



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**

**Facultad de Ciencias Agrarias**

**Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas  
Agropecuarias y Agronegocios.**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMITÉ CAMPESINO “28 DE  
SEPTIEMBRE” EN LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA,  
PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS Y  
AGRONEGOCIOS**

**Autor:** José Alberto Aquino Gómez

**La Libertad, 2017**



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**

**Facultad de Ciencias Agrarias**

**Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas  
Agropecuarias y Agronegocios.**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMITÉ CAMPESINO “28 DE  
SEPTIEMBRE” EN LA COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA,  
PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS Y  
AGRONEGIOS**

**Autor:** José Alberto Aquino Gómez

**Tutor:** Ing. Mercedes Arzube Mayorga, M.Sc

**La Libertad, 2017**

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Lenni Ramirez Flores, Mg.  
**DECANA (E) DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS AGRARIAS**

---

Ing. Juan Valladolid Ontaneda MSc.  
**DELEGADO DE LA DIRECTORA  
DE CARRERA**

---

Ing. Ena Cumanicho Guamantica Mg.  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Ing. Mercedes Arzube Mayorga, MSc.  
**PROFESOR TUTOR**

---

Abg. Brenda Reyes Tomalá, Mg.  
**SECRETARIA GENERAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida, guiarme, y sobre todo por regalarme una maravillosa familia.

A mis padres que fueron un pilar fundamental dentro de mi desarrollo profesional y me brindaron los consejos necesarios para ser una persona de bien.

A mis docentes guías en este proyecto, que supieron comprenderme, apoyarme y prestarme la dedicación necesaria para cumplir mis objetivos universitarios.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que un día me abrió sus puertas y me permitió conocer, que el poder de mayor valor para el ser humano es el conocimiento.

*José Aquino G.*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda Mi Familia en general:

A mi padre por su amor y consejos que me han permitido ser un hombre fuerte con carácter y de mucho valor.

A mis hermanos, porque de ellos siempre se aprende mucho y significan demasiado en mi vida.

A mi esposa e hijos que son la fortaleza de todos los días, mi mayor inspiración, mi razón de vivir, mi oportunidad de amar y ser amado, de conocer lo valioso y hermoso que nos da la vida en el día a día.

Y como no dedicar este proyecto, a mi hermosa y querida madre, que con su paciencia y amor supo formar a todos sus hijos y sobre todo ser el ejemplo de vida, llena de amor, ternura y dulzura.

*José Aquino G.*

## **RESUMEN**

La presente investigación propone un diseño organizacional, para el Comité “28 de Septiembre” en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena; cuya finalidad es mejorar las gestiones administrativas que desarrolla el comité, para lograr un trabajo de mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones y responsabilidades del directorio. La investigación tiene como objetivo elaborar un diseño organizacional, mediante el diagnóstico y análisis de los resultados, utilizando instrumentos de investigación tales como las entrevistas, y el análisis FODA que permitió conocer la situación actual del comité, lo que conllevó a la elaboración de una estructura jerárquica para la organización y su funcionamiento en el área operativa. El comité “28 de Septiembre” al momento no tiene una buena estructura organizacional, lo cual se debe a la falta de comunicación entre socios y dirigentes, de la misma manera no se lleva un control adecuado de los ingresos económicos del comité, lo cual conlleva a que no tenga un funcionamiento eficiente.

## **ABSTRACT**

This research proposes an organizational design for the "28 de Septiembre" Committee in the Manantial de Guangala commune, Colonche parish, Santa Elena canton; whose purpose is to improve the administrative procedures developed by the committee, to achieve a more efficient work in the development of the functions and responsibilities of the board. The research aims to develop an organizational design, through the diagnosis and analysis of the results, using research tools such as interviews, and the SWOT analysis that allowed to know the current situation of the committee, which led to the development of a hierarchical structure for the organization and its operation in the operational area. The committee "September 28" at the moment does not have a good organizational structure, which is due to the lack of communication between partners and leaders, in the same way there is not adequate control of the financial income of the committee, which entails to not have an efficient operation.

**“El contenido del presente Trabajo de Graduación es de mi responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena”**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> .....	4
1.1.- Definición de la organización.....	4
1.1.1.- Principios de la organización .....	4
1.1.2.- Proceso de la organización .....	5
1.1.3.- Importancia de la organización.....	6
1.2.- Tipos de organizaciones.....	6
1.3.- Elementos de la organización .....	8
1.4.- Características de la organización.....	9
1.5.- Diseño organizacional .....	10
1.5.1.- Importancia del diseño organizacional.....	11
1.5.2.- Características del diseño organizacional .....	11
1.5.3.- Ventajas del diseño organizacional.....	12
1.6.- Elementos del diseño organizacional .....	13
1.6.1.- Preparación y análisis organizacional .....	15
1.6.2.- Planeación estratégica.....	17
1.7.- Proyección de la estructura organizacional.....	20
1.7.1.- Objetivo de la estructura organizacional.....	20
1.7.2.- Políticas organizacionales.....	21
1.7.3.- Cultura organizacional.....	21
1.7.4.- Clima laboral .....	22
1.7.5.- Clima organizacional .....	22
1.7.6.- Diagnóstico organizacional .....	22
1.8.- Proceso administrativo .....	22
1.8.1.- Planeación.....	22
1.8.2.- Organización .....	23
1.8.3.- Dirección .....	23
1.8.4.- Control .....	23
<b>CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	24
2.1.- Localización de la zona de estudio.....	24
2.2.- Materiales y equipos.....	25

2.3.- Metodología de la investigación .....	25
2.3.1.- Métodos de investigación .....	26
2.3.2.- Tipos de investigación .....	26
2.3.3.- Instrumentos de investigación.....	27
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>28</b>
3.1.- Análisis e interpretación de resultados .....	28
3.2.- Análisis de resultados de la entrevista .....	28
3.3.- Análisis de resultados de las encuestas .....	31
3.4.- Propuesta del diseño organizacional para el comité “28 de Septiembre” .....	42
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
Conclusiones .....	55
Recomendaciones .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de los socios.....	32
Tabla 2. Edad de los socios.....	33
Tabla 3. Estado civil de los socios.....	33
Tabla 4. Nivel de instrucción educativa .....	34
Tabla 5. Actividades de la organización .....	34
Tabla 6. Base de las actividades agrícolas de los socios.....	35
Tabla 7. Resultado sobre la implementación del diseño organizacional .....	35
Tabla 8. Estimación sobre la aplicación del diseño organizacional.....	36
Tabla 9. Responsabilidades del directorio y áreas productivas .....	36
Tabla 10. Opinión sobre el significado de los valores de la organización .....	37
Tabla 11. Sobre la opinión del ambiente laboral .....	37
Tabla 12. Opinión sobre la comunicación socios - directivos .....	38
Tabla 13. Resultado sobre la frecuencia de reuniones en la organización .....	38
Tabla 14. Resultado sobre las decisiones que toma la organización .....	39
Tabla 15. Resultados sobre la toma de decisiones .....	39
Tabla 16. Resultados sobre la implementación de políticas y principios éticos. ....	40
Tabla 17. Resultados sobre existencia de registros contables en la organización. ....	40
Tabla 18. Resultados sobre la existencia de organigrama. ....	41
Tabla 19. Resultados sobre el beneficio que obtienen los socios.....	41
Tabla 20. Resultados sobre el beneficio que obtiene la organización.....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del diseño organizacional .....	14
Figura 2. Matriz FODA .....	16
Figura 3. Objetivos SMART.....	19
Figura 4. Plan de acción.....	20
Figura 5. Proceso administrativo.....	23
Figura 6. Ubicación del comité campesino "28 de Septiembre".....	24
Figura 7. Modelo de diseño organizacional. ....	44
Figura 8. Matriz FODA .....	47
Figura 9. Estructura organizacional del comité campesino "28 de Septiembre".....	51

## ÍNDICE DE ANEXOS

Formato 1A. Manual de procesos administrativos
Formato 2A. Modelo de entrevista a dirigentes del comité
Formato 3A. Modelo de encuesta a socios del comité campesino
Figura 1A. Acuerdo Ministerial del comité campesino "28 de Septiembre"
Figura 2A. Elaboración FODA del comité campesino "28 de Septiembre"
Figura 3A. Entrevista con dirigentes del comité campesino "28 de Septiembre"

## INTRODUCCIÓN

Chiavenato (2015), define al diseño organizacional como un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Hoy en día en el Ecuador existen diferentes actividades productivas que benefician a pequeños y medianos productores a satisfacer las necesidades de las familias en las zonas rurales; estos pequeños y medianos productores ven a la asociatividad como una canal de mejoramiento productivo y económico, pero la mayoría de las organizaciones tienen deficiencias en formación educacional básica por parte de la mayoría de sus integrantes lo que imposibilita el desarrollo sustentable y sostenible de la organización.

Generalmente toda empresa sea esta pequeña mediana o grande siempre traza un sendero en base a una estructura organizativa aplicando todos los conocimientos administrativos y financieros necesarios para poder sostenerse en el tiempo, además de alcanzar las metas, planteadas al inicio de su funcionamiento, permitiéndose de esta manera trazar nuevos propósitos y objetivos dentro de un nicho de mercado de acuerdo a su actividad.

El Comité Campesino es una organización de derecho regida actualmente por el Ministerio de Agricultura y Ganadería M.A.G., que asocia a pequeños agricultores de diferentes productos agrícolas y comercializan de forma individual y colectiva sus productos; El Comité recibió por parte del Estado mobiliarios agrícolas tales como tractores, sembradoras, cosechadoras y otras herramientas de mecanización, con la finalidad de que estas maquinarias sean administradas por el **Comité Campesino 28**

**de Septiembre**, y presten los servicios de mecanización a los pequeños agricultores aledaños de la parroquia de Colonche, a un costo asequible.

El presente estudio de investigación proyecta adquirir información necesaria para efectuar los análisis correspondientes de la situación actual en la que se encuentra la organización en estudio, para que se pueda elaborar y ejecutar un diseño organizacional que le permita tener a la organización un punto de partida y los procesos necesarios de gestión para cumplir las metas propuestas dentro del Comité Campesino y así alcanzar el fortalecimiento organizacional.

El diseño organizacional permite a los integrantes o socios del Comité Campesino conocer todo, sobre los procesos administrativos que enmienda la organización, los rangos jerárquicos que tiene cada dirigente, además de conocer sobre sus obligaciones y funciones.

### ***PROBLEMA CIENTÍFICO***

¿Los procedimientos administrativos contribuyen al desarrollo del Comité Campesino 28 de Septiembre?

### ***OBJETIVO GENERAL***

Elaborar un diseño organizacional para fortalecer la gestión de los procesos administrativos del Comité Campesino 28 de Septiembre, ubicado en la Comuna Manantial de Guangala.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado situacional del Comité Campesino 28 de Septiembre.
- Analizar el sistema organizacional del Comité Campesino 28 de Septiembre.
- Diseñar un modelo organizacional para el Comité Campesino considerando una estructura jerárquica en el ámbito administrativo y productivo.

## **Hipótesis**

La falta de organización administrativa en el Comité Campesino 28 de Septiembre, influye negativamente en su desarrollo.

# CAPITULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

## 1.1.- Definición de la organización

Según Mooney (1958), el término "organización" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se describe a todo el organismo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van surgiendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada, es decir, a la interrelación de los factores que intervienen en el desarrollo de la organización.

Quijano (1993), se refiere a la organización como: "Formaciones sociales complejas y plurales, constituidas por personas y grupos colectivos, con metas relativamente fijadas y reconocibles, que forman un sistema de roles, ordenado mediante un procedimiento de autoridad y de comunicación, articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines". Basándonos en la definición de los autores se concluye que toda organización siempre estará representada por personal calificado, que de alguna manera forman parte del funcionamiento productivo de la organización, a través de los mismos la organización alcanza los objetivos que se haya fijado.

### 1.1.1.- Principios de la organización

Chiavenato (2015), manifiesta que los principios de la organización son los siguientes:

**División del trabajo:** Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización, es decir a la definición de las funciones y responsabilidades que cada persona dentro de la organización debe asumir.

**Autoridad y responsabilidad:** La autoridad es el mando derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser adoptada con la inteligencia, experiencia y valor moral.

**Unidad de mando:** Una persona debe acogerse a las disposiciones de un único superior. Es el inicio de la autoridad única.

**Unidad de dirección:** Principio mediante el cual cada grupo de actividades departamentales tienen un mismo objetivo, obedeciendo órdenes de un solo jefe y un solo plan, con el fin de alcanzar las metas de la organización.

**Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización, es decir, que el alcance de los objetivos va a depender de la máxima autoridad de la organización, mediante las acciones y decisiones correctas que se tome, puesto que la dirección del organismo se centra en la máxima autoridad.

