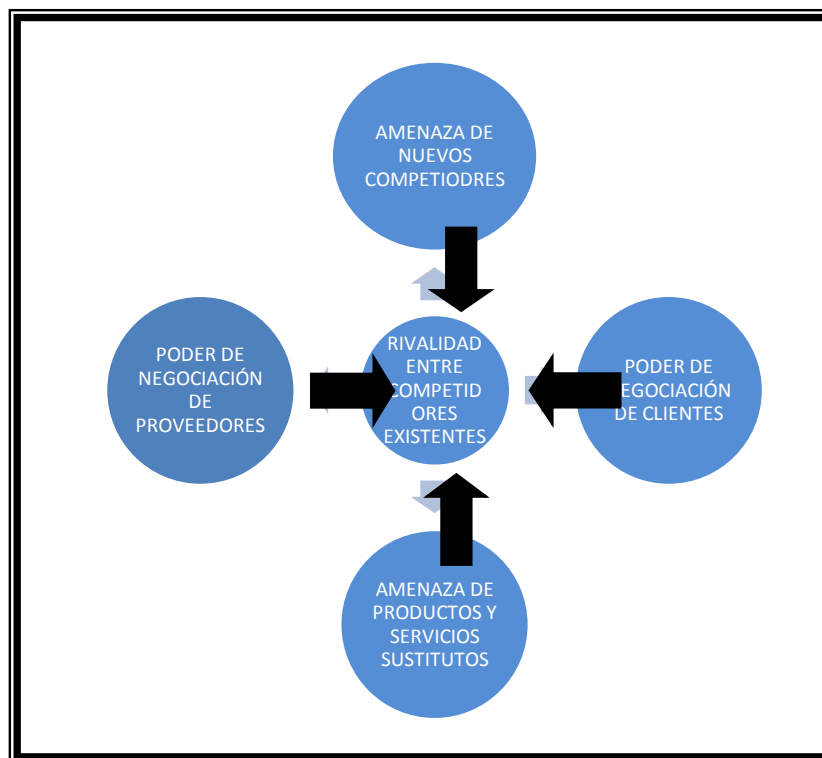
- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos.** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un mercado o parte del mismo no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, claro está que la situación es complicada si los sustitutos están más

avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Conocer a fondo cada una de estas fuerzas, y hacer un análisis detallado de cómo se comporta su futura empresa, frente a cada una de ellas es de vital importancia a la hora de hacer el estudio de mercado de su plan de negocios.

FIGURA4 Modelo de Porter



Fuente: Administración una Perspectiva Global

1.2.1.7.3 Dirección estratégica

1.2.1.7.3.1 Filosofía

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011), manifiesta: “La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera de la organización, independientemente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego

idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización.”. Pág. 79.

La filosofía para una organización es, la ideología de la misma, es lo que la identifica y crea una cultura basada en valores y principios, que día a día se fortalecen mediante la aplicación de políticas y reglas establecidas internamente.

1.2.1.7.3.2 Misión

La misión permite enrumbar las actividades y que los integrantes de la organización conozcan claramente las actividades o tareas que la institución tiene que realizar para orientarse al logro de los objetivos y metas propuestas internamente.

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011) considera que la misión

“significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde la pregunta “¿Cuál es el negocio de la organización?” se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.” Pág. # 73.

La misión es la razón de ser de la organización o tareas que realiza la empresa, esta permite en sí, el motivo para que se mantenga vigente; es decir las actividades que realiza para lo que fue constituida y a quien pretende beneficiar delimitándolos, además de ser una motivación más para los miembros de la organización al conocer y dar a conocer a los clientes sus fines, a más de demostrar y poner en práctica los objetivos.

1.2.1.7.3.3 Visión

La visión permite ver hacia donde se desea llegar en la organización o donde pretende estar, donde se ha planteado y propuesto llegar en un periodo de tiempo establecido, permite a la institución enfocarse en proyecciones y metas a través del trabajo conjunto de toda la organización y de las personas que la lideran y la conforman.

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011), indica que,

“significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.”
Pág. # 77.

1.2.1.7.3.4. Valores y principios

Matilla y Serrano (2009) expresan acerca de los valores “Los valores pueden definirse como: la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor. Los valores son también los formadores de las actitudes, del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo les permite interpretar y orientarse en su entorno social”. Pág. 76

Toda empresa establece sus principios y valores ya que son los pilares fundamentales creando un ambiente laboral positivo de normas conductuales para que las personas permitan ser más colaboradores y partícipes hacia su institución

permitiendo brindar un mejor servicio o producto a los clientes convirtiéndose en fuentes generadoras de estabilidad y empleo siendo sustentable y sostenible en el tiempo dentro del mercado.

1.2.1.7.3.5. Objetivos institucionales.

Los objetivos de la empresa deben ser establecidos en modo infinitivo; es decir, sin fin para así mostrar el desarrollo de la asociación, mostrando cómo se logrará alcanzar los resultados esperados, ayudando a que las acciones establecidas se enrumben a la consecución de los mismos.

Gómez, P. (2009), indica:

“Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados, nos dicen exactamente dónde estamos y donde queremos estar en un determinado momento. Forman una jerarquía que abarca desde aquellos más amplios a los más específicos, y a su vez estos pueden subdividirse en objetivos más específicos, y así sucesivamente”. Pág. # 109, 110.

Los objetivos generales, son los resultados a corto, mediano y largo plazo que se deben alcanzar para lograr mejorar las condiciones de la organización en el entorno y se ayudan de los objetivos específicos que son los resultados a corto plazo, que se deben ir cumpliendo correctamente para que admita conseguir el objetivo general propuesto.

1.2.1.7.3.6. Estrategias y Metas

En la organización las estrategias marcan las acciones a ejecutar para que así se vaya dando cumplimiento a las metas que se ha propuesto conseguir en un periodo de tiempo establecido. De acuerdo a los objetivos planteados, se fijan las estrategias que fijan el curso de acción a seguir para poder desarrollar las estrategias.

Daft R. (2012), indica,

“Las metas y estrategias en una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Una estrategia es un plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el amito de operación y la relación con los empleados, clientes, y competidores”. Pág. # 20.

1.2.1.7.4 Proyección Organizacional

1.2.1.7.4.1. Estructura Organizacional

Tomando en cuenta que la estructura es la base de toda organización, ya que se da a conocer de forma gráfica cómo está distribuido el personal que labora en la institución; es decir, establece los niveles jerárquicos, tanto de autoridad cómo de responsabilidad, formalizando las funciones de cada puesto, es una guía que permite adecuar los lineamientos y políticas que se han establecido.

Por lo cual Conti C. (2009) al respecto de la estructura organizacional considera que “La estructura organizacional es la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas. Sus elementos se seleccionan con el fin de lograr la armonía interna y la consistencia básica con la situación de la organización, es decir, con su ambiente” Pág. # 6

1.2.1.7.4.1.1 Los organigramas

En si el organigrama muestra las jerarquías que existen dentro de una organización con sus diferentes obligaciones, en un resumen de los puestos de trabajos existe dentro de una institución.

Conti C. (2009) considera que el organigrama es: “Es la representación gráfica de los departamentos, áreas, secciones, sectores de la organización donde se agruparon las actividades correspondientes, la línea de autoridad y los niveles jerárquicos.”
Pág. # 121

1.2.1.7.4.1.1.2 Funciones del organigrama

Conti C. (2009) considera que las funciones del organigrama son:

- ✓ A los miembros de la organización les permiten conocer su ubicación dentro de la misma y las relaciones que existen con otros miembros.
- ✓ Permite conocer los niveles de jerarquía.
- ✓ Es un medio de información para las personas ajenas a la organización.
- ✓ Puede detectar fallas en la estructura de los departamentos de delegación, de control, etc.” Pág. # 121

En el organigrama de una organización se delinea las funciones y responsabilidades que tiene cada individuo para el mejor desempeño de su cargo, además de conocer la manera en que la empresa se ha distribuido y coordinado, los departamentos deben establecer objetivos y estos contribuyen al de la organización.

Cada uno de los integrantes o involucrados de la empresa deben conocer sus puestos para que los objetivos sean alcanzados. Para la asociación se debe establecer qué tipo de organigrama se va a emplear acorde a sus requerimientos y el entorno en el que se desenvuelva, para que los socios la acepten y se organicen de mejor manera.

1.2.1.7.4.1.1.3 Políticas y reglas

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

Para que una empresa pueda avanzar se hace necesario el establecimiento de las políticas y reglas que delimiten las responsabilidades y deberes que los miembros de la organización deben cumplir, de esta manera se puede aportar de una mejor manera ya que cada persona va a tener limitación y reglas que deberán cumplir dentro de la organización.

1.2.1.7.1.1.4 Sistema de Control Interno

Fonseca O. (2011) define al sistema de control interno “El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en su negocio para salva-guardar sus activo, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.” Pág. # 15.

El sistema de control interno permite dentro de la organización dar seguimiento y conocer contantemente cómo van avanzando y desarrollando las actividades, conociendo a tiempo a través de la información generada las falencias o debilidades que se van generando en el transcurso del tiempo en el proceso.

1.2.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS-VARIABLE DEPENDIENTE

1.2.2.1 Concepto de Procesos Administrativos

El proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración conlleva algunas fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente aplicadas.

En su concepción se la define al proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, la cual se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades indispensables para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacer, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social (STONER J. , 1990)

Hace referencia a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. (<http://image.slidesharecdn.com/>, 2009)

Es un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. (www.definicion.org/, 2011)

1.2.2.2 Etapas del proceso administrativo

Los procesos o funciones detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados y constituyen una estructura muy útil para la organización. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede emerger una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso. Cada una de estas etapas constituye todo el proceso administrativo organizacional.

Figura5 Etapas del proceso administrativo



Fuente: Administración una Perspectiva Global

1. **Planeación.-** Se define para determinar los objetivos en los cursos de acción que debe seguirse.
2. **Organización.-** Se define para distribuir el trabajo entre los miembros de la Asociación para establecer y reconocer las relaciones necesarias entre ellos.
3. **Dirección.-** Se define por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **Control.-** Es la definición de las actividades para que se conformen con los planes.

1.2.2.3 Planeación

En una empresa para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos?

Se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante, esto permitirá ordenar las ideas y tener claro los objetivos que se desean alcanzar dentro de la organización.

1.2.2.4 Organización

El paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo organizacional. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles dentro de la empresa. Estas actividades están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar.

1.2.2.5 Dirección

Con la finalidad de llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea asignada. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse.

1.2.2.6 Control

Los gerentes organizacionales siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado con antelación. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito total.

Figura6 Etapas del proceso administrativo



Fuente: Proceso administrativo

1.2.3 Niveles de conocimiento

A través del conocimiento, los individuos introducen las diversas áreas de la realidad para tomar posesión de ella, y la propia realidad presenta niveles y estructuras diferentes en su constitución. De esta manera, a partir de un ente, hecho o fenómeno aislado, se puede ascender hasta situarlo dentro de un contexto más complejo, ver su significado y función, su naturaleza aparente y profunda, su origen, su finalidad, su subordinación a otros entes.

Esta complejidad de lo real, objeto del conocimiento, indicará necesariamente formas diferentes de apropiación por parte del sujeto cognoscente; estas formas darán los diversos niveles del conocimiento según el grado de penetración de éste y la consiguiente posesión de la realidad en el área o estructura considerada dentro

de la organización. Al ocuparse del hombre, puede considerárselo en su aspecto externo y aparente, según el dictamen del buen sentido o la experiencia diaria adquirida.

Lo antes mencionado da lugar a cuatro niveles de conocimiento sobre la misma realidad, el hombre. Tratamiento idéntico puede darse a otros objetos de conocimiento, por ejemplo, de la naturaleza. Se diferencian según el caso los niveles: empírico, científico, filosófico y teológico del conocimiento.

1.2.3.1 Conocimiento Empírico

También conocido "vulgar" o "popular" y se obtiene por azar, luego de innumerables tentativas cotidianas. Es ametódico y asistemático. Permite al individuo conducirse en la vida diaria, en el trabajo, en el trato con los amigos y en general manejar los asuntos de rutina. Una característica de este conocimiento es el ser indispensable para el comportamiento diario y por lo mismo a él recurren todos por igual: arquitecto, burócratas, voceadores de productos, biólogos, carpintero, deportista, etc.

1.2.3.2 Conocimiento Científico

Se maneja más allá del empírico; por medio de él, trascendido al fenómeno, se conocen las causas y las leyes que lo originan. Conocer, verdaderamente, es conocer por las causas; saber que un cuerpo abandonado a sí mismo cae, que el agua asciende en un tubo en el que se ha hecho vacío, etc. no constituye conocimiento científico; solo lo será si se explican tales fenómenos relacionándolos con sus causas y con sus leyes dadas.

La diferencia que el conocimiento científico tiene con el conocimiento más o menos espontáneo que preside la vida cotidiana, "el mundo del manipular", según Karel Kosic, es antes que nada el rigor que pretende imponer a sus pensamientos. El

conocimiento científico elabora y utiliza conceptos, desterrando así las ambigüedades del lenguaje cotidiano usado.

El conocimiento científico es esencial ya que todo producto que se reconozca como "conocimiento científico" debe cumplir como requisito fundamental que culmine en una "explicación científica", o que realice algunas de sus fases preliminares antes explicadas.

1.2.3.3 Conocimiento Filosófico

Se puede distinguir del científico por el objeto y por el método. El objeto de la filosofía son las realidades inmediatas no perceptibles por los sentidos, que traspasan la experiencia (el método racional).

Se parte de lo concreto material hacia lo concreto supra-material, de lo particular a lo universal.

El conocimiento filosófico es una interrogante, un continuo cuestionar sobre sí y sobre la realidad. Es una búsqueda constante de sentido, de justificación, de posibilidades, de interpretación al respecto de todo aquello que rodea al hombre en su entorno.

1.2.3.4 Conocimiento Teológico

Es un conocimiento revelado, el cual implica siempre una actitud de fe y ocurre cuando, sobre algo oculto o un misterio, alguien lo manifiesta y alguien pretende conocerlo. El misterio, aquello culto que provoca curiosidad y lleva a la búsqueda, puede estar ligado o datos de la naturaleza, de la vida futura, de la existencia de lo absoluto, etc.

1.2.5 Cargo

1.2.5.1 Departamentalización

La departamentalización es uno de los medio por el cual se asigna y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, es el fin de obtener mejores resultados en conjunto, que los que se podrían conseguir si se repartieran todas las actividades y tareas posibles de una organización, indiscriminadamente, entre todos sus órganos regulares.

La especialización para los autores clásicos en la organización se puede dar en dos sentidos: vertical y horizontal.

La especialización vertical se da cuando una organización siente la necesidad de aumenta la calidad de la supervisión o dirección, aumentando los niveles jerárquicos de la estructura. Por otra parte, la especialización horizontal se presenta cuando en una organización se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la calidad del trabajo en sí.

La especialización horizontal se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida con el nombre de departamentalización, por su tendencia a crear departamentos dentro de la organización.

1.2.5.1.1 Tipos de departamentalización

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano dentro de la empresa.

En otros conceptos, los cuatro factores de la departamentalización, según Gulick, son:

- ✓ Organización por objetivo: de acuerdo con el producto o servicio.
- ✓ Organización por proceso: de acuerdo con la función o tipo de trabajo a desempeñar.
- ✓ Organización por clientela: de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.
- ✓ Organización por área geográfica: de acuerdo con la ubicación atendida por la organización y/o donde se realiza el trabajo.

Los tipos de departamentalización más mencionados por la teoría neoclásica son los siguientes:

1. Departamentalización por funciones.
2. Por productos o servicios.
3. Por localización geográfica.
4. Por clientes.
5. Por fases del proceso (o procedimiento).
6. Por proyectos.
7. Por tiempo.
8. Por número.
9. Por ajuste funcional.

La departamentalización consiste en la escogencia de modalidades para homogenizar las actividades, agrupando por departamentos o divisiones los componentes de la organización.

1.2.5.1.1.1 Departamentalización por funciones

Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la organización.

Si se inicia desde el punto de vista de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de una economía del intercambio y de que las funciones fundamentales de cualquier organización consisten en: producción, ventas y financiamiento, nada más lógico que agrupar tales actividades básicas en departamentos de producción, de ventas y de finanzas respectivamente.

1.2.5.1.1.2 Departamentalización geográfica

De igual manera se denomina departamentalización territorial o regional o localización geográfica. Necesita de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa. La departamentalización, territorial generalmente es utilizada en empresas que cubre grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos.

1.2.5.1.1.3 Departamentalización por clientela

La empresa con base en la clientela conlleva a la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes: edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc., constituyen la base para ese tipo de departamentalización.

Esta departamentalización implica en un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio realizado por la organización involucrada para este fin explícito.

1.2.5.1.1.4 Departamentalización por procesos

Es también denominada departamentalización por fases del proceso o por procesamiento incluso, por equipos o tipos de maquinaria. Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones.

La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional o, más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado.

Es el proceso de producción de los bienes o servicios lo que determina la estrategia de diferenciación y agrupamiento organizacional. La estrategia representa la influencia pura de la tecnología utilizada por la empresa en su estructura organizacional.

1.2.5.1.5 Departamentalización por proyectos

La organización con base en proyectos implica la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa.

La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo para cumplir este fin.

1.2.5.1.6 Departamentalización por otros criterios

En ocasiones los tipos de departamentalización ya descritos son insuficientes para resolver casos que no encuadran adecuadamente en ninguno de ellos.

Entonces, se utiliza el criterio de ajuste personal o funcional: se escoge el departamento que, por su menor carga de trabajo o por su mayor afinidad con el sector que va a ser dirigido, está en condiciones funcionales de absorberlo.

Figura 7 Tipos de departamentalización



Fuente: Proceso administrativo

1.2.6 Dirección

1.2.6.1 Personal

Es la acción interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados por la dirección general, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

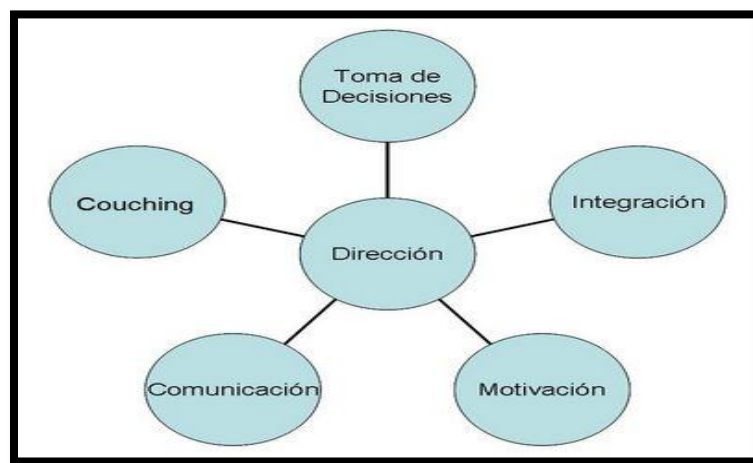
- ✓ Propósito de la empresa
- ✓ Factores productivos
- ✓ Naturaleza del factor humano

Con la finalidad que resulte de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

1.2.6.2 Etapa de la Dirección

En esta etapa del proceso administrativo, que también se le llama ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

FIGURA # 8 Las funciones de la Dirección



Fuente: Administración una Perspectiva Global

1.2.6.2.1 Importancia

- Coloca en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura empresarial.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad de los mismos.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control interno.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione completamente.

1.2.6.2.2 Principios

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

Impersonalidad de mando.- Indica que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa.- Refleja el apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica.- Indica al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad dentro de la organización.

De la resolución del conflicto.- Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan dentro de la organización.

1.2.7 Control

1.2.7.1 Desempeño laboral

Es la forma en que los empleados realizan su trabajo, este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante estas un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido.

1.2.7.2 Cumplimiento de objetivos

Los cumplimientos de los objetivos se tomará en cuenta cuando se esté poniendo en marcha el Diseño Organizacional planteado para ser ejecutado de la mejor manera y así lograr los objetivos que persigue toda organización .

1.3 MARCO LEGAL

1.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)

Dentro de la investigación hecha y enmarcándose a la legalidad para el desarrollo de la misma se cita lo pertinente de la Constitución de la República del Ecuador del 2008:

Capítulo segundo. Derechos del buen vivir - Sección octava Trabajo y seguridad social.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y aceptado.

Capítulo sexto. Derechos de libertad

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

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.

17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley

TÍTULO IV PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER

Capítulo primero Participación en democracia

Art. 97.- Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley; actuar por delegación de la autoridad competente, con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir.

Capítulo cuarto. Soberanía económica - Sección primera Sistema económico y política económica.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine.

Capítulo sexto. Trabajo y producción

Sección primera. Formas de organización de la producción y su gestión

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

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

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección segunda Tipos de propiedad

Art. 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

1.4.2 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (2013)

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

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

En su Política 11.2

Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan. En los 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 (2008)

De la misma manera esta propuesta está apoyada por el MIES, pues 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, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos. Presta además asistencia a las asociaciones en la formulación de sus proyectos, para poder luego ejecutarlos mediante la adquisición de préstamos a instituciones financieras.

1.4.4 Estatutos de la Asociación de Comedores Típicos “15 de Julio”

La Asociación de comedores típicos 15 de julio cuenta con el siguiente reglamento interno, con acuerdo ministerial No. 3119 de fecha 5 de enero de 1998.

Capítulo Primero

Art. 01.- Con la finalidad de normar las actividades y el régimen disciplinario entre los socios y con la Asociación, se crea el presente Reglamento Interno, toda vez que ha sido aprobado la ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TIPICO “15 DE JULIO” con Acuerdo Ministerial No. 3119 de fecha 5 de Enero de 1998.

Art. 02.- Toda persona que desee formar parte de la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos 15 de Julio previo a ser aceptado en calidad de socio deberá presentar:

- a) Una solicitud dirigida al Presidente de la Asociación indicando la voluntad de pertenecer a la misma, con el respaldo de dos socios activos.
- b) Demostrar que es propietario de un comedor típico en el Cantón Playas.
- c) Pagar la cuota de ingreso fijada por la Asamblea General, establecida de acuerdo en el literal d) del Art. 28 del estatuto, la misma que será de 40 dólares.
- d) Ser aceptado por la Asamblea General, tal como lo determina en el literal j) del Art. 28 del Estatuto.

Art. 03.- Todo socio fundador o que ingrese posteriormente a la Asociación de Propietarios de Comedores típicos “15 de Julio” del Cantón Playas, quedan sujetos al cumplimiento de las disposiciones del Estatuto, así como también como el presente Reglamento Interno.

Capítulo Segundo

Art. 04.- La Asociación de Propietarios de Comedores Típicos “15 de Julio” reconoce como sitio de trabajo El Malecón de General Villamil Playas desde la Gaviota hasta el kilómetro 2 ½ de la vía Data de Posorja.

Art. 05.- El deber de la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos “15 de Julio” es de defender los derechos de sus afiliados cuando estos lo requieran o se

encuentren amenazados, o exista algún peligro de que sus derechos sean vulnerados.

Art. 06.- Todo socio está obligado a ofrecer sus servicios al cliente demostrando: cortesía, amabilidad, cultura y buen comportamiento, el mismo que será la carta de presentación del socio ante los turistas para lo cual deberá de usar un mandil, y gorro blanco de ser posible con el nombre del comedor, sus utensilios de cocina, vajilla en buen estado con una excelente presentación y la comida bien preparada ante los cliente, con una buena pulcritud en su presencia personal por que lo primero que ofrecemos a los clientes es, nuestra presencia y la del lugar de trabajo, considerando siempre que el lugar de trabajo y nuestro comportamiento garantizara el regreso de los turistas a nuestros locales.

Art. 07.- No le es permitido a ningún socio, que salga de su comedor a llamar a los turistas para ofrecerles su comida.

Art. 08.- Le es prohibido al Socio, transformar el comedor en vivienda, mantenerlo cerrado por mucho tiempo o dar el uso al que no estaba destinado, el que no cumpliera con este artículo, en reunión general lo amonestaría verbalmente por primera vez, por escrito por segunda ocasión y si aún persistiera la infracción, el Directorio podrá aplicar lo determinado en el literal a) del Art. 12 cuando es la primera vez, en caso de reincidir aplicará lo determinado en el literal b) y si nuevamente incurriere en lo mismo pondrá conocimiento de la Asamblea General para que sea esta la que determine si aplica lo estipulado en los literales c, d del Art. 12 del estatuto.

Art. 9.- El Directorio de la Asociación de Propietarios de Comedores “15 de Julio” del Cantón Playas; será el vínculo mediador o de enlace con las diferentes autoridades del Cantón.

Capítulo Tercero

Art. 10 Ante la muerte de un Socio activo, quedará como nuevo socio el o la conyugue hijo o familiar de dicho socio que haya sido designado previamente por el socio, para lo cual todos los socios deben de hacer constar en sus carpetas que reposan en los archivos de la Asociación la voluntad de tal designación.

Art. 11.- En cumplimiento a lo determinado en el Art. 8 literal c) del Estatuto es obligación de los socios asistir a las Asambleas y más reuniones que sean convocados en legal forma, las mismas que se realizarán cada mes a las 3h25 pm en forma ordinaria y en forma extraordinaria cada vez que las circunstancias lo determinen por alguna necesidad de la Asociación y podrá reunirse en cualquier fecha previa convocatoria realizada por el Presidente con 48 horas de anticipación y cumpliendo lo establecido en el Art. 26 del Estatuto.

El socio que faltare a una reunión deberá justificar esa falta por escrito; y podrá hacerlo por tres ocasiones consecutivas; si no las pudiere justificar se hará acreedor a las siguientes sanciones:

- a) Por primera vez amonestación verbal
- b) Por segunda ocasión amonestación por escrito
- c) Por tercera ocasión se suspenderá por una semana de trabajo.

El socio que no asista a la reunión o que llegue atrasado pagará 5 dólares de multa, pues tendrá derecho a voz pero no a vota, pues se lo considerará como que no hubiere asistido.

Art. 12.- Socio que se encuentre en mora de sus cuotas por lapso de un mes sería multado con el 50% de la deuda.

Si tiene más de 4 semanas de cuota en mora será suspendido sus derechos de socio por un mes pero mantendrá el cumplimiento de sus obligaciones.

Art. 13.- En cumplimiento a lo señalado en el Art. 28 literal d del Estatuto, la Asamblea General de la Asociación de Propietarios de Comedores Típicos “15 de

Julio del Cantón Playas, podrá fijar cuotas extraordinarias, realizar rifas o cualquier otra actividad para gastos imprevistos, como fiestas, agasajos, compromisos sociales, honorarios profesionales y otros que se presenten como para contribuir con las Asociaciones del Cantón Playas.

Art. 14.- Para movilizaciones u otras diligencias que realizare el presidente u otro delegado dentro del Cantón Playas utilizara una cantidad destinada de caja chica, este valor será determinado por la Directiva y conocida por la Asamblea General considerando la gestión que vaya a realizar y el tiempo que se tome en efectuarla.

Art. 15.-Socio que no asistiere sin justificación, al acto del desfile en la fecha de Cantonización de nuestra ciudad esto es el 15 de Agosto así como cuando lo solicitaren las Autoridades en otras fechas cívicas; o que no concurran a la sesión solemne por aniversario de nuestra “Asociación el 15 de Julio” cada año, se harán acreedores a la sanción que determinara la Asamblea General de Socios.

Las mismas sanciones que serán: amonestación escrita si es por primera vez, y es reincidente se sancionará con la multa de 10 dólares americanos, y si volviere a incurrir en los mismo a criterio de la Asamblea se podrá aplicar lo determinado en el Art. 12 literal d) o e) del Estatuto.

Art. 16.-Se autoriza al Presidente a realizar gastos hasta de 30 dólares cuando deba realizar alguna gestión dentro o fuera del Cantón y no tenga tiempo de convocar a Sesión de Directorio, de dicho gasto dará a conocer en la Asamblea inmediata posterior que convoque.

Capítulo Cuarto - DE LOS FONDOS

Art. 17.- Así mismo se creara un fondo mortuario para que sea entregado al familiar en vida haya destinado el socio, esta cuota podrá ser modificada de acuerdo como transcurra el tiempo y determinada por la Directiva y por resolución en Asamblea General, la misma que no podrá ser inferior a tres dólares por socio.

Capítulo Quinto

Art. 18.- De la Comisión de Disciplina, Sanción y estímulo estará conformada por tres socios como mínimo nombrados por la Asamblea General, los mismos que no serán miembros de la Directiva.

Art. 19.- La Comisión de los que se habló en el Artículo anterior del presente reglamento Interno servirá como base para el cumplir y hacer cumplir el Estatuto y Reglamento Interno, así también se sancionara o estimulara a los socios cuando lo merezcan por el incumplimiento o por una correcta aplicación a los mismo.

Art. 20.- Con la finalidad de aplicar en mejor forma el Art. 13 literal e) del estatuto se considera en calidad de faltas graves, que se aplicará con tal disposición las siguientes:

- Ofender o denigrar a la Institución dentro o fuera del trabajo
- Falta de obra o de palabra al Presidente o cualquier otro miembro de la Directiva o Compañero de la Asociación
- No colaborar en forma oportuna al o los compañeros que se encuentre en peligro o riesgo de su persona o sus bienes.

Art. 21.- La Comisión de Disciplina, Sanción y Estímulo está facultado a aplicar las siguientes sanciones y después de su designación duraran en sus cargos hasta cumplir con la misión a ellos encomendada, luego de lo cual informara de lo realizado ante la Asamblea General, quien será en última instancia será la que ratifique o rectifique la sanción determinada.

| | |
|---------|---------------------|
| Primera | Amonestación Verbal |
| Segunda | Multa |
| Tercera | Separación temporal |

Cuarta Expulsión de la Institución

Art. 22.- La Comisión de Disciplina, sanción y estímulo también premiará o estimulará a cualquiera de los socios, que merezcan tal conocimiento o cualquier persona que haya presentado servicio relevante ala Institución. Esta premiación se realizara en sesión solemne de Aniversario de la Asociaciones que se celebrara los 15 de Julio de cada año.

Art. 23 El presente reglamento Interno una vez que ha sido aprobado por la Asamblea General entrará en vigencia y para mayor conocimiento de sus socios será repartido en folletos a cada uno de estos por lo que no se podrá alegar sus desconocimiento no habrá razón ni excusa, de ningún socio del incumplimiento del mismo

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se ha realizado una serie de investigaciones a través de diferentes métodos hacia los socios en las diferentes asambleas que semanalmente realizan. De esto se obtuvo muchas preliminares para comenzar con el trabajo documentado.