**Jerarquía o cadena escala:** Debe hacer una línea de autoridad, del peldaño más alto al peldaño más bajo de la organización. Toda disposición pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde deban ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar. Lo que el autor manifiesta, es que todos los procesos deben seguir un orden regular sin saltar disposiciones definidas para cumplir completamente los procesos dentro de la organización.

### **1.1.2.- Proceso de la organización**

Chiavenato (2016), sabemos que la organización establece un orden y precisa los órganos que hacen falta y los adecua de tal forma que aseguren el correcto funcionamiento de la institución. Un órgano comprende las tareas habituales en un área, que con la colaboración de distintas personas permiten el respeto a las políticas y a los objetivos.

En el proceso se siguen los siguientes pasos:

- a) Reflexionar sobre los planes y Objetivos
- b) División del trabajo
- c) Agrupación de actividades:
- d) Definir actividades
- e) Asignar recursos físicos
- f) Asignar recursos humanos
- g) Informar funciones y relaciones

### 1.1.3.- Importancia de la organización

Según Chiavenato (2015), los elementos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo, es decir, de ningún modo se puede señalar que ha finalizado, dado que la empresa y sus recursos están sometidos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que notoriamente redundaría en la necesidad de generar cambios en la organización.
- Es un medio en el cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Provee las técnicas para que se puedan realizar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### 1.2.- Tipos de organizaciones

Chiavenato (2015), manifiesta que existe una extensa variedad de tipos de organizaciones, a continuación nos muestra las siguientes:

**a) Organizaciones según sus fines.** Es decir, según la razón principal que tiene para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus primordiales fines (si no es el único) generar un determinado lucro o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- Organizaciones sin fines de lucro: Se definen por tener como objetivo cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin aspirar una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

**b) Organizaciones según su formalidad.** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se identifican por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible precisar de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Chiavenato (2015), manifiesta que la organización formal está comprendida de una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenida.

- Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Según Hitt (2006), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

**c) Organizaciones según su grado de centralización.** Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
- Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones es derivada en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles

### 1.3.- Elementos de la organización

Santillan (2013), nos menciona que los elementos básicos de la organización son:

- **Estructura.** La organización involucra el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que constituye la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

- Grupo humano.
- Recursos.
- Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- La división del trabajo.
- El proceso de dirección.

- La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

#### **1.4.- Características de la organización**

Según Boyer (2017), las organizaciones son sistemas sociales que, sobre la base de ciertos valores compartidos, desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes. Las organizaciones están siempre integradas por individuos o por grupos de personas que trabajan de manera coordinada.

En una organización, los individuos tienen distribuidos los roles de modo que cada uno sabe lo que debe hacer y cumple su función lo mejor posible en pos del objetivo que plantea esa organización.

Las características principales de una organización son las siguientes:

- **Objetivos concretos.** Las organizaciones tienen metas u objetivos hacia los cuales se dirige la actividad de la organización, y estos nunca deben ser perdidos de vista.
- **División de trabajo.** La idea en toda organización es potenciar las capacidades y trabajar mancomunadamente, para ello es preciso definir roles y responsabilidades para cada integrante de la organización.
- **Perduran en el tiempo.** En general las organizaciones se proyectan con una visión que va más allá de un objetivo puntual, ya que hay acciones que deben sostenerse en el tiempo para crear conciencia y provocar un cambio de fondo.
- **Dinámicas.** Si bien las organizaciones perduran en el tiempo, a menudo requieren ajustes para adaptarse a una realidad cambiante, como la que caracteriza a estos tiempos.
- **Diversos niveles de complejidad.** Las organizaciones pueden tener una estructura relativamente simple (por ejemplo: una salita de primeros auxilios),

o una estructura muy compleja, con muchos empleados, sucursales en distintos lugares, contadores, abogados, etc. (por ejemplo, un banco).

- Son sistemas sociales. En toda organización cada persona asume un rol específico asociado a la actividad que se compromete a desempeñar. Esto significa que deben existir algunas personas que determinen previamente cuáles van a ser las tareas que se realizarán y cuáles serán los mecanismos de control, así como quiénes serán los encargados de efectuarlo. En las organizaciones es fundamental que se respeten siempre ciertos principios de convivencia humana.
- Pueden adoptar personería jurídica. Aunque las organizaciones pueden surgir de manera más bien informal y mantenerse así por tiempo indeterminado, es recomendable que obtengan lo que se llama personería jurídica. Así, quedan bien delimitados sus derechos y obligaciones como institución frente a todos los ciudadanos y puede ser representada judicial y extrajudicialmente.

### **1.5.- Diseño organizacional**

Según Mintzberg (2003), el diseño organizacional es un proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

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

Para Chiavenato (2015), el diseño organizacional “Es un proceso planeado de transformaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede capacitada para diagnosticar, planificar e implementar esas transformaciones con asistencia de un consultor.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

### **1.5.1.- Importancia del diseño organizacional**

Barbosa (2013), define al diseño organizacional como la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

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

### **1.5.2.- Características del diseño organizacional**

Cruz (2013), manifiesta que el diseño organizacional comprende de cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración, que deben ser cumplidas y que sus diseños se diferencien de otras empresas.

a) **Diferenciación.** Se encarga de dividir el trabajo en dos formas.

- Horizontal.- División de trabajo de acuerdo a cada departamento.
- Vertical.- División en niveles jerárquicos.

b) **Formalización.** Son aquellas reglas y reglamentos que establece la empresa para conocer cómo, cuándo y porqué se elaboran las actividades y poder administrar

el comportamiento de las personas que conforman la empresa. Para realizar la formalización se considera:

- El cargo. El personal debe conocer los detalles relacionados con el cargo o el trabajo a desempeñar.
  - El flujo de trabajo. Para la ejecución de tareas se debe conocer detalladamente cuáles serán las instrucciones y procedimientos para realizar las actividades.
  - Las reglas y procedimientos. Esta función se encarga de verificar o especificar quien está o no está apto en realizar ciertas actividades y con qué autorización.
- c) **Centralización.** Se encarga de localizar y distribuir a la autoridad competente para ejecutar las actividades y poder tomar correctamente las decisiones dentro de la organización.
- d) **Integración.** Es la coordinación y control de los subsistemas o departamentos que se realiza en la organización con el fin de mantener su integridad.

### 1.5.3.- Ventajas del diseño organizacional

Según Cruz (2013), mediante la aplicación del diseño organizacional se obtienen las siguientes ventajas:

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

Podemos decir que mediante la aplicación del Diseño Organizacional, se logrará una serie de beneficios para la empresa gracias a las ventajas competitivas ya que estas

características van a permitir diferenciarse de sus competidores y que a su vez se logre alcanzar los rendimientos superiores a ellos, obteniendo una buena imagen, brindando un buen servicio o producto a los clientes y a un precio considerable que el de los rivales.

## **1.6.- Elementos del diseño organizacional**

Sosa (2008), manifiesta que para elaborar un diseño organizacional hay que distribuirlos en cuatro fases:

- a) **Preparación y análisis organizacional.** Esta fase comprende la creación de los grupos de trabajo, los antecedentes de la organización; también el marco jurídico, referencial y normativo a la que se encuentre ligada y además la realización de análisis organizacional más conocido como la realización del FODA que comprende determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- b) **Proyección estratégica y análisis de las necesidades.** Es la segunda fase del diseño organizacional se enfoca en la realización de la planeación estratégica que comprende principalmente: la misión, visión, valores, objetivos y planes de acción de la organización. También en esta fase se determinan las diferentes necesidades acordes a los servicios o productos que ofrece, establecer los clientes y proveedores que tiene la organización y determinar las diferentes relaciones internas y externas que tiene la empresa.
- c) **Diseño de los procesos y sistema de gestión de control.** Esta fase es utilizada principalmente en las empresas de producción, debido a que comprende determinar los procesos necesarios de la organización mediante la elaboración del mapa de procesos. También comprende diseñar los sistemas de gestión de la empresa y automatizar sus procesos.
- d) **Estructura organizativa y reglamento interno.** La última fase del diseño organizacional está comprendida principalmente por: la definición de los cargos, diseñar los puestos de trabajo por competencia, elaborar la estructura organizacional, establecer el reglamento interno y por último crear un código de ética entre los trabajadores.

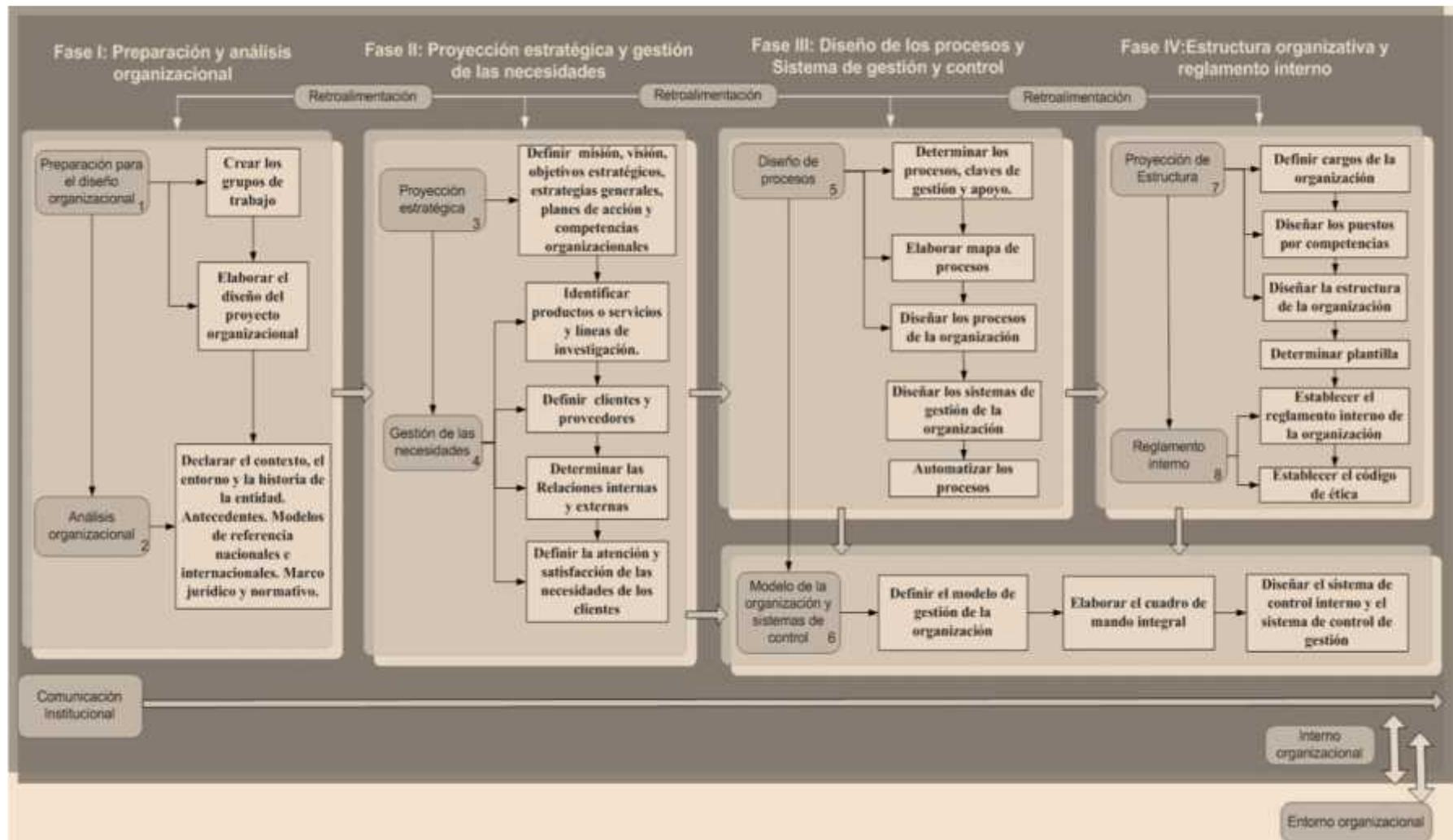


Figura 1. Fases del diseño organizacional.

Fuente: [revistaii@ind.cujae.edu.cu](mailto:revistaii@ind.cujae.edu.cu)

### **1.6.1.- Preparación y análisis organizacional**

Cruz (2013), define el Análisis Organizacional como una disciplina que brinda ciertos modelos y que a su vez analiza los elementos de la organización con la finalidad de estructurar una matriz y poner en práctica las metas y estrategias que sean necesarias para solucionar problemas encontrados dentro de la organización. Además también nos va a permitir a identificar cuáles serán las oportunidades y amenazas que brindan los diferentes factores del entorno y saber reconocer cuáles son sus fortalezas y debilidades existentes en la organización.