Primero se le planteo en una reunión a los directivos la propuesta de realizar el estudio para ver las falencias administrativas que posee la Asociación de comedores típicos “15 de Julio”, después acordado las bases para el trabajo con la directiva se lo planteo en asamblea general a todos los socios asistentes ya que realizan asambleas cada 15 días, se les explicó que el estudio que se le aplicará a la asociación servirá para mejoras internas y posterior desarrollo de los asociados.

Con la aceptación de los asociados se comenzó con la recolección de datos a través de entrevistas a los directivos y posteriores encuestas a los socios de los cuales se sacaron varias problemáticas plasmadas en este texto, además que se ve el anhelo de superación por parte de las personas agremiadas en esta asociación y ven en este proyecto una esperanza de que las cosas mejoren.

2.2 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Cualitativa

La modalidad a aplicar para el proyecto factible debe ser documental, de campo o un diseño que incluya a las dos, ya que aquí permite formular una pregunta con las debidas razones que indujeron a la realización de la misma.

El tema será tratado de lo general a lo particular, aplicando la observación se determinó de manera general la descripción de los aspectos que contiene un modelo de gestión administrativa para así realizar un análisis de las diferentes causas y posteriores efectos que conllevan la toma de decisiones sin un correcto tratamiento del tema. Con esto se dará solución a la administración empírica que lleva la Asociación de comedores típicos “15 de Julio” dando una formalidad administrativa.

2.2.2 Cuantitativa

Después de haber realizado las respectivas encuestas se procedió a cuantificar los datos obtenidos, con el objetivo de obtener resultados precisos de los problemas que se están presentando para tomar correctivos en la administración que lleva la Asociación de comedores típicos “15 de Julio” dando una formalidad administrativa.

2.2.3. Cualicuantitativa

Se aplicó diferentes métodos de evaluación para identificar las falencias de los socios y que la directiva con una efectiva administración puede reversar para el beneficio de sus asociados, esto se logró con la ayuda de todos las personas que tiene relación directa con la asociación, esto son los propietarios y colaboradores.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Por el propósito-Investigación Aplicada

La investigación aplicada, es la respuesta efectiva y fundamentada a un problema detectado y analizado, esta investigación aplicada se concentra en la atención a las posibilidades factibles de llevar a la práctica las teorías y destine los esfuerzos en resolver los problemas y necesidades que se presentan o se plantean en el trabajo de investigación realizado.

La investigación puede ser definida como la profundización científica y metodológica hacia lo no conocido con el fin de proveer información para la resolución de problemas existente en la investigación, el investigador busca resolver un problema visible y encontrar estrategias y respuestas a las preguntas existentes, mejorando cada vez más.

2.3.2. Por el nivel-Investigación descriptiva

El tipo de investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones, costumbre, actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y procesos, su objetivo o meta no se limita a la recolección de datos sino a la predicción y la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

2.3.2.1 Documental

En base a la información suministrada por los miembros de la asociación se crea un panorama de juzgamiento de la metodología con la cual se lleva la administración interna de la asociación, la finalidad es saber las falencias con las que se enfrenta este proyecto investigativo. Se realizó entrevistas a los directivos actuales y anteriores para que den a conocer su punto de vista de la situación actual de la asociación.

2.3.2.2 Bibliográfica

En varios cuadernos se encontró información referente a pagos, permisos de funcionamiento y demás haberes asumidos por la asociación sin ninguna firma de responsabilidad y mucho menos un orden cronológico de sus funciones para saber de donde salieron esos valores o cual es la finalidad de su gasto ya que son fondos que se mantienen recaudados por los socios y que no son manejados de la manera correcta para que no se vean empañados al momento de rendir cuentas ante los mismos.

Se visualizó un estatuto al cual no se lo está siguiendo para la buena administración que requiere la administración de la asociación, se debe difundir nuevamente y si es posible actualizar ciertas cláusulas descritas para el mejor desempeño.

2.3.2.3. De campo

Haciendo un análisis de los conceptos plasmados en este documento se puede indicar que son los propicios para la interacción con las diferentes personas que están involucradas con la asociación.

Los cuestionarios y entrevistas fueron de gran utilidad para con los directivos de la asociación, pues por este medio de investigación se pudo recolectar importante información que no se puede visualizar a primera instancia, entre ellas la desorganización, esto indica que llevan de manera empírica la administración de la asociación y con lo cual también usamos la observación como uno de los respectivos métodos.

En base a esta metodología se ha llegado a conocer mejor a los asociados, desde su forma de trabajar de manera rústica y que a su vez no aplican ningún principio de modelo de gestión administrativa en ninguno de los niveles de la asociación.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación fueron los siguientes:

2.4.1 Método Inductivo

Aplicando la conceptualización de este método se indica que en el proyecto es factible su estudio debido a que mediante la observación de las personas que intervienen en la asociación indican que están con predisposición a los cambios propuestos en este documento, tomando en cuenta también que en la

documentación previamente revisada con la directiva se pudo observar que existen puntos a favor del desarrollo asociativo y que no eran conocidos o que no se tenía una correcta interpretación de los mismos para su correcta toma de decisiones.

2.4.1 Método Deductivo.

En método se aplicó el análisis de la información que posee la asociación, desde sus inicios, para investigar en que forma han venido trabajando con el fin de ver si en algún momento hubo una variación de la forma de trabajo o si siempre se ha llevado la misma línea, es muy importante este tema de investigación ya que se somete a la hipótesis, las diferentes interrogantes que se generaron en la investigación de las administraciones pasadas para poder sacar conclusiones sobre las mejoras a tomar desde el punto de vista del investigador y que traerá consigo una generalización de los temas que se deben mejorar a través de una guía que permita aplicar los conceptos administrativos en base a la correcta gestión.

2.4.2 Método Analítico-Sintético

El método a aplicar en esta ocasión se basa en la desintegración administrativa de la asociación, analizar cada una de las personas que la conforman, ver sus fortalezas y debilidades con la finalidad de sacar conclusiones positivas y en pro de la mejora organizativa.

Con esta finalidad se pudo ver los respectivos campos donde se deben dar las mejoras y también a su vez establecer parámetros de actividades internas que posee cada persona para su correcto desempeño organizacional.

2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1. Encuesta

Mediante este proceso se está interactuando con las personas que intervienen en el trabajo directo de la asociación, se conocerán todas sus inquietudes para con la organización, de esta manera impersonalmente se indicará cuestionamientos que nos serán de gran ayuda para la realización de este trabajo

2.5.2 Entrevista

Además se utilizó la entrevista para recabar información en forma verbal a través de preguntas que propone el analista, quienes respondes son socios que se ven involucrados en la situación actual de la organización con la finalidad de esclarecer los diferentes puntos de vista y llegar a un consenso común.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1. Cuestionario: El principal instrumento que se utilizó en este proyecto investigativo fue el cuestionario a través de las **encuestas** la cual cuenta con preguntas y respuesta requeridas de acuerdo al planteamiento del problema y que con su tabulación arrojará información veraz, factible y satisfactoria para realización de mi propuesta de tesis.

2.6.2 Guión de entrevista: Es un esquema que recoge de forma organizada todos los puntos que se desean observar, deben estar adecuados a la situación o necesidad del objeto de investigación. Este método se aplica en cada asamblea realizada, la observación se dio en la manera de como realizaban sus sesiones, se plantea los temas a tratar y posteriores resoluciones tomadas desde la directiva y con la venia de los asociados.

2.7 POBLACIÓN

En este caso se obtuvo la muestra de los directivos, propietarios, colaboradores y clientes los cuales son la poblacional del cantón Playas.

Cuadro 8 Población de Playas

| Indicador | Personas |
|---------------------------|-----------------|
| DIRECTIVOS | 7 |
| SOCIOS | 80 |
| COLABORADORES | 174 |
| INSPECTORES DE TURISMO | 3 |
| Total | 264 |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos "15 de Julio"
Elaborado: Víctor H. Lázaro L.

2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

De esta forma esta detallado el procedimiento mediante el cual se realizó la investigación del trabajo de titulación:

En un primer momento, en el diseño exploratorio se realizaron consultas bibliográficas importantes para elaborar un trabajo de investigación con el objetivo de tener una visión más amplia del tema. Luego se aplicó una encuesta piloto a 50 personas para determinar temas puntuales para la implementación el diseño organizacional.

Posteriormente se realizó un estudio más profundo, se aplican encuestas para definir si el diseño es o no viable. Para el proceso de la investigación se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Seleccionar los temas de investigación.

- ✓ Recolección de información bibliográfica.
- ✓ Planteamiento del problema.
- ✓ Formulación del problema.
- ✓ Justificación del problema.
- ✓ Objetivos: General y específico.
- ✓ Hipótesis y Operacionalización de las variables.
- ✓ Elaboración del marco teórico.
- ✓ Metodología.
- ✓ Diseño de la investigación.
- ✓ Modalidad de la investigación.
- ✓ Tipos de investigación: por el propósito, por el nivel, y por el lugar.
- ✓ Método de investigación: Inductivo y analítico.
- ✓ Técnicas: La entrevista y la encuesta.
- ✓ Instrumentos: La guía de entrevista y el cuestionario.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Elaborar la propuesta.

Procesamiento:

- ✓ Aplicación de fichas de observación para medir el desenvolvimiento laboral.
- ✓ Análisis e interpretación estadística de los resultados.
- ✓ Elaboración de cuadros y gráficos.
- ✓ Obtención de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS

La observación cumple un papel esencial en donde se toma en cuenta la información que se busca, mediante ella se recopilan datos que son procesados para luego obtener la información, en este caso de la Asociación, en el proceso se observó que los accionistas y administradores han venido trabajando de manera empírica no obstante se muestran un nivel de superación para lograr objetivos a corto plazo, la asociación a pesar de tener una estructura pequeña, tiene una participación importante en el mercado, cuyas acciones permiten ir en crecimiento en beneficio de los agremiados.

También se da a notar otras falencias en su estructura organizacional, no se tiene un orden jerárquico al momento de la toma de decisiones; es decir, que no se respeta las áreas establecidas y mucho menos son identificadas dentro de la asociación y sus miembros, por ende cada socio hace lo que cree conveniente a beneficio propio y no en conjunto como asociado y así debilitando el accionar de la organización.

Los procedimientos incorrecto no permiten tener identidad propia de quienes la conforman en cuanto al nivel organizacional y lo que se busca es que se posicione el nombre de la asociación ante las demás organizaciones, debido a que las actividades realizadas van en beneficio de la colectividad por lo que la información obtenida permite que se realicen planteamiento fortalezcan las actividades que realizan los miembros de la asociación y con el propósito de que se mantenga vigente en el mercado.

3.2ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE TURISMO

La entrevista aplicada a los involucrados principales de la asociación indicaron que existen diferentes falencias en cuanto a sus funciones, debido a que no han tenido la oportunidad de tener un documento donde se plasmen todos los procedimientos y responsabilidades de los miembros de la asociación, por ejemplo los recursos se han manejado de forma empírica, no por mala fe sino más bien por la falta de la herramienta administrativa como es un manual de funciones. Todas las acciones realizadas han sido producto de la experiencia de los directivos, sin embargo nace la necesidad de tomar decisiones que permitan el desarrollo de un diseño organizacional.

El Diseño Organizacional permitirá que cada socio o Directivo cumpla con sus funciones; es decir, deberes y obligaciones, ya que esto les va a permitir fortalecer las acciones que se ejecuten en cada una de las áreas, de acuerdo las responsabilidades designadas en la asociación. Estas actividades se las podrá realizar a través de la propuesta de orgánico funcional con el respectivo manual de funciones.

La actividad desarrollada por los agremiados que es el servicio de comida típica; es decir, un servicio netamente turístico, inclina a que se realicen capacitaciones a sus integrantes, a través del Diseño Organizacional podrán tener el direcciones coherente y que a través de la socialización del mismo, tendrán claro cuál es la misión, visión, políticas y objetivos instituciones, elementos necesarios que deben ser aplicados en las actividades del servicio turístico. Con la aplicación de la herramienta FODA, se podrán determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con toda esta información que representa el diagnóstico situacional se buscarán mejoras y optimizarán los elementos que favorezcan a la asociación de propietarios de comida típica 15 de julio del cantón Playas.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SOCIOS

Pregunta No.1.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en la comunicación interna de la directiva a sus asociados?

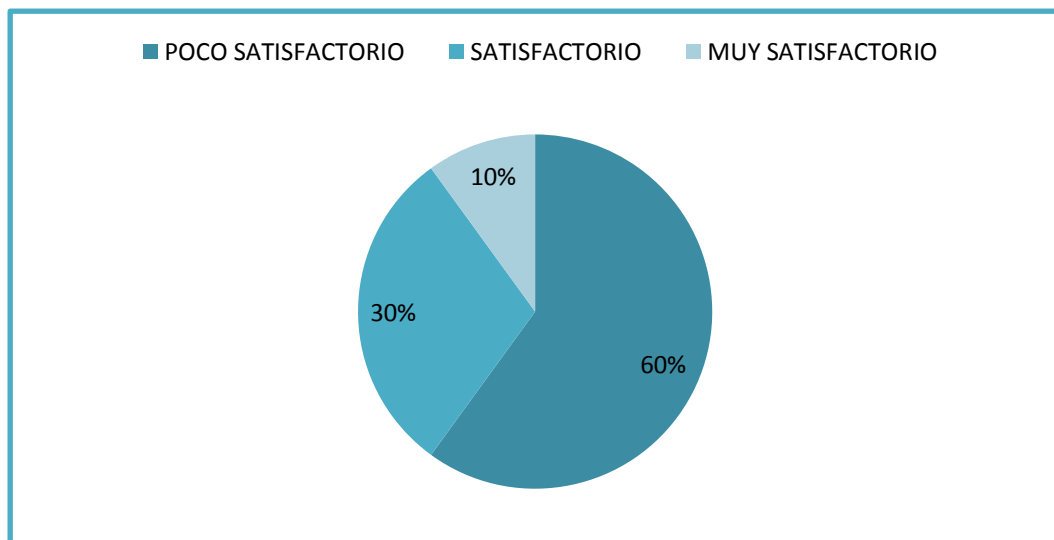
Tabla 1 Satisfacción en la comunicación a los asociados

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|----------|--------------------|------------|-------------|
| 1 | POCO SATISFACTORIO | 6 | 60% |
| | SATISFACTORIO | 3 | 30% |
| | MUY SATISFACTORIO | 1 | 10% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Grafico 1 Satisfacción en la comunicación a los asociados



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Los miembros de la asociación consideran que es muy poco satisfactoria la comunicación por parte de los directivos, debido a la poca comunicación interna los asociados se encuentran insatisfechos en su mayoría y por ende no llega el mensaje de una correcta labor en equipo al conglomerado de asociados.

Pregunta No. 2; Cree que la comunicación es efectiva y fluye adecuadamente hacia los asociados?