Chiavenato (2015), manifiesta que para realizar un análisis organizacional se debe buscar el área del problema y ver cuál es la manera más adecuada para mejorar las cosas, es decir, es un proceso instructivo que da lugar a nuevos pensamientos y formas de visualizar la organización y sus colaboradores. A parte de que es una herramienta, este análisis nos ofrece a buscar las soluciones necesarias para que cada miembro pueda observar y compartir su visión sobre la organización,

#### **Matriz FODA**

Talancón (2006), conceptualiza la matriz FODA como una herramienta muy utilizada en el diagnóstico organizacional que permite analizar la situación actual de la organización y obtener conclusiones para ayudar en un futuro a mejorar la situación. Mediante el FODA se podrá reconocer aquellos elementos internos y externos que afectarán positiva o negativamente al desarrollo de metas y estrategias en la organización.

A continuación se detalla el análisis de los factores utilizadas en el diagnóstico organizacional como son los análisis interno y externo.

#### **a) Análisis interno**

El análisis interno es una herramienta importante para la formulación estratégica que permite fijar y evaluar las fortalezas y debilidades que consiste en el estudio de varios factores o elementos que se encuentra dentro de la organización.

- **Fortalezas**

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia

- **Debilidades**

Son aquellas situaciones en que la organización no ha logrado solucionar de la mejor manera posible.

**b) Análisis externo**

En el análisis externo se encuentran las oportunidades que ofrece al mercado y las amenazas que enfrenta día a día la organización en la competencia para poder mantenerse en el sector.

- **Oportunidades**

Son ambientes positivos que se generan en el ambiente creando altos rendimientos y que están disponibles en la organización para poder lograr sus metas y objetivos ya sean de tipo social, político, tecnológico y económico.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones negativas que dificultan el nivel de desempeño en cada área que se encuentra en la organización, y que afectaran al logro de los objetivos.

**Matriz FODA**

Factores internos / Factores externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia ofensiva (FO). Si acentuamos la fortaleza, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?	Estrategia de reorientación (DO). Si supero mi debilidad, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?
Amenazas (A)	Estrategia defensiva (FA). Si acentuamos la fortaleza, ¿podré minimizar la amenaza?	Estrategia de supervivencia (DA). Si supero mi debilidad, ¿podré minimizar la amenaza?

**Figura 2.** Matriz FODA.

**Fuente:** [jesuscasique.blogspot.com](http://jesuscasique.blogspot.com)

### **1.6.2.- Planeación estratégica.**

Armijos (2009), manifiesta que en esta etapa es importante crear una identidad y una dirección dentro de una organización, considerando que esta herramienta será parte de la competencia en el entorno.

Esta proyección estratégica ayudara a la organización a ser parte del éxito a largo plazo de la organización, ya que va a permitir obtener rentabilidad deseada. Para realizar la proyección estratégica se debe basar en:

#### **a) Misión**

Se define a la misión organizacional como el propósito o la razón de ser de la organización, es decir, el motivo por el cual aquella existe, es la que da sentido y guía cada una de las actividades que se desempeñan en la empresa. La planeación de la misión permite evidenciar los aspectos o el interés de los participantes de la organización sirve y por lo cual existe como tal.

Señala que en el mundo de los negocios la misión se define como el propósito o la razón de ser de la empresa u organización, es decir, la que desea satisfacer las necesidades de los clientes, el tipo de producto que ofrece.

#### **b) Visión.**

Se define a la visión como el conjunto de ideas proyectadas que proveen el marco referencial de lo que la empresa quiere llegar hacia un futuro en un tiempo determinado. La visión es el vínculo entre el presente y el futuro de la organización, ya que se encuentran relacionadas con preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo nos ve la gente?, ¿Qué queremos ser?, ¿Cómo seremos cuando esta visión se alcance? y ¿Qué es lo que queremos que la gente diga de nuestra organización?

#### **c) Objetivo**

Según Chiavenato (2015), los objetivos son la definición clara y precisa de lo que se quiere realizar dentro de la organización, buscando proporcionar el bienestar para sus integrantes y para la empresa. Cabe recalcar que cada empresa debe tener alguna

finalidad, es decir, el porqué de su existencia para poder establecer aquellos propósitos planteados.

Los objetivos se hacen referente a lo que la organización desea lograr o quiere alcanzar en un futuro. Es importante establecer objetivos porque es el éxito de toda empresa y a su vez es fuente de motivación para cada miembro de la organización.

Los objetivos que se emplean para obtener un fin común son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la organización.
- Crear un clima organizacional para que los integrantes puedan ejecutar bien sus funciones.
- Saber utilizar los recursos de la mejor manera para aumentar el bienestar social.
- Se alcanzan esfuerzos que son partes de la organización.
- Sirven de guía para las estrategias que se vayan a ejecutar.
- Sirven de guía para realizar tareas o actividades.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan compromiso, participación y motivación

Para poder definir los objetivos, es preciso utilizar la formula “SMART”: específicos, medibles, alcanzables, realistas, a tiempo.



**Figura 3.** Objetivos SMART.

Fuente: Colmenar (2011)

- **Específico:** Los objetivos deben estar plenamente definidos y deben estar centrados en la satisfacción total del cliente.
- **Medible:** Los objetivos debe ser medible de forma cuantificable, de tal manera, permita analizar, los resultados.
- **Alcanzable:** Los objetivos deben ser ambiciosos pero realistas y posibles, de tal manera, que puedan alcanzar.
- **Relevantes:** Deben ir en línea con el objetivo principal del negocio y con sus posibilidades.
- **Tiempo:** El objetivo debe tener un tiempo delimitado y establecido en una línea temporal.

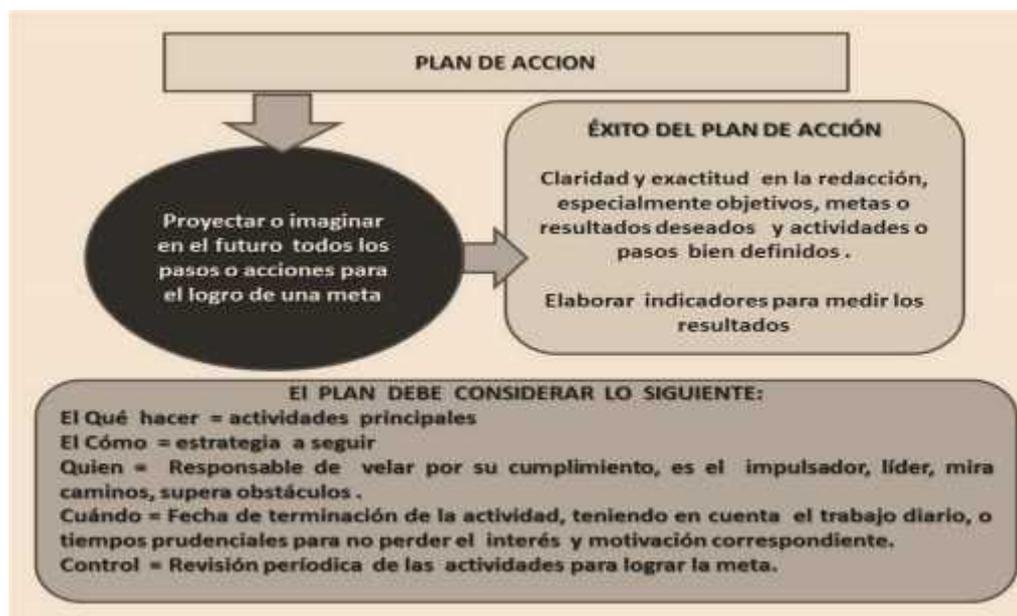
#### d) Estrategias

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno, la estrategia casi siempre significa cambio organizado.

Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento político en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera.

### e) Plan de acción

Rico (2014), define al plan de acción como una herramienta para la valoración de un programa, es decir, es la representación de las tareas, funciones que se deben ejecutar, asignando responsables y que se deben cumplir en un lapso de tiempo, utilizando recursos necesarios para lograr un objetivo dado. La finalidad del plan de acción es para tener una planeación correcta, optimizando la gestión de proyectos, realizar las tareas y esfuerzos en menos tiempo posible para mejorar el rendimiento y poder alcanzar objetivos planteados.



**Figura 4.** Plan de Acción.  
Fuente: <http://soda.ustadistancia.edu.co>

## 1.7.- Proyección de la estructura organizacional.

### 1.7.1.- Objetivo de la estructura organizacional.

Montoro (2015), explica que el éxito de muchas empresas y su grado de perspicacia en el mercado responden a la capacidad de distinguirse de su competencia, lo que exige la creación de estructuras organizativas eficientes, flexibles y con una dirección clara de servicio al cliente. Es decir, el diseño de la estructura organizativa

es un factor importante a la hora de establecer una estrategia de negocios y de ajustar los recursos de la organización para poder descargar las ventajas competitivas.

### **1.7.2. -Políticas organizacionales.**

Según González (2014), la dimensión de los beneficios que pueden obtener los administradores que usan el poder organizacional para provocar el cambio de los conflictos que resuelva a su favor, por supuesto no implica que estos lo consigan como poder para lograr lo que deseen, sino más bien comprende las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones para obtener, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para alcanzar los resultados que una persona desea en una situación en la que hay cierta incertidumbre por las opciones.

### **1.7.3.- Cultura organizacional.**

González (2014), explica que cuando la estructura organizacional se desarrolla, también lo hace la cultura organizacional, ya que representa al conjunto de valores, normas, creencias orientadoras e intelectos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma; la misma que está formada por las personas que integran la misma organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los trabajadores y por el tipo de estructura que utiliza.

Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional forma y controla la manera en la toma de decisiones, la manera en la que interpretan y manejan el ambiente, es decir, el pensar, sentir, lo que hacen con la información y su modo de comportarse dentro de la organización. Asimismo, refleja el carácter en que cada institución aprende a lidiar con su entorno expresando el modo particular de funcionar una organización y entre las características principales están la regularidad de los comportamientos observados, valores dominantes, filosofía, normas, reglas y clima organizacional.

#### **1.7.4.- Clima laboral**

Chiavenato (2015), define el clima laboral como un ambiente en el que se encuentra la organización, es decir, trabajo que desarrollan los empleados ya sean en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. Esto también se relaciona con el trabajo, con el comportamiento de cada persona, con los instrumentos y maquinarias que se utilizan para poder desarrollar las actividades.

#### **1.7.5.- Clima organizacional**

El clima organizacional es la relación que existe entre personas y la organización. Es un proceso de adaptación para las personas en cuanto a diversas situaciones con la finalidad de satisfacer necesidades y mantener un equilibrio individual y emocional.

#### **1.7.6.- Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional es un proceso donde se evalúa el funcionamiento o situación de la organización para buscar aquellos problemas y poder corregirlos. También podemos decir que el diagnóstico nos va a permitir hacer cambios necesarios en la organización para un mejor funcionamiento administrativo.

### **1.8.- Proceso administrativo**

Miner (2013), define al proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control.

Según Velasquez (2009), hoy en día, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha transformado en una herramienta de vital importancia para las organizaciones, a través de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la organización.

#### **1.8.1.- Planeación**

Es el primer punto del proceso administrativo donde se plantea los objetivos, alternativas y se utilizan los recursos necesarios para alcanzar con mayor eficiencia el desarrollo de la organización.

### 1.8.2.- Organización

González (2014), define la organización como una función que persigue alcanzar un fin, que fue primeramente determinado a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para conseguir los objetivos colectivos comunes.

### 1.8.3.- Dirección

Villalva (2009), la define como una etapa de suma importancia del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y control son una misma cosa.

### 1.8.4.- Control

Es el último paso del proceso que consiste en evaluar y corregir las actividades ejecutadas para el mejoramiento de la organización.



**Figura 5.** Proceso Administrativo.  
**Fuente:** <http://proceso-adm.blogspot.com/>

## CAPÍTULO 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1.- Localización de la zona de estudio

El estudio se realizó en la comuna Manantial de Guangala de la parroquia Colonche, ubicado a 48 Km de la cabecera cantonal de Santa Elena.

**Los límites de la comuna son:**

**Norte:** Comuna Salanguillo.

**Sur:** Comuna Cerezal Bellavista.

**Este:** Recinto El Corozo.

**Oeste:** Cabecera parroquial de Colonche.

**Coordenadas:** 1° 59' 11''

80°34'21''



**Figura 6.** Ubicación de la comuna Manantial de Guangala

**Fuente:** Googlemap

## **2.2.- Materiales y equipos**

Para la ejecución de este trabajo de investigación se utilizó materiales y equipos para obtener la información específica del Comité Campesino 28 de Septiembre, del recinto Clementina, de la comuna Manantial de Guangala.

Los materiales y equipos son:

### **Materiales**

- Carpetas manilas
- Bolígrafos de distintos colores
- Lápices
- Hojas A4
- Cuadernos
- Encuestas elaboradas
- Borrador

### **Equipos**

- Computador portátil laptop
- Cámara fotográfica y de video
- Teléfono celular
- Impresora
- Transporte

## **2.3.- Metodología de la investigación**

Para el presente estudio de investigación fue necesario utilizar instrumentos, tales como las entrevistas, encuestas, y análisis situacional, que permitieron involucrarnos en las diferentes actividades de la organización, obteniendo resultados precisos y específicos del estado real del Comité Campesino 28 de Septiembre, con la finalidad de conocer las debilidades y las principales falencias que impiden el alcance de los objetivos de la organización de servicios de mecanización agrícola.

### **2.3.1.- Métodos de investigación**

#### **a) Método inductivo**

El método inductivo facilitó a la investigación desarrollar una conclusión preliminar, de tal manera que se logró definir hipótesis sobre las necesidades que fortalezcan al Comité Campesino 28 de Septiembre, en la comuna Manantial de Guangala del cantón Santa Elena.

#### **b) Método analítico**

A través del método analítico se logró dispersar la información total de la organización, lo que permitió detectar las diferentes falencias y problemáticas que impiden el desarrollo normal del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala. Este método facilitó realizar un análisis más profundo de las causas negativas de los procesos operacionales de la organización.

### **2.3.2.- Tipos de investigación**

#### **a) Investigación descriptiva**

Uno de los tipos de investigación que se utilizó para el estudio fue la investigación descriptiva, mediante la cual se logró conocer con más exactitud todos los procesos internos y externos que realiza la organización, de tal manera que nos permitió caracterizar, clasificar y analizar la información obtenida de las fortalezas y debilidades del comité campesino.

#### **b) Investigación bibliográfica**

La investigación bibliográfica mejoró el conocimiento, a través de experiencias basadas en estudios similares, información extraída de diferentes fuentes físicas y digitales que permitieron orientar el estudio hacia un fin determinado en beneficio del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala del cantón Santa Elena.

### **c) Investigación de campo**

La investigación de campo permitió conocer los procesos operacionales del comité, así como también observar directamente las fortalezas y debilidades de la organización en estudio, con la finalidad de establecer los posibles correctivos que permitan alcanzar los objetivos del comité campesino.

### **2.3.3.- Instrumentos de investigación.**

Dentro del proceso de investigación se utilizaron técnicas e instrumentos contundentes, que permitieron obtener resultados específicos para la elaboración de la propuesta en beneficio del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala, cantón Santa Elena.

#### **a) La entrevista**

Las entrevistas permitieron descubrir las cualidades y atributos de la organización, donde se solicitó para el proceso la participación de cinco dirigentes del Comité Campesino 28 de Septiembre.

#### **b) La encuesta**

A través de la encuesta se logró obtener datos relevantes cuantificables que permitieron realizar un análisis preciso y significativo de las deficiencias y dificultades que ha tenido la organización, es importante señalar que las encuestas fueron formuladas de preguntas abiertas y cerradas para facilitar las respuestas a los 30 socios participantes de la organización.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1.- Análisis e interpretación de resultados**

Este capítulo detalla los resultados obtenidos, basados en los instrumentos de investigación utilizados que fueron la entrevista y encuesta, que se aplicaron a los dirigentes y socios del Comité Campesino 28 de Septiembre, comuna Manantial de Guangala, provincia de Santa Elena.

Los datos recopilados con las entrevistas realizadas, permitirán identificar los factores que afectan a la organización y realizar los correctivos necesarios para prevenir inconvenientes futuros en la organización.

La información obtenida de las encuestas permitió identificar donde nace la problemática principal que afecta directamente el correcto funcionamiento de la organización.

### **3.2.- Análisis de resultados de la entrevista dirigida al directorio del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala**

Los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los dirigentes del comité determinaron que administrativamente la organización se encuentra en mal estado, por tal razón, se hace indispensable el planteamiento de un diseño organizacional, así mismo, la elaboración de un organigrama de jerarquización que defina a los directivos las funciones y responsabilidades de sus áreas.

#### **Pregunta 1. ¿Cuál fue el fin de creación del comité campesino “28 de Septiembre”?**

En base a las entrevistas realizadas a los dirigentes del Comité Campesino 28 de Septiembre, manifestaron que el fin de creación de la organización fue para independizarse como grupo de agricultores y poder obtener beneficios de forma directa y no a través de la comuna.

**Pregunta 2. ¿Cree usted que el comité cumple con los objetivos de su creación?**

Los entrevistados coinciden que actualmente el comité si está cumpliendo con sus objetivos, ya que se han firmado convenios con diferentes entidades del Estado, como es el caso del proyecto PIDAASSE que entrego el equipo de maquinarias agrícolas para que sea administrado por el comité, además hay proyectos a futuros que permitirán desarrollarnos como grupo dentro del comité.

**Pregunta 3. ¿El comité actualmente tiene un plan de trabajo para el desarrollo correcto de la organización?**

Actualmente la organización no cuenta con un plan específico de trabajo, debido a que los dirigentes anteriores nunca se han preocupado por el bienestar de la organización.

**Pregunta 4. ¿Cree usted que el comité debe utilizar procedimientos administrativos para mejorar o fortalecer los procesos que ejecuta la organización?**

Los dirigentes concuerdan en que nunca es tarde para adquirir conocimientos que permitan desarrollar y fortalecer a la organización, debido a que la mayoría de los socios no culminaron el estudio de educación básica, por tal razón piensan que es muy necesario utilizar procedimientos administrativos.

**Pregunta 5. ¿El comité actualmente tiene elaborado un plan estratégico, (misión, visión, objetivos y valores)?**

La organización no cuenta con un plan estratégico, debido a que la organización no ha tenido dirigentes que se preocupen por el desarrollo del comité, lo que ha sido una limitante para poder emprender en sistemas nuevos de administración y poder fijar objetivos claros dentro de la misma.

**Pregunta 6. ¿Los integrantes del comité valoran realmente las políticas y reglas internas de la organización?**

Los dirigentes concuerdan que los socios cumplen regularmente con el reglamento y políticas internas del comité, así como también de las resoluciones que se discuten y

aprueban en asambleas ordinarias y extraordinarias, motivos que han impedido el funcionamiento correcto de la organización.

**Pregunta 7. ¿Cree usted que debe existir motivación laboral y trabajo en equipo en la organización?**

Los dirigentes conocen que una organización no es manejada por una sola persona o por el directorio que los representa sino por todo el grupo que hacen el comité, de tal manera que concuerdan totalmente que la motivación laboral siempre debe existir para fortalecer el trabajo en equipo en beneficio de la organización.

**Pregunta 8. ¿Piensa usted que la elaboración de un diseño organizacional facilitará la ejecución de los planes propuestos en la organización?**

Según las respuestas de los dirigentes manifiestan que es de mucha importancia acogerse a los sistemas administrativos, porque de esta manera se podrá adquirir conocimientos que permitirán alcanzar los objetivos colectivos dentro de la organización.

**Pregunta 9. ¿De estas áreas cuál cree usted que la organización ha tenido mayor dificultad (productiva, ambiental, comercialización u organizacional)?**

Ellos coinciden que están debilitados en el área organizacional, debido a que desconocen de algunos procedimientos administrativos, coinciden además que también han tenido dificultades en el de área de comercialización, debido a que se ven afectados por los intermediarios que no pagan un precio justo de sus productos, además que no hay el ente competente que regule esta situación.

**Pregunta 10. ¿La organización realiza reuniones o asambleas para definir algún tema en específico?**

Los socios si se reúnen de forma mensual por dos razones, porque así lo estipula el reglamento interno del comité y porque siempre hay temas específicos que tratar y resolver.

**Pregunta 11. ¿Cómo socio activo que espera del comité?**

Los dirigentes coinciden en que todo socio activo debe velar por el desarrollo de la organización por tales razones avizoran un futuro prometedor para la organización dependiendo del trabajo en equipo por parte de todos los que conformamos el Comité Campesino 28 de Septiembre.

**Pregunta 12. ¿De estos elementos administrativos, cuál considera más importante para aplicar dentro de su organización (planeación, organización, dirección o control)?**

Para los dirigentes el elemento principal que aplicarían en la organización es la planeación, ya que a través de la misma se fijarían objetivos que se puedan concretar para el bienestar de los socios que forman parte de la organización.

**Pregunta 13. ¿Cómo miembro de la directiva como califica usted el nivel de liderazgo de la organización por los beneficiarios del servicio de mecanizado?**

De acuerdo a los diferentes criterios de los dirigentes se puede definir que hay una calificación favorable o regular.

**Pregunta 14. ¿Usted considera oportuno establecer un diseño organizacional en el comité?**

Los dirigentes concuerdan en que es muy oportuno que entidades como la Universidad a través de sus estudiantes puedan ayudar a organizaciones que buscan mantenerse en el tiempo realizando las diferentes actividades de producción, de tal manera que los dirigentes se encuentran totalmente de acuerdo con la aplicación de este sistema en beneficio de la organización.

**3.3.- Análisis de resultados de las encuestas a los socios del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala**

Dado los resultados de las encuestas realizadas a los 29 socios del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala, parroquia

Colonche, se procede a elaborar su interpretación que será utilizado para la implementación de la estructura organizacional.

**Pregunta 1. Tipo de género.**

En el comité la mayoría de los participantes son hombres por ser esta organización de agricultura y prestación de servicios de mecanización, entonces está representada por el 79% de hombres y 21% de mujeres, cabe indicar que todos los socios de la organización son de la comuna Manantial de Guangala. Según el Banco Mundial, FAO, FIDA (2008), manifiesta que debe existir equidad de derechos para hombres y mujeres en el desarrollo económico, social, político y cultural. El comité muestra que dentro de sus socios hay participación de mujeres involucradas en el desarrollo económico a través de la agricultura, teniendo en cuenta el principio sobre la equidad de género que se promueve mundialmente.

**Tabla 1. Género de los socios**

<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentajes</b>
Femenino	6	21%
Masculino	23	79%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 2. ¿Edad de los participantes de los socios?**

Los datos registran que, el 17% de la organización está en edades comprendidas entre 42 a 49 años de edad, el 28% tiene edades comprendidas entre 50 a 57 años, otro 28 % representada en edades de 58 a 65 años de edad, y 27% representan a los socios mayores de 65 años en el Comité Campesino 28 de Septiembre, en el sector de Colonche se puede evidenciar que las personas mayores a 65 años de edad se mantienen inmersas en las labores agrícolas sin ningún inconveniente. Según el TELÉGRAFO (2015), en su artículo manifiesta que en el Ecuador la mayoría de personas involucradas en las labores agrícolas son personas mayores de 30 años, lo que se asevera con los socios del comité campesino.

**Tabla 2. Edad de los socios**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
42-49	5	17%
50-57	8	28%
58-65	8	28%
Mayores 65	8	28%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

### **Pregunta 3. Estado civil de los socios**

Los datos de los resultados extraídos indican que, el 90% de los socios son casados, el 7% representados en 2 personas son solteros y el 3% representados en una persona es de estado civil viudo. Vara (2006), según su estudio la mayor parte de las personas casadas son más provechosas en términos productivos y tienen mayor grado de responsabilidad en mantener su trabajo que las personas solteras, el comité campesino revela que los socios en su mayoría son casados y se coincide, en que hay mayor grado de responsabilidad en las personas casadas que en las solteras.

**Tabla 3. Estado civil de los socios**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Soltero	2	7%
Casado	26	90%
Viudo	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

### **Pregunta 4. Nivel de instrucción**

Los datos relacionados al nivel de instrucción que tienen los integrantes del comité son, el 66% de sus socios terminaron la primaria, el 24% representados por 7 socios no recibieron ninguna instrucción, y el 10% de sus socios terminaron la secundaria, la falta de preparación de algunos socios no ha sido un impedimento para incursionar en el ámbito de la agricultura y en las labores de la organización. Contreras (2015), en base a su estudio manifiesta que la problemática del bajo nivel de educación en las zonas rurales se debe a los pocos establecimientos en las zonas, lo que se refleja y concuerda basado en la información obtenida del comité campesino.

**Tabla 4. Nivel de instrucción educativa**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Primaria	19	66%
Secundaria	3	10%
Ninguno	7	24%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 5. ¿Cuál es la actividad que desempeña la asociación?**

Los encuestados respondieron de la siguiente manera, el 38% dijeron que la organización se dedica a las labores de producción agrícola, y el 62% de los encuestados contestó que la organización se dedica a la prestación de servicios de mecanización agrícola, es importante señalar que todos los socios de la organización se dedican a las labores agrícolas, pero la actividad operativa del comité es prestar servicios de mecanización a pequeños agricultores de la parroquia Colonche. Según FAO (2006), Durante la última década, la contribución del sector agropecuario en la economía nacional ecuatoriana ha representado un 8%, del PIB Agropecuario, con un crecimiento interanual del 4%. El comité es un ejemplo claro de que el gobierno nacional está implementado en diferentes sectores del país equipos y kits completos de las maquinarias, herramientas e insumos agrícolas, necesarios para optimizar la producción agraria.