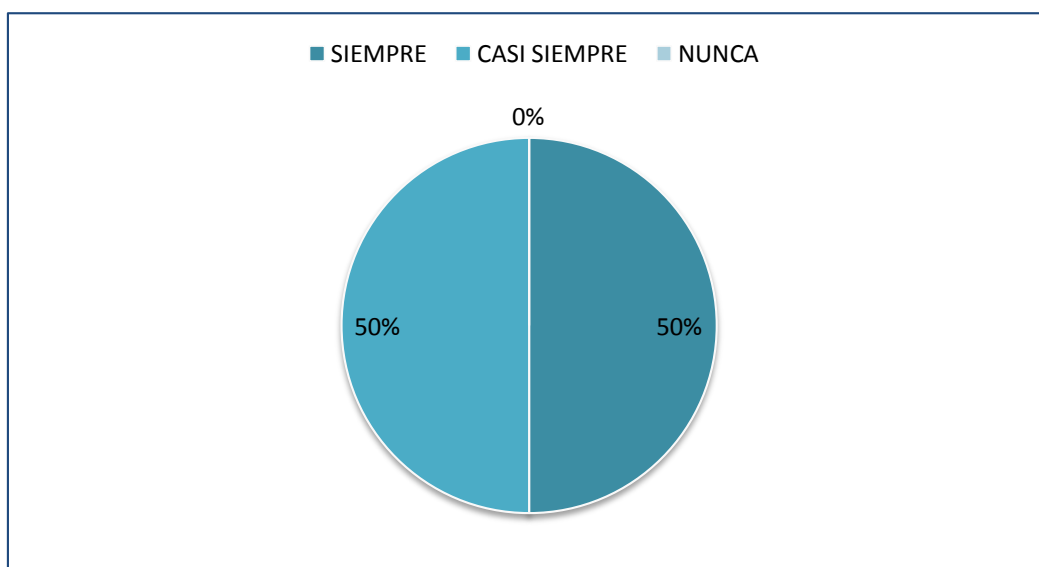
Tabla2 Grado de satisfacción en la comunicación

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|----------|---------------|------------|-------------|
| 2 | SIEMPRE | 5 | 50% |
| | CASIS SIEMPRE | 5 | 50% |
| | NUNCA | 0 | 0% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Grafico 2 Grado de Satisfacción en la Comunicación



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

La comunicación según los asociados se encuentra dividida entre siempre y casi siempre efectiva, dejando a la interpretación que nadie está de acuerdo que hay una comunicación muy efectiva. Hay que mejorar los canales de comunicación sobre los diferentes temas que les competen a los asociados para el correcto desenvolvimiento dentro de la toma de decisiones y mejor fluidez del trabajo en equipo.

3.- ¿Cree que la comunicación interna en la asociación favorece a que los asociados conozcan los valores de la misma?

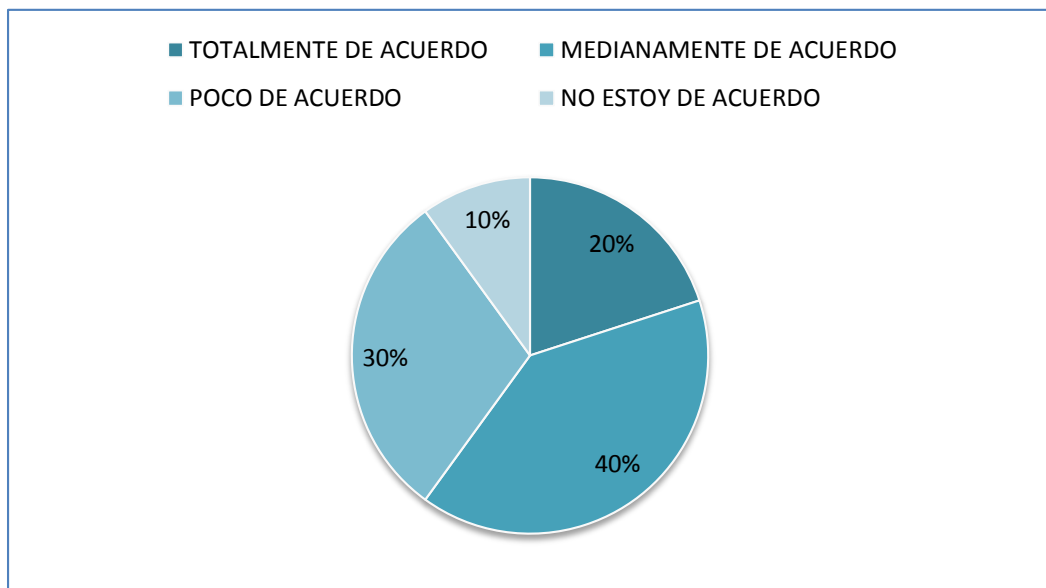
Tabla3 Favorecimiento de la Comunicación Interna

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|----------|-------------------------|------------|--------------|
| 3 | TOTALMENTE DE ACUERDO | 2 | 20% |
| | MEDIANAMENTE DE ACUERDO | 4 | 40% |
| | POCO DE ACUERDO | 3 | 30% |
| | NO ESTOY DE ACUERDO | 1 | 10% |
| | TOTAL | 10 | 100 % |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Grafico 3 Favorecimiento de la Comunicación Interna



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Tomando a la comunicación como referente para el conocimiento de los valores internos se tiene como resultado que la comunicación interna en la asociación favorece a medias, dar a conocer por medio de una correcta comunicación los diferentes valores que posee la asociación como tal para así cogerlos de fundamento laboral.

4.- ¿Cree que la directiva contribuye al desarrollo laboral de cada asociado y sus colaboradores?

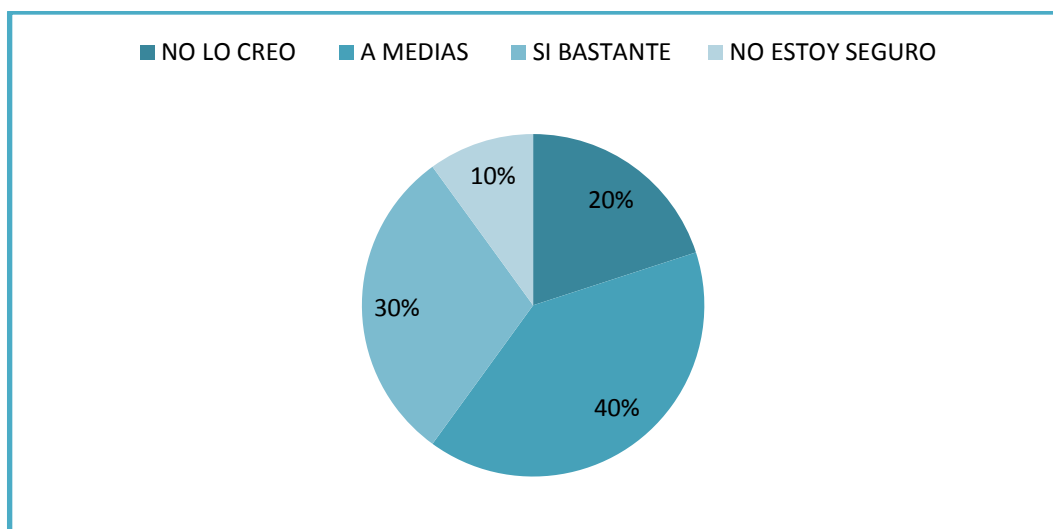
Tabla4 Contribución al desarrollo laboral de cada asociado

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|----------|--------------------------|------------|-------------|
| 4 | DE ACUERDO | 2 | 20% |
| | INDEFERENTE | 4 | 40% |
| | EN DESACUERDO | 3 | 30% |
| | TOTALMENTE EN DESACUERDO | 1 | 10% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Grafico 4 Contribución al desarrollo laboral de cada asociado



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

En esta pregunta los asociados indicaron que la directiva contribuye a medias. Pues a opinión de los asociados con respecto a la contribución laboral es menos de la mitad y por ende refleja una carencia de incentivo al desarrollo de los asociados y sus colaboradores.

5. ¿Cree que los directivos transmiten una imagen responsable, confiable y seria?

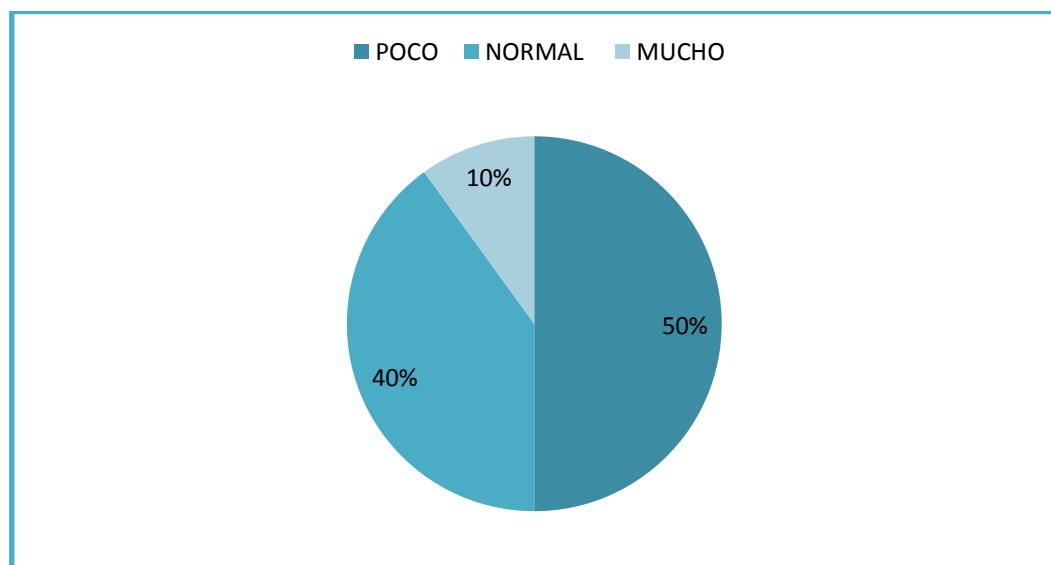
Tabla5 Aceptación de imagen responsable, confiable y seria

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|----------|--------------|------------|-------------|
| 5 | POCO | 5 | 50% |
| | NORMAL | 4 | 40% |
| | MUCHO | 1 | 10% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Gráfico 5 Aceptación de imagen responsable, confiable y seria



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Esta preguntarefleja que es poco confiable en cuanto a la aceptación de una imagen responsable, confiable y seria por parte de los directivos de la asociación. Como en toda empresa, las asociaciones no están expensas a ser vistas como un referente a seguir, para esto sus directivos deben ser personas intachables para así poder tomar decisiones integras para el beneficio de todos.

6.- ¿Cree que la directiva fomenta el desarrollo social, económico y cultural del entorno de la asociación?

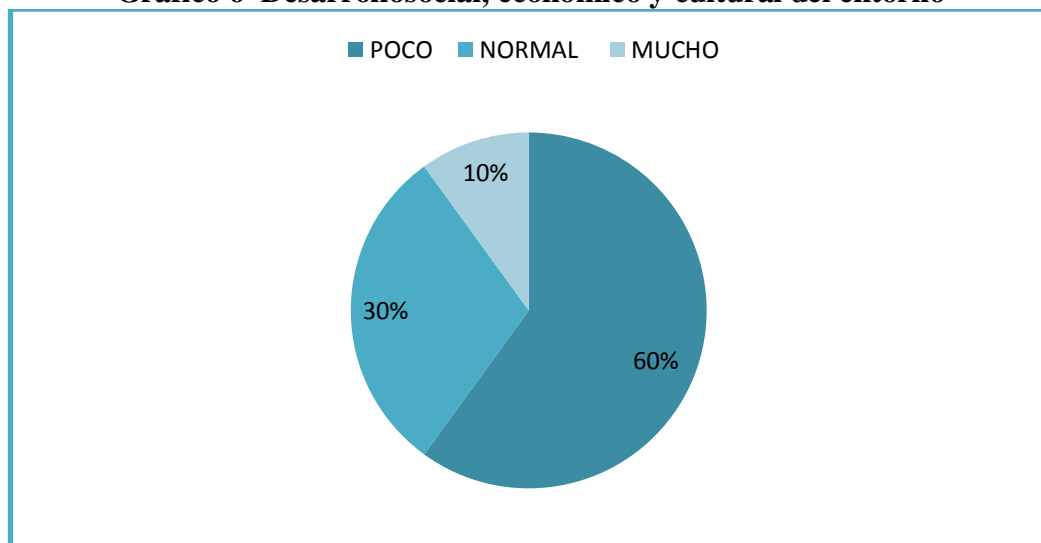
Tabla6 Desarrollo social, económico y cultural del entorno

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|------|--------------|------------|-------------|
| 6 | POCO | 6 | 60% |
| | NORMAL | 3 | 30% |
| | MUCHO | 1 | 10% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Gráfico 6 Desarrollo social, económico y cultural del entorno



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Los socios consideran que poco se fomenta el desarrollo social, económico y cultural del entorno asociativo. No se debe ver a la asociación solo como un eje de desarrollo de sus asociados, sino también como un polo de desarrollo de la comunidad donde se encuentre asentada y por ende se debe fijar metas junto a la comunidad para que puedan convivir en armonía con el entorno que les rodea.

7.- ¿Cree usted que las personas de la directiva son las correctas para ocupar esa función?

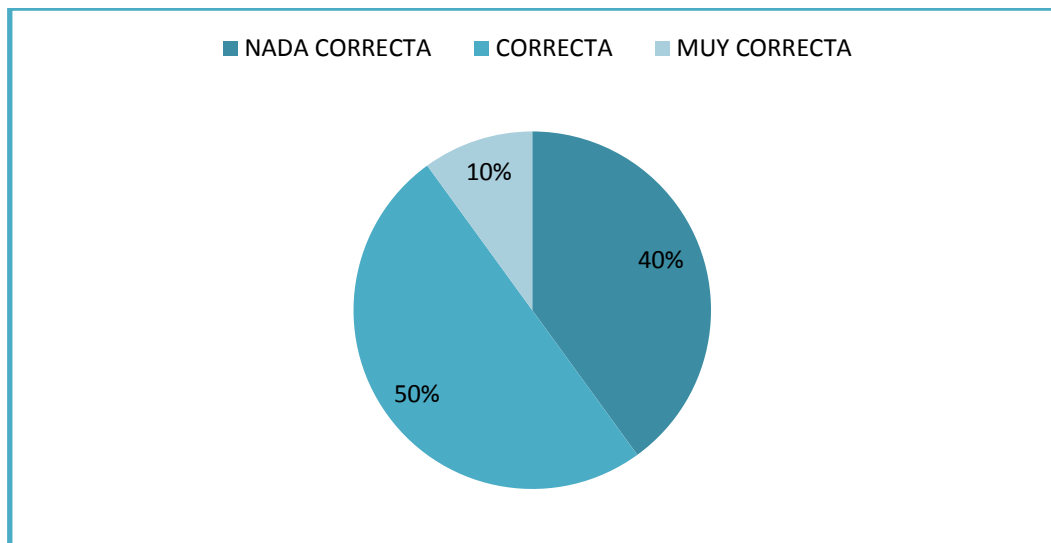
Tabla7 Directivos idóneos para la función

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|------|---------------|------------|-------------|
| 7 | NADA CORRECTA | 4 | 40% |
| | CORRECTA | 5 | 50% |
| | MUY CORRECTA | 1 | 10% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Grafico 7 Directivos idóneos para la función



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Los resultados indican que son correctas las personas que están dirigiendo la asociación. En la asociación solo se escoge a las personas por el simple hecho de conocerlas físicamente, pero para hacer una mejor elección y no estar arrepintiéndose como ahora se tiene que observar las cualidades administrativas de los postulantes al puesto.