**Tabla 5. Actividades de la organización**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Agricultura	11	38%
Mecanizado	18	62%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 6. ¿En que se basan las actividades agrícolas de los socios de la organización?**

El 93% de los encuestados contestaron que las labores que realiza la organización están basadas en Asistencia técnica por parte de entidades gubernamentales, el 7% representado por 2 socios manifestaron que las operaciones que realiza la

organización la basan en folletos. MAG (2013), manifiesta que los pequeños productores del Ecuador están siendo capacitados en temas de manejo de mecanización, por tales razones los encuestados aseveran y confirman que se valen la mayor parte de una asistencia técnica privada o pública.

**Tabla 6. Base de las actividades agrícolas de los socios**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Folletos	2	7%
Asistencia técnica	27	93%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 7. ¿Cree usted que el comité debería implementar un diseño organizacional para fortalecer sus operaciones administrativas?**

La figura nos muestra que el 97% de los encuestados cree necesario implementar un diseño organizacional, y el 3% representada por una persona dijo que no es necesaria la implementación de un diseño porque considera que con el tiempo se olvida lo planteado o aprendido y no perdura en el tiempo. Carrillo (2014), manifiesta que el diseño organizacional juega un papel importante en el desarrollo de la organización, concuerda con la respuesta de los participantes de esta encuesta.

**Tabla 7. Resultado sobre la implementación del diseño organizacional**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	28	97%
No	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 8. ¿Cómo estimaría usted al diseño organizacional ya implementado en la organización, cómo?**

El resultado en esta pregunta fue, el 72% de los encuestados consideran de oportuno esta implementación de diseño organizacional, mientras que el 28% representado por 8 personas dijeron que les da igual si se implementa un diseño organizacional en el comité. Según Carrillo (2014), es necesario el diseño organizacional para las organizaciones, lo que concuerda con los encuestados.

**Tabla 8. Estimación sobre la aplicación del diseño organizacional**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Oportuno	21	72%
Igual	8	28%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 9. ¿Cree usted que dentro de los estatutos están definidas las funciones y responsabilidades de los dirigentes y las áreas de producción?**

Según los datos de la encuesta de 29 personas miembros del comité nos indica que, el 66% asume que no están definidas correctamente las funciones y responsabilidades de los dirigentes de la organización, mientras que el 34% de los encuestados dicen que si están definidas las funciones de los dirigentes. Castro, Miquilena, Peley (2002), manifiestan que dentro de una organización las funciones siempre deben estar definidas, lo que no sucede en la actualidad con el comité campesino en estudio.

**Tabla 9. Responsabilidades del directorio y áreas productivas**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	10	34%
No	19	66%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 10. ¿Conoce usted el significado de los valores de una organización?**

La mayoría de los encuestados no conocen el significado de los valores de una organización representados en el 79% de los encuestados, mientras que el 21% dijeron si conocer el significado de los valores de una organización representados por 6 socios. Según Jimenez (2008), los valores inspiran la razón de ser de una organización, por eso es necesario que todos los que forman parte de la misma reconozcan y se identifiquen con los valores de la institución, en el comité campesino pocos conocen el significado de los valores de una organización, cuando deberían estar comprometidos con los mismos.

**Tabla 10. Opinión sobre el significado de los valores de la organización**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	6	21%
No	23	79%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 11. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la organización?**

La mayoría de los encuestados con un 55% dijeron que el ambiente laboral lo consideran bueno, mientras que el 45% dijo que el ambiente laboral es regular. Valdés (2010), se refiere al clima organizacional como la percepción que tienen los empleados con el espacio donde desarrollan sus actividades, el resultado de los involucrados dentro del comité campesino es evidente en no sentirse a gusto con los espacios de trabajo y la forma en que desarrollan sus actividades productivas.

**Tabla 11. Sobre la opinión del ambiente laboral**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Bueno	16	55%
Regular	13	45%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 12. ¿Cómo califica usted la comunicación con los directivos de la organización?**

Los encuestados coinciden que la comunicación con los dirigentes es regular, representados con el 55% de los participantes, y el 45% restante dijo tener una buena comunicación con los dirigentes, ellos dijeron que siempre están dispuestos a colaborar para mejorar los diálogos con los dirigentes. Duarte (2016), enseña que la participación de los socios de una organización juega un papel importante, ya que a través de ellos permite a los directivos ampliar el conocimiento sobre un tema en específico; en el comité campesino la comunicación entre los socios no es tan buena, lo que impide al dirigente ampliar el conocimiento de errores o soluciones de un tema determinado.

**Tabla 12. Opinión sobre la comunicación socios - directivos**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Bueno	13	45%
Regular	16	55%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 13. ¿Con que frecuencia realizan reuniones en el comité “28 de Septiembre”?**

El 100% de los encuestados coincidieron en sus respuestas de que el comité campesino realiza reuniones de forma mensual, debido a que así lo estipula su reglamento interno, caso contrario se sanciona a los socios que falten. Según Salinas (2001), nos manifiesta que en una organización, las reuniones de trabajo representan una oportunidad enorme para crecer; las reuniones en el comité campesino se realizan mensualmente para definir y resolver temas de diferente índole respecto a la organización.

**Tabla 13. Resultado sobre la frecuencia de reuniones en la organización**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Mensualmente	29	100%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 14. ¿Considera usted que las decisiones tomadas en asambleas por los dirigentes del comité son las indicadas?**

El 52% de los encuestados considera que las decisiones tomadas por los dirigentes de la organización son acertadas o indicadas, mientras que el 48% restante dicen que no les parece que las decisiones tomadas en el comité sean acertadas, debido a que hay decisiones que no son consultadas a los socios de la organización, pero que están dispuestos a trabajar para fortalecer al comité. Duarte (2016), nos manifiesta sobre la importancia de la participación de los socios en la toma de decisiones dentro de una organización, las mismas que permiten solucionar los inconvenientes; en el comité campesino las decisiones no son tan acertadas por falta de criterios y de participación de los socios.

**Tabla 14. Resultado sobre las decisiones que toma la organización**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Sí	15	52%
No	14	48%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 15. ¿El socio es tomado en cuenta en la toma de decisiones dentro de la organización?**

El 52% de los encuestados asegura ser tomado cuando opina en temas importantes en las reuniones ordinarias o extraordinarias, mientras que el 48% dice que no hay participación dentro de las reuniones que mantiene la organización. Vazaar (2016), nos manifiesta lo importante de la participación de los involucrados en la toma de decisiones, debido a que se reúnen distintos criterios para favorecer a la organización; la participación en el comité campesino es imparcial, lo que ocasiona poca información relevante para la toma correcta de decisiones.

**Tabla 15. Resultados sobre la toma de decisiones**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Sí	15	52%
No	14	48%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 16. ¿Considera usted que dentro de la organización deben implementarse políticas y valores éticos para mejorar y fortalecer el clima laboral?**

El 97% de los encuestados respondieron que si están de acuerdo con la implementación de valores éticos en la organización, ellos argumentan que esto permitirá fortalecerlos como organización, mientras que una sola persona representada en el 3% dijo que no es necesario la implementación de principios, argumentando que tienen los reglamentos internos cuando se trata de sancionar a alguien por alguna falta. Según Global (2015), las políticas y principios éticos permiten alcanzar una serie de beneficios que desarrollan completamente a la organización; el grupo de

encuestados manifiesta que es más que necesario implementar políticas que fortalezcan y unan al grupo de trabajo para lograr un bienestar común dentro y fuera de la organización.

**Tabla 16. Resultados sobre la implementación de políticas y principios éticos.**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Sí	28	97%
No	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 17. ¿Conoce usted si en la organización se lleva registro contable de las operaciones productivas?**

El 62% de los encuestados se mostraron preocupados porque desconocen sobre la existencia de registros contables de las operaciones productivas de la organización, mientras que el 38% asegura que la organización mantiene registros contables muy básicos, pero que sí llevan un registro o control de ingresos por prestación de servicios de mecanización que ofrece el Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala. Según Bayarri (2014), es importante llevar una contabilidad, porque permite obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la organización; en este caso el comité no lleva claramente un registro contable por falta de conocimientos, lo que impide tener una imagen opaca de la situación financiera de la organización.

**Tabla 17. Resultados sobre existencia de registros contables en la organización.**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Sí	11	38%
No	18	62%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 18. ¿La organización cuenta con organigrama jerárquico que demuestre su estructura organizacional?**

El 100% de los socios del comité coinciden en que no existe organigrama jerárquico. Según Pérez (2016), el organigrama es importante para la organización, ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones; en el comité campesino actualmente no cuenta con un organigrama o estructura organizativa, debido a la falta de conocimientos administrativos por parte de los involucrados.

**Tabla 18. Resultados sobre la existencia de organigrama.**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
No	29	100%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 19. ¿Para usted la implementación de un diseño organizacional en el comité campesino beneficiará a cada uno de sus miembros?**

Los socios encuestados dijeron que si le beneficiaría a los socios la implementación de un diseño organizacional que fue representado por el 97% de los participantes, mientras el 3% que es representado por una sola persona considera que no les beneficiará en nada a los socios, porque alega que los socios obtienen sus ingresos de forma individual y no por el comité. Según Carrillo (2014), el diseño organizacional debe ser parte primordial de una organización, debido a que mediante este se puede establecer patrones y guías necesarias para el alcance de objetivos; los involucrados del comité campesino concuerdan en que es factible la implementación del diseño organizacional, debido a que son conscientes del mal comportamiento administrativo del comité campesino.

**Tabla 19. Resultados sobre el beneficio que obtienen los socios.**

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Sí	28	97%
No	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Pregunta 20. ¿De qué manera cree usted que va a beneficiar un diseño organizacional en el comité campesino?**

El 52% de los participantes coinciden en que la implementación de un diseño organizacional beneficiará a la organización en el tema productivo, el 27 % considera que aumentará las ventas de los productos de los socios, el 14% asegura que el diseño organizacional actuará en la parte administrativa de la organización y 7% atribuye un aumento económico causado por la implementación del diseño organizacional. Según Bermúdez (2013), manifiesta que mediante la implementación del diseño organizacional varían diferentes beneficios internos y externos de la organización, uno de los principales es el rédito económico y productivo de la empresa; la mayoría de los participantes de la encuesta coinciden que el comité mejorará el servicio de mecanización, ya que con una guía práctica del funcionamiento de las áreas administrativas se puede lograr ser competitivo con miras de desarrollo.

**Tabla 20. Resultados sobre el beneficio que obtiene la organización.**

<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentajes</b>
Económico	2	7%
Producción	15	52%
Mayor venta	8	28%
Otros	4	14%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**3.4.- Propuesta del diseño organizacional para el Comité Campesino 28 de Septiembre, en la comuna Manantial de Guangala, cantón Santa Elena.**

**a) Introducción**

Para poder establecer un diseño organizacional en el Comité Campesino 28 de Septiembre, es necesario entender la situación actual del manejo administrativo, operacional y el entorno laboral de la organización.

El fin de realizar un diseño organizacional en el Comité Campesino 28 de Septiembre, es para darle una estructura jerárquica a cada una de las áreas de producción, de tal manera que puedan realizar sus actividades departamentales, para tener un mejor desarrollo y entendimiento. La elaboración del diseño organizacional se dividirá en cuatro fases, la primera fase muestra la situación actual del comité campesino; segunda instancia basada en la administración estratégica, en la que se formulará la misión, visión, valores y estrategias; la tercera fase comprende el diseño organizacional que está compuesta de la elaboración de una estructura organizacional basada en las actividades que realiza el comité; La última fase contiene los resultados de efectividad de todos los procesos dentro de la organización.

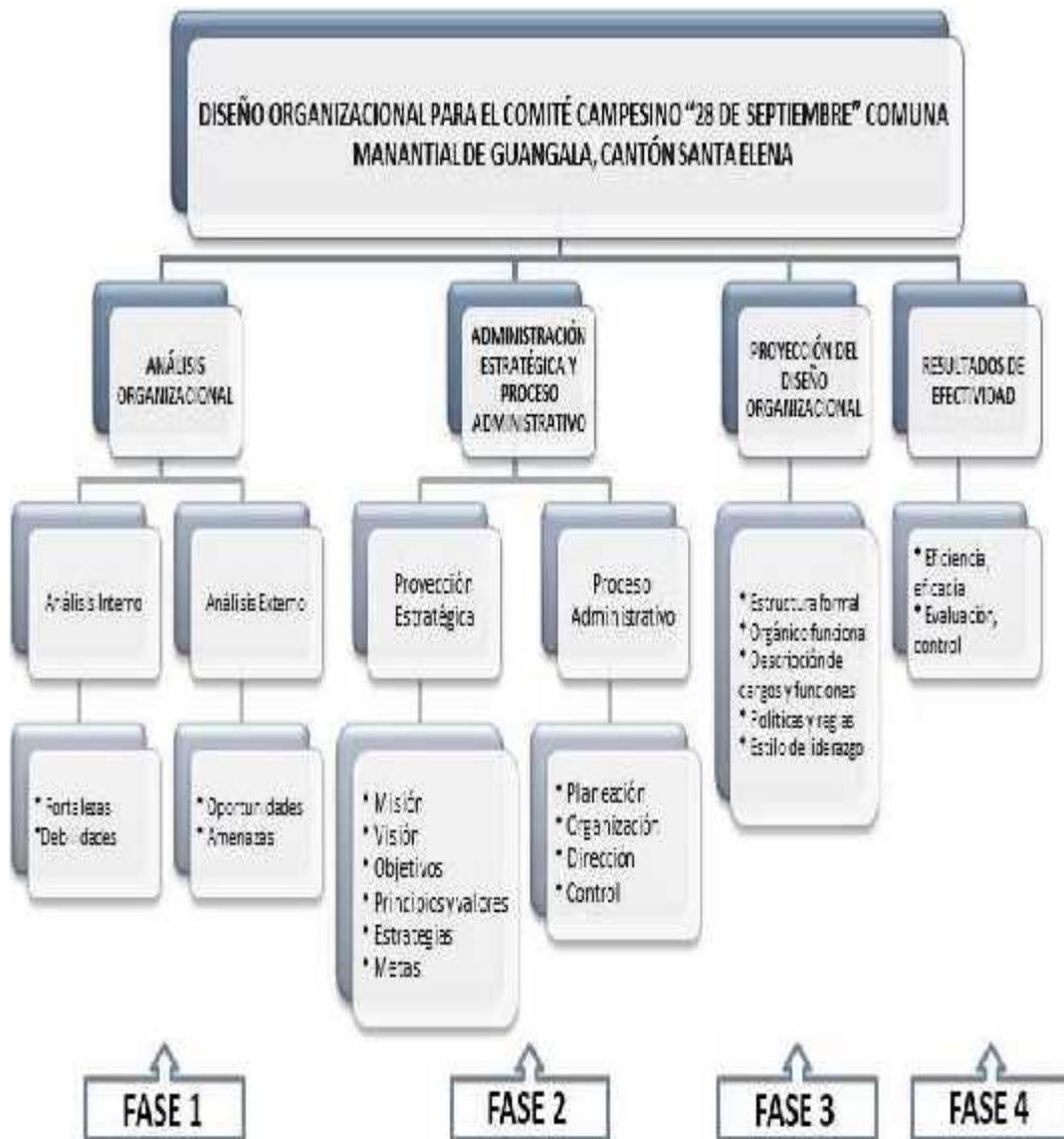
El diseño organizacional tiene la intención de mejorar el aspecto administrativo, operativo, y corregir las falencias que impidan el desarrollo de la organización.

#### **b) Justificación de la propuesta.**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo se ha determinado que actualmente el Comité Campesino 28 de Septiembre, no está funcionando adecuadamente, debido a que tiene deficiencias organizativas, tales como, escasa organización entre socios, deficiente estructura organizacional, deficiente control de los ingresos económicos de la organización, entre otros.

Basado en las deducciones de esta investigación se propone la implementación de un diseño organizacional que permita corregir y fortalecer las actividades que se ejecutan dentro de la organización, tales como la gestión administrativa de los dirigentes de la organización, la correcta elaboración de planes de acción con propósitos alcanzables para el comité, entre otros.

**c) Modelo del diseño organizacional para el Comité Campesino 28 de Septiembre, comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena.**



**Figura 7.** Modelo de Diseño Organizacional.

## **Fase 1. Análisis organizacional (situación actual)**

El presente diseño organizacional implementado para el Comité Campesino 28 de Septiembre, en la comuna Manantial de Guangala, se elaboró en base a los inconvenientes previstos que registraron el resultado de las opiniones de los encuestados y entrevistados, dicha información permitió conocer más a fondo el estado situacional de la organización.

En el comité se efectuó un análisis del estado situacional interno y externo para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, y obtener los factores que impiden el desarrollo actual de la misma y el alcance de sus objetivos.

Cabe destacar que el proceso de análisis situacional de la organización se realizó porque nos facilitó conocer con más exactitud la problemática principal del comité, para poder identificar y ejecutar las medidas o correcciones precisas que permitan fortalecer las estrategias de la organización.

### **Análisis interno**

#### **a) Fortalezas**

- Ñ Socios comprometidos con la organización.
- Ñ Equipo mecanizado en buen estado.
- Ñ Dirigentes activos y comprometidos.
- Ñ Capacidad y liderazgo en la gestión administrativa.
- Ñ Deseos de superación del grupo.
- Ñ Aportaciones de socios al comité.
- Ñ Cartera de cliente estable.
- Ñ Asambleas mensuales.

#### **b) Debilidades**

- Escasa organización de los socios.

- Impuntualidad en las reuniones.
- Desconocimiento técnico en procedimientos administrativos y financieros.
- Desorganización en la toma de decisiones al interior de la asamblea.
- Escasa comunicación Socio - Dirigente
- Deficiente control de los ingresos económicos.
- Deficiente estructura organizacional
- Escaso control y mantenimientos a maquinarias
- Falta de recursos que impiden la construcción del espacio para manejo de maquinarias agrícolas.

### **Análisis externo**

#### **a) Oportunidades**

- Apoyo de instituciones privadas y públicas
- Asistencia técnica en el manejo de maquinarias.
- Reconocimiento de la organización por los servicios prestados.
- Apoyo de créditos.
- Respaldo comunal.
- Gestión directa con entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Desarrollo de operaciones productivas en la misma comunidad.

#### **b) Amenazas**

- Reducción de la producción agrícola en la zona.
- Escasa asistencia técnica en temas administrativos y financieros.
- Incremento de costos operativos causados por terceros
- Falta de lugares locales para realizar los mantenimientos a las maquinarias.

- Competencia desleal.
- Precios variables en materiales operativos de las maquinarias.
- Bajos precios en la prestación de servicios de mecanización.

### Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios con un nivel de entendimiento con la organización.</li> <li>• Equipo mecanizado en buen estado.</li> <li>• Dirigentes activos y comprometidos.</li> <li>• Equidad en el grupo.</li> <li>• Capacidad y liderazgo en la gestión administrativa.</li> <li>• Deseos de superación del grupo.</li> <li>• Aportaciones de socios al comité.</li> <li>• Producción estable.</li> <li>• Aportaciones mensuales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa organización.</li> <li>• Impuntualidad en las reuniones.</li> <li>• Desconocimiento técnico en procedimientos administrativos y financieros.</li> <li>• Desorganización en la toma de decisiones al interior de la asamblea.</li> <li>• Escasa comunicación Socio – Dirigente.</li> <li>• Deficiente control de los ingresos económicos.</li> <li>• Bajos precios en la prestación de servicios de mecanización.</li> <li>• Deficiente estructura organizacional.</li> <li>• Escaso control y mantenimientos a maquinarias.</li> <li>• Inadecuado manejo de las maquinarias.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de instituciones privadas y públicas.</li> <li>• Asistencia técnica en el manejo de maquinarias.</li> <li>• Reconocimiento de la organización por los servicios prestados.</li> <li>• Apoyo de créditos.</li> <li>• Respaldo comunal.</li> <li>• Gestión directa con entidades gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>• Desarrollo de operaciones productivas en la misma comunidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la producción estable de la organización para acceder con más garantía a los créditos en beneficio del comité.</li> <li>• Imponer una marca en la parroquia Colonche aprovechando el liderazgo institucional.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la producción agrícola en la zona.</li> <li>• Escasa asistencia técnica en temas administrativos y financieros.</li> <li>• Incremento de costos operativos causados por materiales.</li> <li>• Falta de lugares adecuados para realizar los mantenimientos a las maquinarias.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Precios variables.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confrontar la disposición del comité ante el ingreso de nuevas competencias desleales.</li> <li>• Openerse a la variación de precios que hacen elevar los costos operativos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar con entidades públicas o privadas el monitoreo técnico de los procesos operativos de la organización.</li> <li>• Suscribir un manual de procedimientos operacionales que permitan prestar un mejor servicio al cliente, para obtener la fidelidad ante la competencia desleal.</li> </ul>

Figura 8. Matriz FODA del Comité Campesino 28 de Septiembre.

## **Fase 2. Administración estratégica**

### **Misión**

Comité Campesino 28 de Septiembre, dedicado al servicio de mecanización agrícola, a través, de los más altos estándares de procesos de mecanizados, para satisfacer los exigentes requerimientos de nuestros clientes y liderar el mercado.

### **Visión**

Ser competitivos en la prestación de servicios de mecanización agrícola, ofertando calidad en nuestros equipos de producción en la parroquia de Colonche del cantón Santa Elena.

### **Objetivo general**

Fortalecer la gestión administrativa del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, con la elaboración de un diseño organizacional, que permita alcanzar un desempeño eficaz y eficiente de las labores de la organización.

### **Principios y valores del comité campesino.**

Los valores que más se destacan dentro de la organización son los siguientes:

- **Respeto**

El comité deberá promover capacitaciones de relaciones humanas con la finalidad de fortalecer el respeto en el interior y exterior de la organización, y también deberá hacer cumplir con lo que indica el reglamento interno.

- **Lealtad**

El Comité Campesino 28 de Septiembre, debe realizar eventos de esparcimiento para los colaboradores del desarrollo productivo de la organización, con la finalidad de que los socios se sientan protegidos y en confianza con el comité, de tal manera que se estimule y fortalezca la lealtad entre los miembros de la organización..

- **Solidaridad**

El comité debe plantear estrategias de marketing como la publicidad que permitan mejorar los ingresos de la organización, de tal manera que pueda apoyar con el desarrollo de su comunidad.

### **Estrategias**

Las estrategias que estarán inmersas para el fortalecimiento del Comité Campesino 28 de Septiembre, serán las siguientes:

- Aprovechar la producción estable de la organización para acceder con mayor garantía a los créditos en beneficio del comité.
- Imponer una marca en servicios de mecanización agrícola en la parroquia Colonche aprovechando el liderazgo institucional.
- Confrontar la disposición del comité ante el ingreso de nuevas competencias desleales.
- Oponerse a la variación de precios que hagan elevar los costos operativos.
- Aprovechar las instituciones para capacitar a los socios en diferentes temas relacionados al manejo y funcionamiento de la organización.
- Captar créditos que permitan solventar costos para la construcción del galpón de las maquinarias.
- Planificar con entidades públicas o privadas el monitoreo técnico de los procesos operativos de la organización.
- Sustener un manual de procedimientos operacionales que permitan prestar un mejor servicio al cliente, para obtener la fidelidad ante la competencia desleal.

### **Proceso administrativo**

El proceso administrativo es una herramienta que va a permitir a la organización fortalecer la gestión y capacidad administrativa de los involucrados directamente en

las actividades operativas de la organización, favoreciendo en conocimientos básicos de administración financiera.

#### **a) Planeación y organización**

A través de la planeación y organización se logra definir lo que se espera conseguir con la organización, donde se definen las actividades y se delega responsabilidades a cada elemento humano que es parte del funcionamiento operativo del ente o empresa, es decir, cada miembro del comité tendrá bien definido sus deberes, responsabilidades y funciones de acuerdo al área de ejecución que le asigne el comité, para obtener beneficios económicos para la organización.

Mediante este proceso se proyecta:

- Lograr cambios organizacionales que permitan alcanzar los objetivos en un corto y mediano plazo.
- Estructurar un orden cronológico de las actividades operativas de la organización, con la finalidad de atender sin retrasos todos los pedidos del usuario o clientes.
- Optimizar recursos, que permitan mejorar ganancias económicas al Comité Campesino 28 de Septiembre.

#### **b) Dirección**

La dirección precedida por el presidente del comité deberá ser comunicativa, y se realizará a través de reuniones con sus subordinados, con la finalidad de verificar y fortalecer los procesos dentro de la organización.