8.- ¿Estaría de acuerdo en usar parte de los fondos de la asociación para capacitar a la directiva y tener mejores resultados?

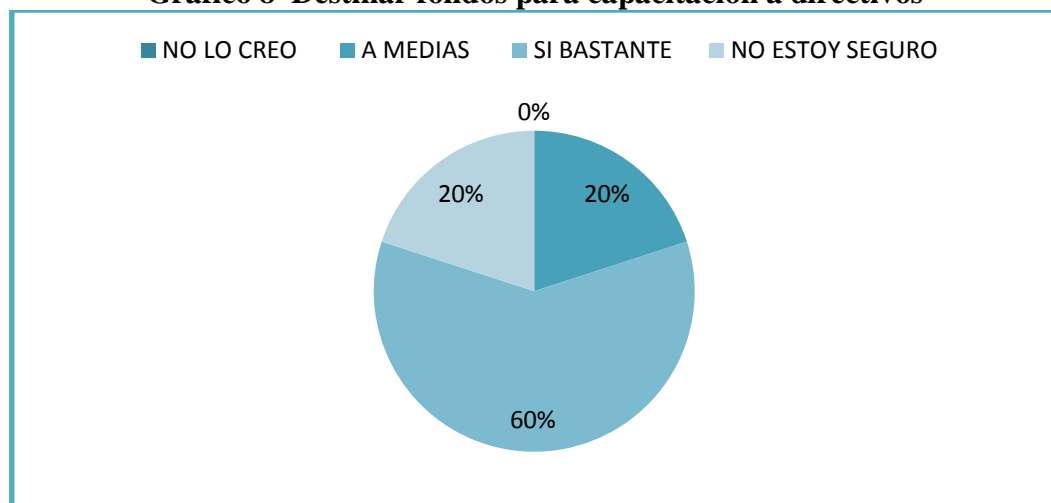
Tabla8 Destinar fondos para capacitación a directivos

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|------|-----------------|------------|-------------|
| 8 | NO LO CREO | 0 | 0% |
| | A MEDIAS | 2 | 20% |
| | SI BASTANTE | 6 | 60% |
| | NO ESTOY SEGURO | 2 | 20% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Grafico 8 Destinar fondos para capacitación a directivos



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Los resultados indican que apoyarían a destinar parte de los fondos a capacitación de directivos. Para un correcto manejo de recursos económicos y humanos se debe estar preparado, la actualización de conocimientos es la mejor opción de mejora dentro de las organizaciones y en la vida personal de cada ser humano, pues así podrá progresar y ser un ente productivo con lo cual mejoraría todo el sistema asociativo.

9.- ¿Cree que la directiva trabaja en equipo para seguir los objetivos de la asociación?

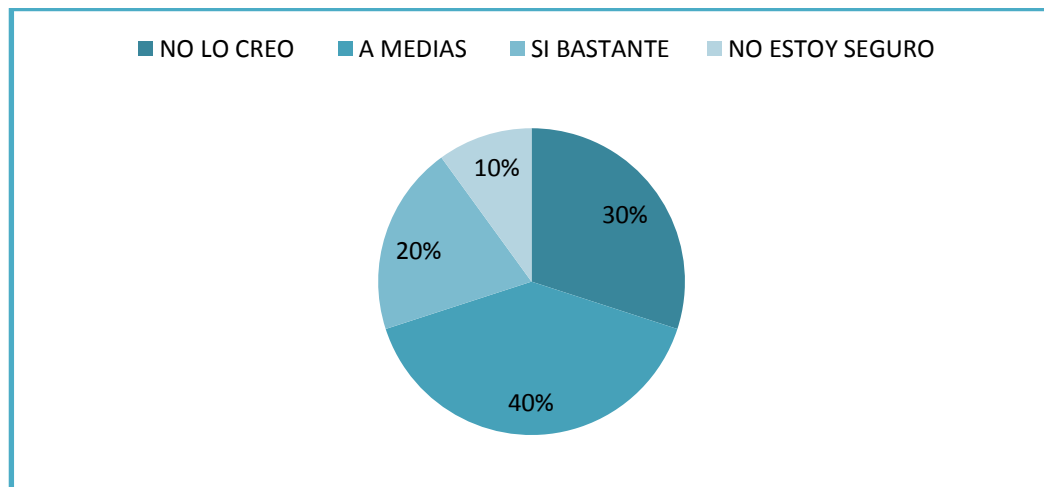
Tabla9 Trabajo en equipo para logro de objetivos

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|------|-----------------|------------|-------------|
| 9 | NO LO CREO | 3 | 30% |
| | A MEDIAS | 4 | 40% |
| | SI BASTANTE | 2 | 20% |
| | NO ESTOY SEGURO | 1 | 10% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Grafico 9 Trabajo en equipo para logro de objetivos



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Las personas opinan que la directiva trabaja en equipo a medias. Para todos los entendidos en el tema saben que para un correcto funcionamiento de una organización hay que trabajar en equipo y esto a su vez que se refleje ante los demás, sino se visualiza por los asociados, no estarán conforme con los planteamientos de tareas propuestos ya que pensarán que es idea de una sola persona y no una decisión del colectivo directivo.

10.- ¿Cree usted que la directiva es capaz de identificar de manera oportuna los problemas y a la vez dar soluciones rápidas y eficaces?

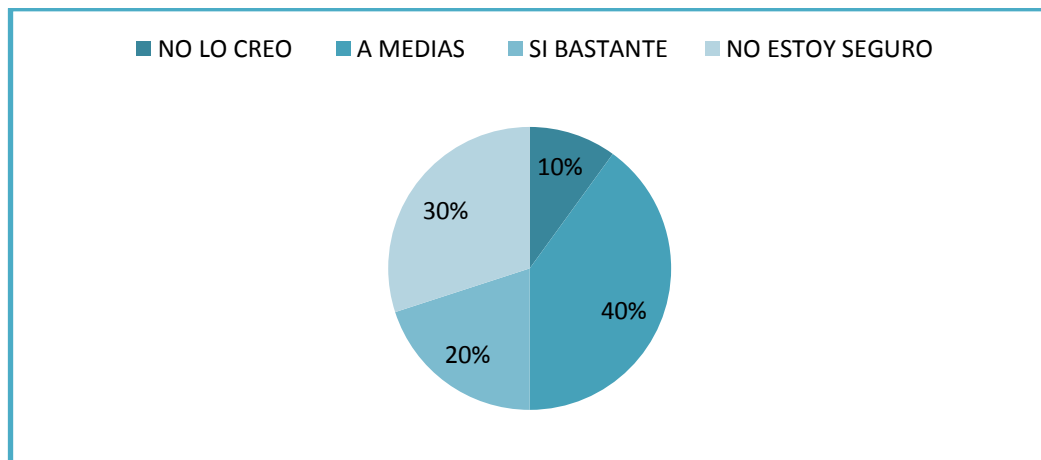
Tabla10 Identificación de problemas y soluciones

| ITEM | INDICADORES | CANTIDADES | PORCENTAJE |
|------|-----------------|------------|-------------|
| 10 | NO LO CREO | 1 | 10% |
| | A MEDIAS | 4 | 40% |
| | SI BASTANTE | 2 | 20% |
| | NO ESTOY SEGURO | 3 | 30% |
| | TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Gráfico 10 Identificación de problemas y soluciones



Fuente: Asociación de propietarios de comedores típicos “15 de Julio”

Elaborado: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Según los resultados las personas indican que la directiva identifica a medias los problemas y soluciona a tiempo. Cabe indicar que se está reflejando la forma de observar de los asociados hacia sus directivos, la finalidad es crear una imagen de respeto y confianza hacia las personas que estén dirigiendo la asociación para que al momento de ejecutar los planes se hagan sin mayor problema o inquietud de que no se cumplan a cabalidad.

3.4 CONCLUSIONES

Después de realizada la investigación y las respectivas tabulaciones y con lo cual los resultados visibles de las falencias que afectan a la asociación se pone en consideración las siguientes conclusiones:

✚ A través del uso de técnicas de recolección de información como la encuesta y entrevista se pudo conocer como se está llevando la administración de la cooperativa de transporte, y a su vez conocer si por medio del diseño de un modelo organizacional los directivos consideran que pueden mejorar su gestión administrativa.

✚ No existe desarrollo de la asociación debido a que mantienen una administración empírica, se toman decisiones sin poseer estructuras para este fin, no tienen clara la definición de sus jerarquías y las decisiones tomadas no tienen mayor repercusión por esta misma razón y a su vez causa una debilidad interna.

✚ Se ha evidenciado que no posee procedimientos y procesos y por lo cual presentan problemas y defectos que no le permiten otorgar valor agregado en la dirección hacia los asociados, debido principalmente a la falta de capacitación e implementación de las tecnologías de información y comunicación vigentes.

✚ El desarrollo se ve muy limitado a que no tiene claro los objetivos que persigue la asociación, no posee lineamientos de ejecución de planes ni proyecciones de trabajos a realizar para el mejor desempeño de todos.

✚ El Diseño Organizacional que se planteará propone una nueva concepción de la administración asociativa, que busca equiparar los requerimientos de los asociados con el servicio que entrega cada persona en su local asignado, fundamentado en un enfoque de los cuatro pilares fundamentales de la Administración.

3.5 RECOMENDACIONES

Se debe tener en cuenta que para diseñar e implantar un Diseño Organizacional se tiene que trabajar en conjunto con la directiva y el total de asociados los cuales ayudan a evidenciar las falencias existentes dentro de la asociación, esto ayudará a mejorar de manera oportuna y de forma adaptable a la entidad con la finalidad de realizar las respectivas mejoras en varios aspectos tales como:

✚ Se debe acoger o considerar un modelo de gestión unificado, sistemático, efectivo, eficaz y coherente con las filosofías administrativas, que articulen la gestión con los resultados y la satisfacción de los asociados como nuestro cliente principal.

✚ Diseñar procesos que deberán articularse con todas las áreas de la asociación, de forma tal que existan canales apropiados en la supervisión, control y gestión de la asociación. La claridad de los enfoques es vital para mejorar la eficacia y eficiencia.

✚ Se debe considerar en la asignación de responsabilidades la división de trabajo y por consiguiente en el área de cada persona asignada al cargo. Así se logrará mejoras con la implementación de un sistema de trabajo a través de un Modelo de Gestión Administrativa.

✚ Realizar un análisis permanente del Modelo de Gestión Administrativa en periodos de tiempo, para visualizar su comportamiento y las posibles desviaciones con la finalidad de tomar las decisiones necesarias y realizar los correctivos necesarios.

✚ Crear un cambio de cultura liderada por los Directivos y dirigida hacia los asociados, la cual esté orientada hacia la búsqueda de la excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad para el mejor desarrollo asociativo.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE COMEDORES TÍPICOS 15 DE JULIO CANTÓN GENERAL VILLAMIL PLAYAS, PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2015.

4.1 DATOS INFORMATIVOS

| | |
|--|---|
| Institución Ejecutora: | Asociación de Propietarios de Comedores Típicos “15 de Julio” |
| Beneficiarios: | Directivos, asociados y empleados |
| Ubicación: | General Villamil Playas |
| Tiempo estimado para la ejecución | |
| Inicio: | Marzo del 2014 |
| Finalización: | Diciembre del 2014 |

4.1.1 ANTECEDENTES

Conociendo que en General Villamil Playas se encuentran establecida en asociaciones y cooperativas para realizar el trabajo de venta de comidas, este motivo no ayuda a identificar el sector a estudiar y así lograr el progreso de la zona ya que al momento de sindicarse las personas buscan este fin.

Como es cierto y en los años de estudios hemos visto que para un buen desarrollo asociativo deben tener una excelente estructura organizacional con el objetivo de identificar los puestos de cada persona con la actividad a realizar. En la Asociación aún no se explota el área administrativa para el mejor desenvolvimiento de los mismos.

Después de 16 años de actividades de la asociación no se ve ninguna evolución en su desarrollo, y por tal motivo se debe de diseñar mejoras que deben de venir desde su directiva. Es aquí donde se debe conocer, equilibrar y estudiar las respectivas soluciones a las falencias que existen.

Al no emplear correctamente las funciones de cada persona dentro de la Asociación esto da como resultado que no hay ningún avance para su correcto funcionamiento lo que ocasiona pérdida de tiempo y recursos. Analizando la problemática se puede decir que la asociación no tiene objetivos propuestos para su progreso, por lo que es indispensable establecer una planeación de actividades con objetivos específicos, la misma que servirá de guía.

Estos motivos son los que ayudan a tener una correcta dirección de trabajo, pues al momento de tomar decisiones hay ocasiones que se las hacen de manera errónea y por ende no hay un desarrollo sindical.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la implementación y aplicación de un diseño organizacional se desea conseguir la concienciación de cómo se puede lograr un eficaz uso de los recursos desde la misma directiva y así lograr incentivar a que cada decisión que sea tomada sea vista con las medidas de riesgos, que llevando un correcto proceso administrativo se podrá ver al momento de su ejecución siguiendo todos los pasos planteado.

En caso de que no se realice un exhaustivo estudio de las falencias de la asociación no servirá de nada ya que no existirá el progreso de la comunidad debido a que sus socios no tienen un definido sus obligaciones y metas fijas que los impulsen a seguir adelante, trabajando con ansias de un mejor mañana para el bien de todos y de la comunidad.

Actualmente en el sector que desempeña sus labores la asociación se encuentra con gran amenaza ya que se encuentra frente al reciente inaugurado Paseo Shopping del cantón Playas y que a su vez resta clientes ya que su ubicación es estratégicamente privilegiada. Es una de las razones base para surgir de la monótona administración que no ayuda al avance y que en su defecto está restando campo de acción de trabajo. Obteniendo una adecuada organización administrativa se puede lograr convenios de ayuda en las diferentes entidades ya que conocerán sus derechos, deberes y responsabilidades para con la comunidad de Playas.

En esta investigación se busca sobresalir como asociación ya que es uno de los gremios con mayor socios en el cantón Playas, se debe incitar a que la asociación se comprometa plenamente desde su directiva hasta sus socios, en hacer un cambio total en la forma de trabajar, pues de esta manera se están estableciendo una relación de tareas encomendadas y autoridad que permita cumplir los objetivos trazados y así establecer una estructura organizacional.

Definiendo procesos internos se logrará un óptimo desarrollo pues se determinará claramente las funciones de trabajo de la directiva y de esta manera se contribuirá de manera favorable al proceso de tomas de decisiones desde su rango de autoridad lo que mejorará el proceso administrativo.

Con los argumentos antes expuestos los directivos estarán en capacidad de detectar los errores a tiempo y poder dar oportunas soluciones para optimizar los escasos recursos. No se debe dejar a un lado a los socios ya que ellos son la base para el desarrollo de este proyecto y deben ser partícipe de las decisiones a tomar y así fomentar la participación de los mismos, con esto se estará haciendo que se realice una mejora continua en cada sesión de la asociación ya que todos participarán con sus ideas, se logrará que se posicionen competitivamente frente a las demás asociaciones y a la nueva competencia antes expuesta aprovechando a su primer e invaluable recurso como es el talento humano.