#### **c) Control**

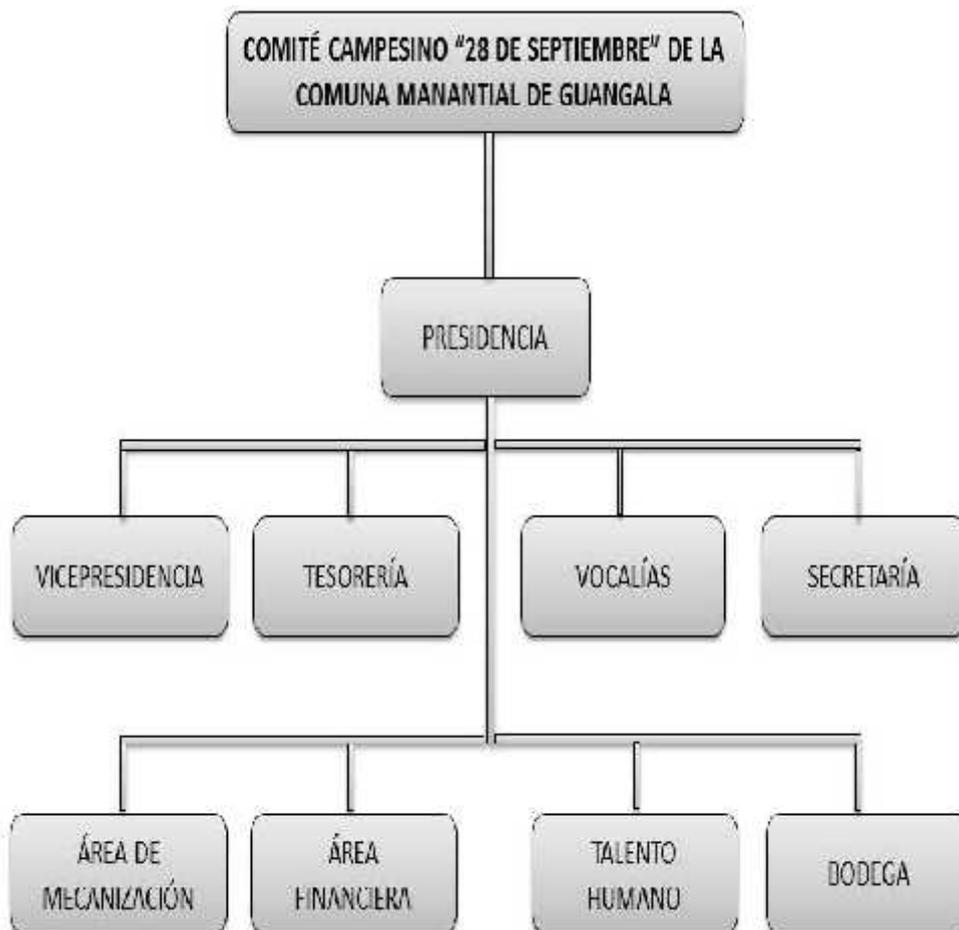
Para poder realizar un control eficiente de todos los procesos dentro de la organización, es necesario que cada responsable de área verifique constantemente el desarrollo de las actividades que realicen los involucrados en el funcionamiento operativo de la organización, estos monitoreos pueden realizarse periódicamente de acuerdo al área y a la actividad que se va a evaluar.

### Fase 3. Proyección del diseño organizacional.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional que se implementará en el Comité Campesino 28 de Septiembre, estará sujeta a un diseño que permita identificar las divisiones por áreas de acuerdo a sus responsabilidades y operaciones, dejando definir el grado jerárquico de cada sector o competencia.

- **Orgánico funcional**



**Figura 9.** Estructura organizacional del Comité Campesino 28 de Septiembre.

## **Descripción de cargos en el Comité Campesino 28 de Septiembre.**

### **Presidente/a del comité**

El presidente es la persona encargada de representar legal y jurídicamente al comité ante otras entidades, además, es la encargada de velar el cumplimiento de los estatutos de la organización por parte de los socios, así como también verificar el cumplimiento de las actividades departamentales para la obtención de los objetivos colectivos de la organización.

### **Vicepresidente/a del comité**

El vicepresidente es el encargado de representar al presidente cuando sea necesario, incluso en los actos solemnes, es el alternante del presidente para cumplir sus funciones.

### **Secretario/a del comité**

La principal característica del secretario es la de redactar con la mayor precisión posible las actas de las asambleas, donde se detallan las diferentes resoluciones aprobadas por los asambleístas de la organización.

### **Tesorero/a**

La característica principal de la persona responsable de tesorería es conocer las operaciones matemáticas que le permita realizar cálculos básicos relacionados a la cobranza de las aportaciones de los socios de la organización.

### **Área de mecanización agrícola**

El área de mecanización tiene como fin planificar la agenda de trabajo de acuerdo a las solicitudes de los clientes que requieran el servicio de las maquinarias agrícolas, con el fin de cumplir sus necesidades.

### **Área financiera**

El área financiera tiene como fin registrar los ingresos y egresos de las actividades productivas de la organización, a fin de elaborar una contabilidad básica que permita realizar diagnósticos en periodos cortos, a fin de tomar decisiones correctivas de ser el caso.

### **Área de talento humano**

El objetivo del área de talento humano es seleccionar de forma correcta al personal idóneo que cumplirá las diferentes funciones operativas dentro de la organización. Además debe tener como uno de sus objetivos la capacitación continua de los empleados.

### **Área de bodega**

El objetivo principal de esta área es mantener siempre la existencia de las herramientas y materiales necesarios para el desarrollo administrativo y operativo de la organización.

### **Políticas y reglas**

Para que las políticas y reglas se cumplan por parte de los miembros de la organización se propone, se forme una comisión de disciplina y control, que se encargue de verificar el cumplimiento del reglamento interno del Comité Campesino 28 de Septiembre, mediante evaluaciones semestrales o anuales.

### **Estilo de liderazgo**

Para alcanzar ser líder en el mercado de prestación de servicios de mecanización se propone al comité mejorar los servicios de mecanización a través de la planificación de los trabajos en campo, de la misma manera debe mantener las maquinarias agrícolas en buen estado, mediante los mantenimientos correspondientes.

#### **Fase 4. Resultados de efectividad**

- **Eficacia**

El Comité Campesino 28 de Septiembre, para obtener eficacia en el logro de sus objetivos debe aplicar los conocimientos adquiridos en base a este diseño organizacional, los socios de la organización deben sumar esfuerzos y colaborar en las actividades operativas y saber que ellos son realmente parte fundamental para el funcionamiento del comité y el alcance de sus objetivos.

- **Eficiencia**

El Comité Campesino 28 de Septiembre, para obtener eficiencia debe contar con las herramientas necesarias y el personal calificado. Un factor importante para tener eficiencia seria el buen estado de las maquinarias a base de mantenimientos periódicos que fortalezcan el funcionamiento de las mismas.

El personal con el que cuente debe ser aprovechado al máximo en base su desempeño, es decir, distribuir correctamente al personal de acuerdo a sus capacidades y conocimientos.

- **Evaluación**

Las actividades que realicen las diferentes áreas operativas de la organización deben ser evaluadas periódicamente para poder determinar posibles cuellos de botellas que limiten los procesos de cada área y afecten el resultado final para el alcance de los objetivos de la organización. Es importante señalar que la evaluación permite conocer la situación actual de los procesos y permite analizar las diferentes actividades en la toma de decisiones para mejorar o fortalecer los procesos y lograr cumplir con los resultados propuestos en menor tiempo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- De acuerdo a la investigación realizada se evidenció que el Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala, se encuentra con varias deficiencias en el ámbito administrativo y organizativo, lo que impide el desarrollo correcto de su funcionamiento y al incumplimiento del alcance de sus objetivos.
- El 97% de los socios están de acuerdo que se aplique el diseño organizacional al comité campesino, ya que ellos reconocen que actualmente hay muchas falencias en gestiones administrativas y de organización.
- La escasa planificación de las actividades efectuadas por los dirigentes, conlleva a que no se cumplan con las metas y objetivos de la organización.
- A través del diseño organizacional, se define una estructura ordenada que especifica la jerarquía y las funciones de cada miembro de la organización.

### **Recomendaciones**

- Promover la capacitación continua de todos los involucrados del comité campesino, para que demuestren profesionalismo en cada una de las áreas operativas en beneficio de la organización.
- Elaborar estrategias de marketing que permita al comité campesino ampliar sus proyecciones de mercado y liderazgo, de tal manera que se genere mayores ingresos en la organización.
- La implementación del diseño organizacional al comité campesino ayudará a definir un punto de partida y una dirección de lo que pretende el comité, mediante la planeación estratégica.
- La organización debería poner en práctica el manual de este proyecto de investigación, para que cada uno de los directivos desarrollen eficientemente sus

funciones, de tal manera que permita fortalecer la administración del comité campesino.

- El comité campesino debe regular sus procesos tributarios, mediante la obtención del R.U.C., para impedir sanciones futuras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administrativos, D., 2013. *Datos Administrativos*. [En línea] Available at: <http://datos-administrativos.blogspot.com/2013/07/organizacion.html> [Último acceso: 5 Agosto 2017].

Armijo, M., 2009. Manual de Planificación Estratégica. En: ILPES, ed. *Manual de Planificación Estratégica*. CEPAL: Políticas presupuestaria y gestión pública, p. 103.

Banco Mundial, FAO, FIDA, 2008. *Manual sobre Género en la Agricultura*. Washington DC 20433: Office of the publisher.

Barbosa, M., 2013. *Concepto e importancia de Diseño Organizacional*. Primera ed. Chihuahua Jalisco: Intituto Tecnológico Superior de la Huerta.

Bayarri, L., 2014. *Lacontabilidad de las entidades*. Castellon: Universitat Jaume.

Bermúdez, P., 2013. *SlideShare*. [En línea] Available at: <https://es.slideshare.net/pbermudez10/diseo-organizacional-17018529> [Último acceso: 21 Agosto 2017].

Características, E. d., 2017. *Características*. [En línea] Available at: <https://www.caracteristicas.co/organizaciones/> [Último acceso: 8 Agosto 2017].

Carrillo, M., 2014. *factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*. Bogotá: Universidad Nueva Granada.

Castro, Miquilena, Peley, 2002. *Publicaciones Urbe*. [En línea] Available at: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/526/1280> [Último acceso: 12 Agosto 2017].

Contreras, A. C., 2015. *Situación de la Educación Rural en Ecuador*, Quito: FIDA Ediciones.

Cruz, G., 2013. *Diseño organizacional para la compañía de transporte pesado península de Santa Elena Pensanelen s.a. del cantón La Libertad, provincia Santa Elena, año 2013*. Primera ed. La Libertad: UPSE.

Chiavenato, 2016. *SlideShare*. [En línea] Available at: <https://es.slideshare.net/angievasquezmaldonad/organizacion-66149169> [Último acceso: 5 Agosto 2017].

Chiavenato, I., 2015. *Comportamiento Organizacional*. Segunda ed. México: Mc Graw Hill.

Emprendedores, 2016. *Emprendedores*. [En línea] Available at: <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/comunicacion-entre-socios> [Último acceso: 16 Agosto 2017].

FAO, 2006. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. [En línea] Available at: <http://www.fao.org> [Último acceso: 12 Agosto 2017].

Global, E., 2015. *Ethics Global*. [En línea] Available at: <https://ethicsglobal.com/la-importancia-del-codigo-de-etica-en-la-empresa/> [Último acceso: 15 Agosto 2017].

González, C. L., 2014. *ProQuest ebrary*. [En línea] Available at: <http://site.ebrary.com/lib/upsesp/reader.action?ppg=86&docID=11038651&tm=15009822288> [Último acceso: 23 Octubre 2017].

Hitt, B. P., 2006. *Administración*. Novena ed. México: Munriesuna de Antun.

Jimenez, J. C., 2008. *El Valor de los Valores*. [En línea] Available at: <http://elvalordelosvalores.com/los-valores-organizacionales/> [Último acceso: 15 Agosto 2017].

MAG, 2013. *Ministerio de Agricultura y Ganadería* [En línea] Available at: <http://www.agricultura.gob.ec/agricultores-son-capacitados-para-manejo-equipoagricola/> [Último acceso: 12 Agosto 2017].

Miner, 2013. *gestiopolis*. [En línea] Available at: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>[Último acceso: 10 Agosto 2017].

Mintzberg, H., 2003. *gestiopolis*. [En línea] Available at: <https://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>[Último acceso: 10 Agosto 2017].

Montoro, L., 2015. *gestiopolis*. [En línea] Available at:<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-base-alcanzar-los-objetivos-la-empresa/>  
[Último acceso: 11 Agosto 2017].

Mooney, J., 1958. *Principios de Organización*. 1 ed. Madrid : Instituto de Estudios Políticos.

Perez, G., 2016. El Organigrama. En: G. Perez, ed. *La importancia del organigrama en la empresa*. Sevilla: Publicaiones Didacticas, pp. 482-589.

Quijano, D. d., 1993. *Organización y administración de la educación*. [En línea] Available at: <http://orgyadministraciondelaeducumunne.blogspot.com> [Último acceso: 23 OCTUBRE 2017].