CUADRO 9

4.3.1ANÁLISIS FODA

| Matriz de estrategias | Oportunidades | Amenazas |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">Análisis Externo</p> <p style="text-align: center;">Análisis Interno</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creciente acceso a capacitaciones por parte de los entes gubernamentales ✓ Usar las habilidades y conocimientos para obtener mejores resultados ✓ Predisposición para el cambio en pro de mejoras asociativas ✓ Apertura para hacer alianzas con otras asociaciones y entidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creciente competencia en los alrededores ✓ Vulnerabilidad ante las decisiones externas a los asociados ✓ Tendencia de los asociados a buscar mejoras por su cuenta propia ✓ Creación de nuevas leyes impositivas regulatorias |
| Fortaleza | Estrategia(Fortaleza-Oportunidades) | Estrategia (Fortaleza-Amenazas) |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de los procesos que se ejecutan en una asociación ✓ Reaprovechamiento de inventarios ✓ Imagen de la asociación bien conocida en el cantón ✓ Capacidades para una buena atención y servicio | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar el rendimiento a través de capacitaciones para el uso de conocimientos de los procesos de asociaciones. ✓ Lograr un liderazgo en el canto con la imagen conocida a través de convenios de cooperación con otras asociaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar planes y programas para obtener los recursos en la asociación para mejoras en la misma. ✓ Crear una diferencia por medio de la buena atención y el buen servicio para de esta manera minimizar a la competencia que existe a los alrededores. |
| Debilidades | Estrategia(Debilidades-Oportunidades) | Estrategia (Debilidades-Amenazas) |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ falta de documentación en los procesos internos ✓ ningún rumbo estratégico claro ✓ ninguna competencia básica bien desarrollada ✓ problemas operativos internos por falta de control | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir procesos de las diferentes decisiones a tomar, con la finalidad de tener un óptimo control de las actividades de los miembros de la asociación. ✓ Definir filosofías administrativas que nos identifiquen y a la vez muestre un rumbo estratégico claro. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar formatos de control que permitan evaluar y detectar los errores y realizar las respectivas correctivos necesarios a tiempo ✓ Competir administrativamente con el objetivo de obtener un cambio cultural en la calidad y productividad de los miembros de la asociación |

Elaborado por: Victor Hugo Lázaro Lázaro

4.3.4 Objetivos del plan

El diseño organizacional para la asociación de propietarios de comedores típicos “15 de julio” estará definido por una estructura que se plantea desde los principios de la administración citados en el marco teórico plasmado en el presente trabajo.

Sabiendo que la administración brinda los principios, mediante cuya aplicación es de gran facilidad y factibilidad para cumplir las metas en toda organización, por esta razón para solucionar el problema planteado el cual es **“limitado proceso administrativo y estructural y su incidencia en el desempeño laboral”**, se pondrán en práctica los cuatros pilares fundamentales de la administración:

- ✓ La planeación
- ✓ La organización
- ✓ La dirección
- ✓ El control

4.3.4.1 Objetivo General

La Asociación de Propietarios de Comedores Típicos “15 de Julio” será la responsable de establecer un proceso administrativo y estructural en el desempeño laboral mediante la planeación, organización, dirección y control con la finalidad de alcanzar la excelencia, con criterios de calidad y productividad para el mejor desarrollo y desenvolvimiento de los miembros de la asociación.

4.3.4.2 Objetivos Específicos

Entre los objetivos específicos establecidos para alcanzar las mejoras que se proponen lograr con este trabajo se tiene los siguientes:

- ✓ Aumentar la productividad de los directivos para que se cree una imagen de liderazgo ante los asociados.
- ✓ Propender a la planificación y organización en todos los proyectos que sean emprendidos por los directivos y sus asociados.
- ✓ Definir y desarrollar políticas internas para analizar el cumplimiento de funciones.
- ✓ Implantar una filosofía asociativa con la cual todos se sientan identificados y comprometidos al cumplimiento de las mismas.

4.4 FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.4.1 Misión

Brindar un buen servicio de alimentación a los turistas locales, nacionales y extranjeros demostrando un ambiente cálido y una buena imagen, promoviendo un ambiente laboral basado en la integridad y el trabajo en equipo, generando rentabilidad para los socios.

4.4.2 Visión

Consolidarse como la principal asociación de expendedores de alimentos preparados extendiéndose la franja costera del sur de Ecuador, con excelencia en su recurso humano a través de una formación integral para lograr su eficacia, competitividad y responsabilidad con el medio que la rodea.

4.4.3 Principios Asociativos

Se ha definiendo a través de la observación y en conjunto a los directivos de la asociación los siguientes principios asociativos:

✚ **Honestidad:** Ser transparentes con los socios, colaboradores y clientes, no prometer si no se puede cumplir lo acordado siendo así personas cumplidoras tanto en la obra como en su manera de pensar justa, recta e íntegra.

✚ **Compañerismo:** Fomentamos relaciones cordiales entre los integrantes de la asociación para lograr el trabajo exitoso en un excelente clima de cooperación.

✚ **Respeto:** Ofrecer un buen trato a los asociados, colaboradores y clientes, con la finalidad de reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

✚ **Compromiso:** Ser constantes y disciplinados, para obtener un nivel de responsabilidad con las labores realizadas en la organización.

4.4.4 Políticas Asociativas

Formaran las guías para orientar la acción a seguir, como criterios, lineamientos generales que serán observados en la toma de decisiones sobre las diferentes problemáticas presentadas dentro de la asociación y con la finalidad de dar la solución se proponen las siguientes

4.4.4.1 Políticas Administrativas

Se implementarán las siguientes reglas para los socios:

✚ El personal deberá usar diariamente el uniforme de la asociación para la realización del trabajo.

✚ El trato a los clientes debe ser basado en principios y valores corporativos.

- ✚ El personal que llegue atrasado a las reuniones de la asociación tendrá una multa.
- ✚ Prohibido fumar o ingerir bebidas alcohólicas en el área de trabajo y/o con el uniforme de la asociación.
- ✚ Todo inconveniente que se tenga para la realización del trabajo deberá ser comunicado al coordinador del área para luego, éste comunique al presidente.
- ✚ En caso de alguna emergencia de algún socio que impida la asistencia a algún acto convocado por la directiva de la asociación solicitar el permiso por escrito al presidente.
- ✚ Conocer los reglamentos de la asociación y cumplirlos con exactitud. No mantener entre los asociados a personas que incumplan los estatutos y que no acaten las disposiciones establecidas por la asamblea y directiva de la asociación.

4.4.4.2 Políticas de Negociación

Las políticas de negociación deben buscar siempre el beneficio de la asociación, la mejor calidad en las capacitaciones, charlas y diferentes eventos donde se pueda sacar el mejor provecho para la directiva y sus asociados. Entre los elementos a considerar tenemos los siguientes:

- ✚ Proteger los intereses de la asociación.
- ✚ Evaluar las distintas opciones de los diferentes licitadores para escoger la mejor alternativa.
- ✚ Adaptar las modalidades ofertadas a las necesidades existentes dentro de la asociación.

4.4.4.3 Políticas de Manejo de Conflictos

Una de las principales metas es trabajar de manera salomónica dentro de la asociación con la finalidad de reducir los conflictos para que así no pueda perjudicar la marcha de los proyectos a desarrollar.

- ✚ Hacer una convocatoria de las partes en situación de conflictos.
- ✚ Estudiar y realizar cambios dentro de la asociación que pueda eliminar situaciones que generan confrontaciones internas y externas.
- ✚ Dar el tiempo igualitario para escuchar las partes.
- ✚ La directiva debe asumir una posición neutral y que no tengan ninguna preferencia por ninguna de las partes involucradas.
- ✚ Desenvolverse como líderes mediadores dentro del conflicto buscando la mejor solución que permitan satisfacer a ambas partes.
- ✚ Promulgar los principios asociativos entre los asociados para la mejor convivencia laboral.

4.4.4.4 Políticas de Servicios

Se establecerán los servicios que se utilizarán para satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez brindar una innovación en el servicio.

Seguridad.- Que los materiales a utilizar por los clientes se encuentren en buen estado y limpios con el fin de evitar accidentes a las personas que los usen.

Formación y aprendizaje.- Brindar capacitación a los socios ya que tienen un nivel bajo de formación así tengan conocimiento de la nueva tecnología y nuevos procesos que tiene una organización.

Infraestructura adecuada.- La asociación tiene su local propio, que con la ayuda de cada uno de ellos se ha implementado, pero no está acorde a las necesidades que ellos merecen, para esto debemos tomar iniciativas para culminar con la adecuación.

4.4.7 Estructura Organizacional

La estructura organizacional o en este caso la estructura asociativa definen el conjunto de las funciones y de las relaciones determinantes de manera formal las actividades que cada unidad debe cumplir y el modo que se comunican entre ellas.

Para lograr este fin, el organigrama que es una representación esquemática de la estructura antes mencionada, y para lo cual se lo realiza a través de la Jerarquización en la cual se dispone las funciones por rango o importancia; por Departamentalización que divide y agrupa las funciones y actividades en unidades específicas basadas en la similitud entre ellas.

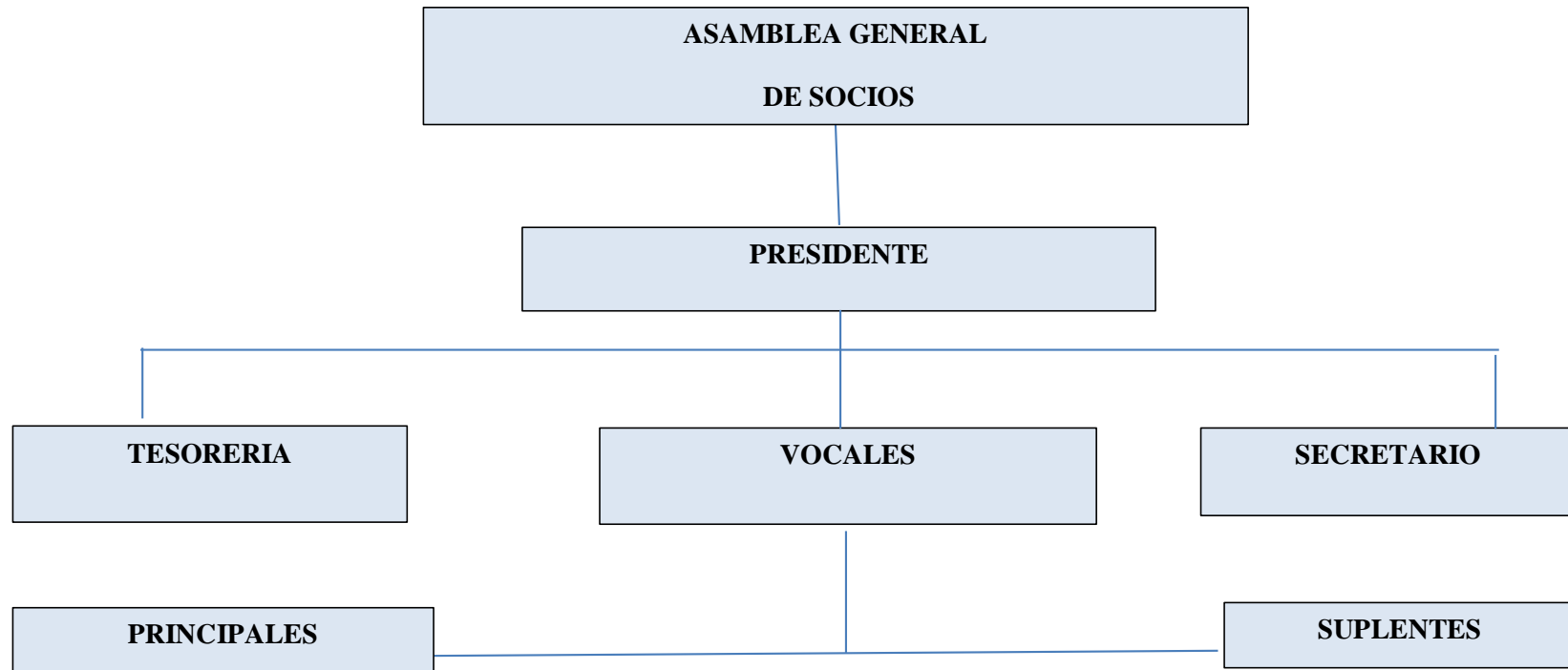
🚦 **Nivel Directivo:** Está conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero y tres Vocales como las autoridades máximas de autoridad y gestión asociativa.

🚦 **Nivel de Coordinación:** Conformada por la Secretaria General como funcionario interno permanente. También ingresan aquí los Vocales que se designaren según el caso lo amerite; en esta estructura este nivel apoya a la Presidencia asociativa con sugerencias para la toma de decisiones superiores.

🚦 **Nivel Operativo:** Este nivel está constituido por todos los socios dependientes de la Dirección General; cabe indicar que las decisiones son planteadas por el Directivo pero son aprobadas por este nivel en sesión ordinaria general.

4.4.7.1 Organigrama estructural de la asociación de propietarios de comedores típicos “15 de julio”

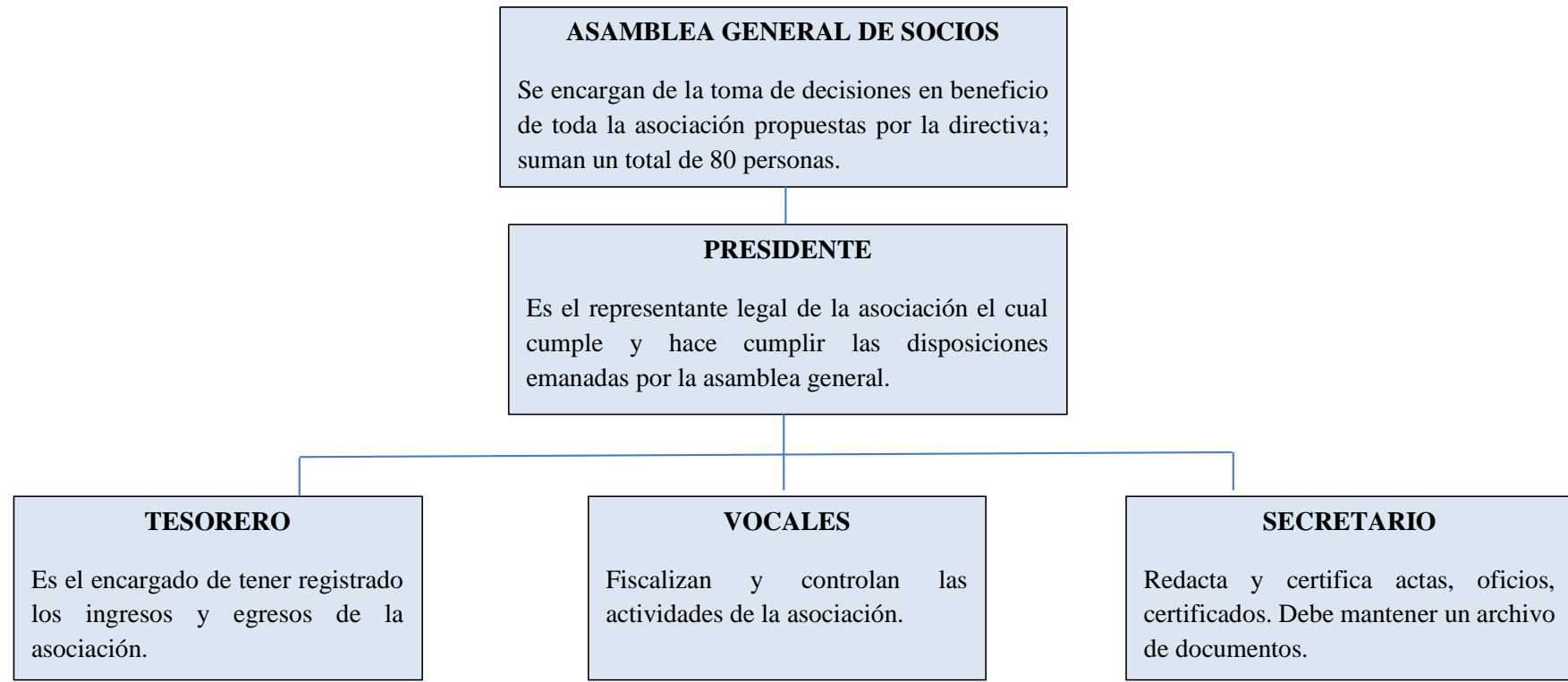
Figura 9 Organigrama de la Asociación



Elaborado por: Victor Hugo Lázaro Lázaro

4.4.7.2 Organigrama funcional de la asociación de propietarios de comedores

Figura 10 Organigrama funcional



Elaborado por: Victor Hugo Lázaro Lázaro

4.4.8 Descripción de perfiles de funciones

Cuadro 10 Presidente

| | |
|------------------------------|---|
| 1. Cargo: | Presidente |
| 2. Descripción/puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Presidir las reuniones y demás actos sociales de la Asociación. ✚ Convocar a sesiones de Asamblea General y del Directorio. ✚ Vigilar el cumplimiento de Reglamentos acorde a la ley, así como hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio. ✚ Presentar el informe general para la aprobación del Directorio y de la Asamblea General. ✚ Firmar conjuntamente con el Secretario las notas de Asamblea Ordinaria, Extraordinarias y del Directorio. |
| 3. Perfil: | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Tener iniciativa direccional ✚ Tener conocimientos básicos en administración. |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro 11 Secretario

| | |
|------------------------------|---|
| 1. Cargo: | Secretario |
| 2. Descripción/puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Redactar, administrar las actas de las sesiones, llevar al día la correspondencia y los libros de registro de los asociados. ✚ Firmar conjuntamente con el Presidente las actas, comunicaciones, registros, y demás documentos de la asociación. ✚ Citar por orden del Presidente a las sesiones del Directorio y de Asambleas Generales. ✚ En caso de ausencia del Secretario lo subrogará el primer vocal principal. |
| 3. Perfil: | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Tener iniciativa direccional |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro 12 Tesorero

| | |
|-----------------------------|---|
| 1. Cargo: | Tesorero |
| 2.Descripción/puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Administrar y responder civil y penalmente de los fondos de la Asociación y ubicar dichos fondos y bienes de acuerdo a las disposiciones del Directorio y de la Asamblea General. ✚ Elaborar el Presupuesto de la Asociación y someterlo a consideración del Directorio y a la aprobación de la Asamblea General. ✚ Llevar los libros de ingresos y egresos con la mayor claridad y objetividad. ✚ Recibir los valores que por cualquier concepto ingresen a la Asociación y depositar en una cuenta bancaria. ✚ Presentar al Directorio y a la Asamblea General cada seis meses o cuando lo estimen conveniente los órganos Directivos de la Asociación el Estado de las cuentas de la entidad. ✚ Efectuar anualmente el inventario de los Bienes de la Asociación. ✚ Registrar con su firma y la del Presidente en todos los depósitos bancarios para efectos de movilización de fondos. ✚ En ausencia del Tesorero lo subrogará el Segundo Vocal Principal. |
| 3. Perfil: | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Tener iniciativa direccional ✚ Tener conocimientos básicos en contabilidad |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro 13 Vocales

| | |
|-----------------------------|---|
| 1. Cargo: | Vocales |
| 2.Descripción/puesto | <ul style="list-style-type: none"> ✚ Los vocales principales serán los integrantes natos de las diversas comisiones que de conformidad con las necesidades de la organización se crearan. ✚ Por otra parte podrán reemplazar al Presidente en caso de no poderlo hacer el Vicepresidente, y así sucesivamente de acuerdo al orden de elección de dignidades del Directorio. |
| 3. Perfil: | Tener iniciativa direccional |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

4.5 LINEAMIENTOS DE FUNCIONES

4.5.1 Modelo de gestión, aplicación y alcance

La Asociación de Propietarios de Comedores Típicos “15 de Julio” será la responsable de establecer un proceso administrativo y estructural en el desempeño laboral mediante la planeación, organización, dirección y control con la finalidad de alcanzar la excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad para el mejor desarrollo asociativo.

Cuadro 14 Modelo de gestión, aplicación y alcance

| OBJETIVOS | TIEMPO DE EJECUCIÓN | PROGRAMA | INSTITUCIÓN |
|--|---------------------------------|---|--|
| Aumento de productividad para crear imagen de liderazgo. | Durante los tres primeros meses | ✚ Capacitación sobre Liderazgo y manejo de RR.HH. | ✚ Fundación Nueva Alejandría |
| Planificación y organización de proyectos emprendidos | Durante los seis primeros meses | ✚ Capacitación sobre Finanzas para no Financieros | ✚ Académicos S.A. |
| Definición y desarrollo de políticas internas y filosofías asociativas | Durante los dos primeros meses | ✚ Aplicación de la presente tesis de grado | ✚ Universidad Estatal Península de Santa Elena |


| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro


4.5.2 La Dirección y la Directiva Asociativa

La dirección abarca la influencia del administrador en la realización de los planes trazados, para la obtención de respuestas positivas de los asociados mediante la comunicación, supervisión y motivación transmitida por la Directiva.

Entre los elementos de la dirección están los siguientes:

 **Toma de decisiones:** Se hace referencia a ésta, debido a que día a día se deben tomar decisiones sobre muchos asuntos de alta o baja relevancia pero que sin embargo influyen de cualquier manera en que se maneja la asociación. Para esto se proponen el análisis del problema a través de los siguientes pasos antes de la toma de decisión:

1. Diagnosticar el problema.
2. Establecer metas
3. Buscar soluciones alternativas
4. Comparar y evaluar las soluciones alternativas
5. Elegir entre las soluciones alternativas
6. Implementar la solución seleccionada
7. Dar seguimiento y controlar los resultados

 **Motivación:** Es una de las labores más importantes de la dirección asociativa, a través de ella se logra la ejecución de todos los trabajos de acuerdo a procedimientos establecidos. Por estas razones se propone realizar lo siguiente con los miembros de la asociación:

1. Orientar a las personas mediante las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.
2. Orientar el desempeño de los asociados asignando tareas específicas y difíciles que estos aceptan y para lo cual se sienten comprometidos a realizarlas.
3. El uso de recompensas y/o incentivos por la consecución de los objetivos para aumentar la motivación y el desempeño y que a su vez permite el fortalecimiento del grado de compromiso que sienten los asociados.
4. Asegurarse que los asociados tengan objetivos claros y desafiantes.
5. Tratar de que se sientan bien con la idea de lograrlo.

4.6 ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

4.6.1 La comunicación, plan de relaciones públicas

La comunicación en la asociación es de vital importancia ya que involucra a los asociados no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso de la información proporcionada. Debe tener como objetivo apoyar a las estrategias de la asociación proporcionando coherencia e integración.

Entre la comunidad y la asociación se debe establecer una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y actividades, es por esto que la asociación no se puede aislar sino más bien integrar a la comunidad que la rodea. Para eso se han establecido los siguientes pasos:

1. Comunicación multidireccional.
2. Amplia participación.
3. Comunicación por objetivos.
4. Incorporación de elementos de innovación y creatividad.
5. Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación.

6. Implantación de las nuevas tecnologías.
7. Gestión del conocimiento.

4.6.2 La Definición de objetivos de la comunicación

Al tener una comunicación eficaz tanto interna (con los asociados), como externa (con la comunidad) lograremos lo siguientes objetivos:

1. Tener una imagen y una identidad propia.
2. Tener cultura y sistema de organización interna.
3. Mejorar la calidad de la dirección.
4. Anticipará los cambios.
5. Propiciará la toma de decisiones.
6. Reaccionará y encontrará un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable.
7. Tener claridad de la misión y visión de la asociación.
8. Tener claro las políticas y objetivos de la empresa.

4.7 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo


Para mejorar el trabajo en equipo y mejorar la productividad de la dirección y la proyección de las metas a alcanzar se propone lo siguiente:

1. Tratar a cada asociado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida.
2. Brindar flexibilidad en los horarios de reuniones para cumplir con sus compromisos personales o laborales.
3. Mejorar las condiciones de espacios de reunión, adecuándolo y fortaleciendo las competencias de cada asociado (evaluación, seguimiento y plan de capacitación).
4. Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la asociación. Escuchar las ideas y propuestas para que los asociados tengan la oportunidad de una participación constante.

5. Desarrollar sentido de compromiso, esto permitirá ver que el crecimiento de la asociación influye directamente en la prosperidad de cada asociado.

4.8 Plan de acción en el control

Dentro de este punto se da a conocer las herramientas a utilizar para la medición de rendimiento de los diferentes planes trazados, sus alcances y correcciones en el caso de que se den desviaciones.

 **La Supervisión:** Consiste en vigilar y guiar a los asociados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, para lograr este fin se propone lo siguiente:

1. Que la directiva emita órdenes específicas para la realización de las tareas prefijadas, buscando que el trabajo sea llevado a cabo dentro de la orden que se ha establecido.

2. Mantener la disciplina de sus asociados por medio de la revisión de sus tareas y realización de las sugerencias para su respectiva corrección, a través de acciones coordinadas.

Se debe tener en cuenta que para emitir una orden se deben seguir los siguientes aspectos y así evitar que se opongan los asociados al cumplimiento de la misma:

1. La emisión de orden de acuerdo a evaluaciones para un resultado eficaz.

2. Generalidad, es la capacidad de quien dirige, esto a su vez permite que se tome como orden general o específica.

3. Mientras más general sea la orden mayor campo de decisión se le entrega al asociado.

4. La reacción del asociado ante el tipo de orden recibida es también un factor importante para determinar si la toma de forma general o específica.

✚ **La disciplina:** Para coordinar las diferentes actividades de la dirección asociativa se necesita orden y cumplimiento, con la finalidad de que los asociados tengan un comportamiento ordenado se deben acatar a las reglas, procedimientos y prácticas sociales antes propuestas en esta tesis.

✚ **El Control:** Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los diferentes planes implantados. Para esto se propone los siguientes pasos para el control:

1. **Establecimiento de estándares:** Este será aplicado a una unidad de medida que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control y medir el desempeño de la directiva asociativa. Para esta finalidad se tiene como base las características cualitativas para la evaluación.

2. **Medición de resultados:** La acción de medir la ejecución y los resultados, pueden de alguna manera modificar en el transcurso del proceso para la mejora continua de los asociados.

3. **Corrección:** La máxima utilidad del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Para realizar la corrección respectiva se propone que la directiva de la asociación realice reuniones con cada uno de los asociados evaluados.

4. **Retroalimentación:** El establecer medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Para realizar una óptima retroalimentación se recomienda a la dirección asociativa escuchar las razones por las cuales el asociado ha incurrido en una falta a las

diferentes políticas implantadas y también se recomienda escuchar las sugerencias que el asociado tiene para un mejor manejo dentro de la asociación.

4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuadro 15 Presidente

| Estándar | Valoración | | |
|---|-------------------|---------------------|-------------------------|
| | Siempre | Casi siempre | Necesita mejorar |
| Planea, dirige, organiza y controla los procesos y procedimientos de la asociación. | | | |
| Supervisar que los socios estén satisfechos con el trabajo realizado. | | | |
| Controla y ejecuta que todos los impuestos estén al día. | | | |
| Dirige la labor de los directivos. | | | |
| Realizan planes para la mejora continua. | | | |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro 16 Secretario

| Estándar | Valoración | | |
|--|-------------------|---------------------|-------------------------|
| | Siempre | Casi siempre | Necesita mejorar |
| Redacta y administra correctamente las actas y libros de registros de la asociación. | | | |
| Coordina que los directivos realicen sus funciones. | | | |
| Cita de manera oportuna a las sesiones de la directiva y de asamblea general. | | | |
| Da apoyo la labor de los directivos. | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Realizan planes para la mejora continua. | | | |
|--|--|--|--|

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro 17 Tesorero


| Estándar | Valoración | | |
|---|------------|--------------|------------------|
| | Siempre | Casi siempre | Necesita mejorar |
| Realiza los presupuestos de manera clara, precisa y a tiempo | | | |
| Maneja de manera clara las cuentas de la asociación. | | | |
| Recibe y efectúa los respectivos pagos de manera oportuna | | | |
| Posee de manera ordenada los documentos de inventarios de la asociación | | | |
| Realizan planes para la mejora continua. | | | |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Cuadro 18 Vocales


| Estándar | Valoración | | |
|---|------------|--------------|------------------|
| | Siempre | Casi siempre | Necesita mejorar |
| Participan de manera activa en las comisiones de mejoras de la asociación | | | |
| Dan seguimiento a los directivos en el momento de que realicen sus funciones. | | | |
| Realizan planes para la mejora continua. | | | |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

 **Proceso de Feedback o retroalimentación:** El propósito del proceso de la retroalimentación es generar entre los directivos un espacio de comunicación

dentro de la asociación y de esta manera permitir al presidente conocer los motivos por los cuales suceden los problemas y conocer también las sugerencias de ellos. Más allá de las calificaciones con las que se evalúen, al final de esto se propone evidenciar tres aspectos fundamentales del socio directivo:

1. Resaltar las diversas fortalezas de la persona
2. Resaltar aspectos que necesita mejorar la persona.
3. Proponer un plan de acción para mejorar los aspectos identificados.

 **Mecanismos de control:** Dentro de esta fase proponemos implantar para mantener la calidad en el trabajo realizado lo siguiente:

1. Realizar cada dos meses evaluaciones de desempeño, las cuales serán calificadas por el presidente.
2. Las evaluaciones tendrán como finalidad conocer cada una de las debilidades de cada miembro de la directiva para poder implantar actividades de mejoramiento y así realizar un mejor trabajo.
3. Estas evaluaciones serán realizadas de acuerdo al cumplimiento de las actividades indicadas por las funciones de cada cargo.
4. Se propone que el presidente tenga como función principal de control la medición y evaluación de los estándares que en este trabajo se están desarrollando.

4.10 PASOS DE ACTIVIDADES INTERNAS

A continuación se presenta el cronograma para el modelo de gestión administrativa y se estableció de acuerdo a los objetivos planteados en la etapa de la planeación:

Cuadro 19 Pasos de actividades internas

| OBJETIVOS | TIEMPO DE EJECUCIÓN |
|---|---------------------------------|
| 1. Aumento de productividad para crear imagen de liderazgo. | Durante los tres primeros meses |
| 2. Planificación y organización de proyectos emprendidos | Durante los seis primeros meses |
| 3. Definición y desarrollo de políticas internas y filosofías asociativas | Durante los dos primeros meses |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

4.11 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Se detalla a continuación el presupuesto que se necesitará para llevar a cabo el modelo de gestión administrativa. Se lo desglosa de esta manera para identificar cada uno de sus centros de consumo y la importancia que se le da a cada valor para aprovechar al máximo los recursos invertidos.

Cuadro 20 Recursos humanos

| Recursos humanos | | | | |
|-------------------------|--|--|-------------------------------|--------------|
| Personas | Cargo | Programa de capacitación | Presupuesto en dólares | Total |
| 7 | Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocales | Seminario sobre Liderazgo y manejo de RR.HH. | \$300.00 | \$ 2.100,00 |
| 4 | | | \$ 150.00 | \$ 600,00 |

| | | | | |
|--------------|--|---|----------|-------------|
| | Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero | Seminario sobre Finanzas para no Financieros | | |
| 2 | Secretario y Tesorero | Seminario de Manejo efectivo de documentación | \$250.00 | \$ 500,00 |
| TOTAL | | | | \$ 3.200,00 |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Para cumplir a cabalidad con el modelo de proceso administrativo la asociación deberá invertir un total de \$ 3,200.00, de esta forma tendrá capacitados a sus directivos en los diferentes programas propuestos con la finalidad de desarrollar sus potenciales y demostrar mayor capacidad de liderazgo.

Cuadro 21 Recursos tecnológicos

| Recursos Tecnológicos | | | |
|------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|
| Artículo | Cantidad | Valor | Total |
| Equipo de computo | 3 | 700,00 | \$ 2.100,00 |
| Impresoras | 1 | 120,00 | \$ 120,00 |
| Sistema Informático | 1 | 900,00 | \$ 900,00 |
| TOTAL | | | \$ 3.120,00 |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Dentro de los recursos tecnológicos a usar se detalla computadores para el mejor desenvolvimiento de cada persona y así cumplir de manera correcta y eficaz sus funciones y para esto la asociación debe invertir \$3,120.00 que a su vez servirán como herramienta de trabajo para registrar los asientos diarios del giro de la asociación en sus diferentes actividades.

Cuadro 22 Recursos materiales

| Recursos Materiales | | | |
|----------------------------|-----------------|--------------|--------------|
| Artículo | Cantidad | Valor | Valor |
| Mesa de Trabajo | 1 | 350,00 | 350,00 |
| Sillas | 10 | 35,00 | 350,00 |

| | | | |
|----------------------------------|----|--------|-------------|
| Archivadores tipo biblioteca | 2 | 180,00 | 360,00 |
| Suministro de oficina en general | 10 | 10,00 | 100,00 |
| Buzón de sugerencias | 1 | 30,00 | 30,00 |
| TOTAL | | | \$ 1.190,00 |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Sumamos también los recursos materiales que se requieren y los cuales ascienden a la cantidad de \$ 1,190.00 y así poseemos lo necesario para los diferentes trabajos propuestos.

Cuadro 23 Presupuesto general

| PRESUPUESTO GENERAL | |
|----------------------------|-------------------|
| Recursos | Valor |
| Recursos Humanos | \$3,200.00 |
| Recursos Tecnológicos | \$3,120.00 |
| Recursos Materiales | \$1,190.00 |
| TOTAL | \$7,510.00 |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

Esto es la totalidad que se debe invertir en la asociación para un correcto desempeño de sus actividades y así lograr cumplir cada una de las metas propuestas en la presente tesis de grado.

4.12 PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 24 Plan de Acción

| Problema: | | | | | |
|--|--|---------------------------------|---------------------------|---|--|
| Fin del proyecto: Establecer un proceso administrativo y estructural en el desempeño laboral mediante la planeación, organización, dirección y control. | | | | | Indicadores: Incremento de productividad de directivos en un 15% |
| Propósito: Alcanzar la excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad para el mejor desarrollo asociativo | | | | | Indicadores: Aumento del 15% del nivel de ventas para el año 2015 |
| Coordinador del proyecto: Victor Hugo Lázaro Lázaro | | | | | |
| Objetivos específicos | Indicadores | Estrategias | Coord. del objetivo | Actividades | Presupuesto |
| Aumento de productividad para crear imagen de liderazgo. | 5 imágenes implementadas durante un año. 10 programas de mejoras continuas durante el año | Estrategia de desempeño | Víctor Hugo Lázaro Lázaro | 1.- Capacitaciones sobre liderazgo 2.- Destacar la imagen de la asociación 3.- Ejecutar la actividad | \$ 2.500,00 |
| Planificación y organización de programas emprendidos | Se realizará a través de encuestas de satisfacción de clientes dos veces al año. | Estrategia monitoreo de proceso | | 1.- Identificar los meses altos y bajos para aplicar la encuesta. 2.- Capacitar a los socios para realizar la encuesta del caso. | \$ 500,00 |
| Definición y desarrollo de políticas internas y filosofías asociativas | Se realizará una casa abierta cada año donde cada socio participe. | Estrategia integración | | 1.- Participar en exposerías que se realizan en el Cantón Playas. | \$ 300,00 |
| Crear una página web para la asociación “15 de Julio” para que los clientes estén informados de los productos que se ofrecen. | 3500 visitas en las comunidades virtuales y página web por un año | Estrategia de publicidad | | 1.- Crear plataformas web (comunidades, página web) 2.- Determinar la calidad y el costo de las herramientas web. 3.- Realizar controles periódicos del proceso de posicionamientos a través de estos medios. | \$ 600,00 |
| TOTAL | | | | | \$ 3.900,00 |

Elaborado por: Víctor Hugo Lázaro Lázaro

CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones concretadas a través del trabajo plasmado en su totalidad y que a continuación se las pone en consideración:

- ✚ Se definieron estructuras y jerarquías para la toma de decisiones dentro de la asociación y esto permitirá que se tenga un mejor control en todos los proyectos emprendidos y que a su vez contará con una directiva más comprometida al cumplimiento de los mismos al conocer las diferentes herramientas facilitadas en el presente trabajo.

- ✚ A través de este trabajo se integra a los directivos, asociados y comunidad para un mejor trabajo en conjunto y que así todos puedan tener un mejor desarrollo tanto personal como comunitario.

- ✚ Este diseño organizacional y su propuesta implantada busca la mejora continua de la asociación a través de monitoreo constante para un desarrollo sustentable en todo momento que se mantenga el trabajo con esta modalidad expuesta.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones determinadas en la presente tesis, se pudo concluir gracias al esfuerzo en conjunto a la directiva asociativa y que a su vez ayudará a mejorar de manera oportuna lo siguiente:

- ✚ Implantar este modelo de Diseño Organizacional de forma unificada, sistemática y siguiendo paso a paso los puntos aquí desarrollados para que se pueda cumplir las metas expuestas con la finalidad de que todos los directivos y sus asociados logren alcanzar los objetivos individuales y colectivos y que a su vez conlleven al desarrollo comunitario.

- ✚ Realizar un análisis permanente del modelo de proceso administrativo para visualizar su comportamiento y las posibles desviaciones con la finalidad de tomar las medidas correctivas del caso y así poder seguir usándolo de manera efectiva.

- ✚ Tomar de referente el presente diseño organizacional para las demás asociaciones que en la actualidad poseen las mismas debilidades que se observaron en la asociación con la cual se trabajó, esto permitirá a que tengan un mejor desenvolvimiento y así lograr un mejor trabajo interno que se reflejará en el desarrollo de los diferentes comedores existentes en el Cantón Playas con lo cual se generará una mejor perspectiva de desarrollo a través de la aplicación de las diferentes herramientas de la administración.

BIBLIOGRAFÍA

- AVILA Verónica, (2013) La Asamblea del buen vivir, informe de labores, Quito Edicuatorial
- Beli, M. (2006). Mercadotecnia, concepto y estrategias (2da. ed.). México: Continental S.A. de C.V.
- BERNAL Martin, (2005) Mercadotecnia conceptos y estrategias 2da. Edicion CECSA México Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- COBRA, M. (2000). Marketing (2da. ed.). Colombia: Cobra.
- CUAHTEMOC Anda, C. (2004). Administración y calidad. Mexico: Limusa.
- DE LA TORRE VILLAR Ernesto, (1996) Metodología de la investigación, Edit. M.C. Graw Hill.
- ESTALLO, M. & Fuente, F. G. (2010), Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa. Madrid: Anormi S.L.
- FREIRE, J. (2008). Informe de consultoría capacitación de capacitores en Metodología. España.
- GARCÉS, W. & Cruz, N. P. (2011), Investigación Acción. Quito-Ecuador.
- IPINZA, F. (2008), El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Perú. Pearson - Centrum
- HERNANDEZ, C. (2000). El plan de marketing. España: Gestion S.A.
- MARÍA, E. L. (2009). Marketing Práctico. Perú: Starbook.
- STONER J. , W. (1990). Administracion. México: Prentice-Hall.
- V., B. (2010). Metodología de la investigación (3era. ed.). España: Pearson.
- TALAYA, E; Miranda, J; Narros M. J; Olarte P, Reinares L & Saco Vázquez, M. (2008), Principios del marketing. Madrid: Anormi, S.L.
- KOTLER, P. & Gary, A. (2008), Fundamentos del marketing. México. Pearson Educación.
- KOTLER, P. & Keller, K. L. (2012), Dirección del marketing. México. Pearson Educación.

- KOTLER, P. (2008), La gestión del Marketing, Producción y Calidad en las Pymes. España: Ed. Vértice.
- MATILLA, K. (2009), Conceptos Fundamentales en la Planeación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona.
- MINTZBERG, H. (2012), La Estructuración de las Organizaciones.
- MIRANDA, J. (2008), Gestión de Proyectos. Colombia: Guadalupe Ltda.
- MUÑIZ, L. (2009), Control Presupuestario; Planificación, elaboración y presupuesto. España: Ed. Bresca, S.L.
- PEDRÓS, D. & Gutiérrez, A. M. (2008), La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través de Cuadro de Mando Integral. España: Ed. Díaz de Santos.
- REYES, O. (2012), Planeación Estratégica para Alta Dirección. EE.UU.

UNCOBIBLIOGRAFÍA

//www.ehowenespanol.com. (12 de Septiembre de 2009). Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

<http://image.slidesharecdn.com/>. (18 de Junio de 2009). Recuperado el 15 de Agosto de 2013,

<http://image.slidesharecdn.com/conceptodeprocesoadministrativo-090618212849-phpapp02/95/slide-1-728.jpg?1245378567>

www.definicion.org/. (11 de Febrero de 2011). Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de <http://www.definicion.org/proceso-administrativo>

[//www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com). (12 de Septiembre de 2009). Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

<http://image.slidesharecdn.com/>. (18 de Junio de 2009). Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://image.slidesharecdn.com/conceptodeprocesoadministrativo-090618212849-phpapp02/95/slide-1-728.jpg?1245378567>

www.definicion.org/. (11 de Febrero de 2011). Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de <http://www.definicion.org/proceso-administrativo>

ANEXOS

Anexo1 Oficio para la asociación

GENERAL VILLAMIL PLAYAS, ABRIL DEL 2014

SR.

THOMAS KENNEDY FLORES GUTIERREZ
PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS
DE COMEDORES 15 DE JULIO

Víctor Hugo Lázaro Lázaro, en mi calidad de estudiante del 5to año en la Carrera de Administración de empresas, dentro de la Facultad de Ciencia Administrativas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, ante usted con el debido respeto solicito:

Que se me conceda permiso para elaborar un proyecto destinado al DISEÑO ORGANIZACIONAL, una vez presentado el proyecto será de mucha importancia para vuestra entidad. Dicho proyecto tiene como única finalidad la obtención de mi título de Ingeniería en Administración de Empresas.

En mi perspectiva, la de elaborar una planificación para beneficio de las familias y mejorar el habitar de la asociación y ciudadanía, aprendiendo manualidades y un manejo de servicio al cliente generando fuentes de empleo como microempresarios.

Seguro de contar con vuestra aceptación y darme el aval respectivo, quedo de usted muy agradecido.

Atentamente

Victor Lázaro Lázaro
Alumno de 5to año de Ingeniería
En Administración de Empresas

Anexo 2 Modelo de entrevista



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

Determinar la incidencia del proceso administrativo de la directiva identificando problemas y puntos débiles para la toma de medidas apropiadas en la aplicación del mejor desempeño laboral de los propietarios de comedores de la Aso. 15 de Julio .

Fecha:.....
Edad:.....
Sexo:.....
Cargo:.....

1.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el área de venta de alimentos preparados en el sector de la playa?

.....
.....

2.- ¿Cree que en los últimos años se está desarrollando con mayor fuerza el sector turístico?

.....
.....

3.- ¿Cuál cree que es su aporte en el desarrollo turístico de la localidad?

.....
.....

4.- ¿Qué le incentivó a formar parte de la directiva de la asociación?

.....
.....

5.- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la directiva de la asociación?

.....
.....

6.- ¿Cree usted que cada persona tiene definida y realiza sus funciones dentro de la directiva?

.....
.....

7.- ¿Cuáles son las necesidades primordiales que necesita cubrir la asociación para su desarrollo?

.....
.....

8.- ¿Cómo miden la inversión de recursos para mejoras continuas?

.....
.....

9.- ¿Poseen registro de actividades realizadas y objetivos cumplidos?

.....
.....

10.- ¿Poseen planificaciones sobre capacitaciones?

.....
.....

11.- ¿Poseen recursos destinados a capacitaciones de la directiva?

.....
.....

12.- ¿Conoce usted qué tipo de ventajas tiene al pertenecer a una asociación?

.....
.....

13.- ¿Conoce los reglamentos que rigen a las asociaciones?

.....
.....

14.- ¿Conoce las entidades que asesoran y regulan a las asociaciones?

.....
.....

15.- ¿Cree que los asociados están satisfechos con su gestión administrativa?

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

Objetivo: Determinar el grado de aceptación de los asociados para con los directivos mediante la recopilación de información y medir su percepción a partir de los resultados obtenidos identificando problemas y puntos débiles para la toma de medidas apropiadas en la aplicación del mejor desempeño laboral de los propietarios y colaboradas de la Aso. De Comedores 15 de Julio.

Fecha:.....

Edad:.....

Sexo:.....

Marcar con una (X)

1.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en la comunicación interna de la directiva a sus asociados?

Poco satisfactorio Satisfactorio

Muy satisfactorio

2.- ¿Cree que la comunicación es efectiva y fluye adecuadamente hacia los asociados?

Nada efectiva Efectiva

Muy efectiva

3.- ¿Cree que la comunicación interna en la asociación favorece a que los asociados conozcan los valores internos?

No lo creo A medias

Si bastante No estoy seguro

4.- ¿Cree que la directiva contribuye al desarrollo laboral de cada asociado y sus colaboradores?

No lo creo A medias

Si bastante No estoy seguro

5.- ¿Cree que los directivos transmiten una imagen responsable, confiable y seria?

Mucho Normal Poco

6.- ¿Cree que la directiva fomenta el desarrollo social, económico y cultural del entorno de la asociación?

Mucho Normal Poco

7.- ¿Cree usted que las personas de la directiva son las correctas para ocupar esa función?

Nada correcta Correcta
Muy correcta

8.- ¿ Estaría de acuerdo en usar parte de los fondos de la asociacion para capacitar a la directiva y tener mejores resultados?

No lo creo A medias
Si bastante No estoy seguro

9.- ¿Cree que la directiva trabaja en equipo para seguir los objetivos de la asociacion?

No lo creo A medias
Si bastante No estoy seguro

10.- ¿Cree usted que la directiva es capaz de identificar de manera oportuna los problemas y a la vez dar soluciones rápidas y eficaces?

No lo creo A medias
Si bastante No estoy seguro

Sugerencias:

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo 4 Fotos de encuesta



Anexo 5 Fotos del lugar