Rico, M. M., 2014. *Maria Elena CM Intel*. [En línea] Available at: <https://sites.google.com/site/mariaelenacmintel/modulo-4-plan-de-accion/actividad1-bosquejo-plan-de-accion> [Último acceso: 10 Agosto 2017].

Salinas, O., 2001. *Gestiopolis*. [En línea] Available at: <https://www.gestiopolis.com/importancia-reuniones-trabajo/>[Último acceso: 15 Agosto 2017].

Sosa, A. L., 2008. *Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones*. Cuba, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Talancón, H. P., 2006. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. "*Contribuciones a la Economía*", II(1), p. 16.

TELÉGRAFO, E., 2015. Las personas de más edad sostienen la pequeña agricultura en Ecuador. *EL TELÉGRAFO*, 21 Febrero, p. 2.

Valdés, C., 2010. *Gestiopolis*. [En línea] Available at: <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>[Último acceso: 14 Agosto 2017].

Vara, M. J., 2006. *Estudio sobre género y economía*. Primera ed. Madrid: AKAL ediciones.

Velasquez, A. G., 2009. *ProQuest Ebook Central*. [En línea] Available at: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?ppg=4&docID=3180831&tm=1509395994997>[Último acceso: 18 Agosto 2017].

Villalva, J., 2009. *ProQuest ebrary*. [En línea] Available at: <http://site.ebrary.com/lib/upsesp/reader.action?docID=10312103>[Último acceso: 23 Octubre 2017].

# ANEXOS

**Formato 1A.** Manual de procesos administrativos.



**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL  
COMITÉ CAMPESINO 28 DE SEPTIEMBRE DE LA  
COMUNA MANANTIAL DE GUANGALA DEL  
CANTÓN SANTA ELENA.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

## ***Presentación del manual***

- 1. Introducción***
- 2. Descripción general del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala del cantón Santa Elena.***
- 3. Organigrama funcional.***
- 4. Descripción de las actividades de cada área funcional.***
- 5. Planeación estratégica del comité campesino.***
- 6. Proceso Administrativo.***
- 7. Resultados de efectividad en el Comité Campesino 28 de Septiembre.***
- 8. Agradecimiento.***

## ***1. INTRODUCCIÓN***

En la provincia de Santa Elena, el gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y por medio del proyecto PIDAASSE, entrego un equipo de mecanización al Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala, de la parroquia Colonche del cantón Santa Elena. Hoy en día el comité campesino se ha visto incapaz de administrar de forma correcta el uso y prestación de servicios de las maquinarias agrícolas a los pequeños agricultores de la parroquia Colonche.

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de investigación, se recomienda la aplicación del diseño organizacional que permita planificar las labores de forma eficaz y eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización.

El estudio de investigación presenta un diseño organizacional para el Comité Campesino 28 de Septiembre, y una alternativa de gestión administrativa explicada a través de un manual de procesos y funciones de los dirigentes de la organización.

El manual de procedimientos tiene como finalidad presentar de forma clara y específica las funciones que deben desempeñar los responsables de áreas de la estructura organizacional del Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala.

### ***Objetivo***

- Contribuir al mejoramiento de las actividades de los socios y dirigentes dentro de la organización, mediante la entrega memoria de un manual que permita orientar o corregir las funciones y actividades del Comité Campesino 28 de Septiembre.

## ***2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL COMITÉ CAMPESINO 28 DE SEPTIEMBRE.***

### ***El comité campesino***

El comité campesino es una organización de derecho regulada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la provincia de Santa Elena, ubicada en la comuna Manantial de Guangala de la parroquia Colonche del cantón Santa Elena a 48 km de la cabecera cantonal.

El comité campesino se creó con la finalidad de lograr la atención de las entidades gubernamentales que cumplieran con las necesidades agrícolas que sus socios requerían, adquiriendo a través del proyecto PIDAASSE maquinaria pesada que permitió al comité desarrollar la actividad de prestar servicios de mecanización agrícola a los pequeños agricultores de la parroquia Colonche.

La organización tiene dos actividades principales, la producción y comercialización de productos agrícolas y la prestación de servicios de mecanización de labores agrícolas en la parroquia de Colonche.



Ubicación de la comuna Manantial de Guangala.

### 3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

La proyección del diseño organizacional se refiere a cómo estará definido de la siguiente manera:



#### ***4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA ÁREA FUNCIONAL.***

##### **Presidencia**

La presidencia estará al mando de una persona elegida por los socios de la organización, esta elección se realizará en asamblea ordinaria con la participación mayoritaria de todos los socios del comité campesino, de acuerdo a lo que establece el reglamento interno de la organización. El presidente electo será el encargado de tomar las decisiones correctas en beneficio de la organización.

##### **Funciones:**

- Convocar y presidir las sesiones del directorio, como de la Asamblea General.
- Vigilar las acciones de cada uno de los miembros del directorio para el cumplimiento de sus funciones.
- Firmar la correspondencia oficial y toda la documentación necesaria en temas competentes a la organización y autorizar pagos y movimientos de fondos junto con el tesorero.
- Velar celosamente el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Presentar informes relevantes de las gestiones del directorio trimestralmente.
- Se firmará los trámites o documentación que sean necesarios junto con la secretaria en cualquier gestión que se realice.
- Representar a la organización en actos públicos o privados que sea invitado.
- Gestionar proyectos futuros a beneficio de la organización.
- Firmar convenios favorables a la institución con entidades públicas o privadas.

##### **Vicepresidencia**

La vicepresidencia es el órgano complementario de la presidencia y tiene como objetivo representar a la presidencia en casos que sean necesarios, la elección del

vicepresidente/a se realizará a través de los socios en asamblea ordinaria, y estará representada por un socio del comité campesino.

**Funciones:**

- Sustituir al presidente cuando no pueda asistir con sus actividades o gestiones en la organización.
- Colaborar con el presidente para que este pueda lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Participar formalmente de la mesa directiva en las reuniones ordinarias o extraordinarias de la organización.
- Presentar informes de las actividades realizadas.
- Apoyar incondicionalmente las gestiones del directorio en beneficio de la organización.

**Secretaría**

La secretaría es la encargada de planificar las actividades administrativas y productivas de la organización, además de llevar un adecuado registro de los archivos concernientes a las diligencias del comité campesino. En las asociaciones se elige a un secretario, el mismo que será elegido mediante los socios a través de una asamblea ordinaria por mayoría de votos, y de acuerdo a lo que establece el reglamento interno de la organización.

**Funciones:**

- Asistir cumplidamente a las reuniones del directorio o asambleas generales, sean estas ordinarias o extraordinarias.
- Llevar ordenadamente el libro de actas y comunicados pertinentes al comité.
- Elaborar las actas levantadas en las diferentes reuniones del directorio o de asamblea general.
- Certificar todo tipo de documentación legal del comité campesino.
- Elaborar el orden del día de todo lo expuesto con el directorio de la asociación.
- Tener un registro de todas las gestiones realizadas.

- Tener el control y cuidado de los registros de documentos archivados del comité campesino.

### **Tesorería**

La tesorería tiene como objetivo salvaguardar las aportaciones y ahorros que existan por parte de los socios del comité. La tesorería estará encargada por una persona electa por los socios en una asamblea ordinaria y de acuerdo a lo establecido en los estatutos de la organización.

### **Funciones:**

- Recaudar y recibir los fondos del comité campesino.
- Presentar mensualmente informes económicos en las asambleas ordinarias.
- Efectuar pagos en conjunto con el presidente.
- Registrar su firma y la del presidente en todos los movimientos bancarios.
- Asistir cumplidamente a las sesiones del directorio y de la asamblea general de socios.
- Llevar registros de todos los ingresos y egresos que efectuó la organización.

### **Área de mecanización agrícola**

El área de mecanizado tendrá como objetivo fijar planes de trabajo en campo, con la finalidad de satisfacer a los beneficiarios del servicio de mecanización, estará integrado por los operarios de maquinaria, supervisor y el responsable del área.

### **Funciones del maquinista u operario:**

- Revisar diariamente las condiciones de la maquinaria.
- Verificar la cantidad de lubricantes y combustibles que permiten el funcionamiento de las maquinarias.
- Operar adecuadamente a las maquinarias
- Cuidar las maquinarias en operación.
- Retornar al espacio de descanso de las maquinarias de acuerdo a lo planificado.
- Verificar el estado en que se entrega la maquinaria al patio de descanso.

### **Funciones del supervisor:**

- Entregar las hojas de rutas de los trabajos a realizar a los operarios de las maquinarias.
- Verificar y monitorear el trabajo en campo de las maquinarias.
- Recibir las maquinarias en buen estado al momento de retorno al patio de descanso.
- Elaborar reportes de sus actividades semanalmente.
- Llevar un control de horas trabajadas de cada maquinaria.
- Evaluar el desempeño y comportamiento de los operarios de las maquinarias.
- Verificar diariamente el estado de las maquinarias antes de su uso.

### **Funciones del responsable del área de mecanización agrícola.**

- Coordinar con los beneficiarios el uso de las maquinarias.
- Planificar las labores de mecanización de acuerdo al sector de los beneficiarios.
- Evaluar el desempeño de todo el personal del área
- Participar de las reuniones de trabajo del comité campesino.
- Coordinar los mantenimientos de las maquinarias de forma gradual.
- Elaborar reportes trimestrales del estado de las maquinarias.
- Elaborar informes mensuales de las actividades del área de mecanización.
- Reunirse por lo menos una vez a la semana con los miembros de su área.

### **Área financiera**

El área financiera tendrá como objetivo custodiar el correcto manejo de los ingresos económicos y realizar los gastos necesarios para la operación de la organización. Para esta área el comité campesino por lo menos necesitará de tres personas, el recuperador de cartera, asistente contable y el responsable del área o contador.

### **Funciones del recuperador de cartera:**

- Verificar la nómina diaria de clientes comprometidos con el comité.
- Realizar los cobros de acuerdo a la hoja de ruta.

- Entregar diariamente los valores recuperados de cartera vencida.
- Realizar reporte semanal de las actividades realizadas.
- Colaborar en otras actividades que se requiera dentro del área financiera.

**Funciones del asistente contable:**

- Llevar registros contables de los ingresos y egresos de las actividades operativas del comité.
- Ordenar la documentación financiera cronológicamente.
- Archivar la documentación concerniente al área financiera.
- Redactar informes del contador y otros documentos concernientes al departamento.
- Realizar cálculos básicos de contabilidad.

**Funciones del responsable del área o contador:**

- Generar las actividades del auxiliar contable.
- Recaudar los valores económicos por la prestación de servicios de mecanización agrícola.
- Realizar las transacciones bancarias del comité campesino.
- Coordinar desembolsos referentes a las operaciones de la organización.
- Realizar compras referentes al funcionamiento de la organización.
- Elaborar balances económicos semestralmente.
- Participar de las reuniones de trabajo del comité.
- Informar mensualmente la situación financiera al presidente del comité campesino.

**Área de talento humano**

El objetivo principal del área es mantener y desarrollar un equipo de trabajo altamente calificado, que permita alcanzar las metas y objetivos de la organización. Para esta área el comité necesitará de una persona.

**Funciones:**

- Reclutar y seleccionar el personal idóneo para un determinado puesto.
- Formar y capacitar al personal dentro de la organización.
- Evaluar el desempeño profesional del personal.
- Realizar cronogramas de trabajos.
- Otorgar compensaciones.
- Elaborar los registros de pagos del personal.
- Participar de las reuniones de trabajo del comité.
- Elaborar informes semestrales sobre el desempeño de los trabajadores.

**Área de bodega**

El objetivo principal del área de bodega es mantener siempre la existencia de los suministros necesarios para el funcionamiento administrativo y operativo de la organización. Para esta área el comité necesitará de dos personas, ayudante de bodega y el responsable o bodeguero.

**Funciones del ayudante de bodega:**

- Recibir los bienes tangibles como: materiales, herramientas y suministros de la organización.
- Almacenar de forma ordenada todos los materiales y herramientas en lugares propicio para cada objeto.
- Despachar los materiales y herramientas a las diferentes áreas bajo un requerimiento.
- Realizar inventarios bajo supervisión del bodeguero.
- Controlar las existencias de los materiales en bodega.

**Funciones del bodeguero:**

- Realizar inventario anual en bodega.
- Informar a las demás áreas las existencias en bodega.
- Realizar a tiempo las solicitudes de compras al área encargada

- Mantener siempre actualizado el inventario de los bienes existentes en bodega.
- Elaborar informes sobre las necesidades de adquisiciones nuevas.
- Mantener actualizado el kardex de los materiales en bodega.
- Despachar junto al ayudante los materiales a las demás áreas.
- Presentar un informe de consumo de los materiales despachados por el área de bodega.
- Participar de las reuniones de trabajo del comité campesino.

## **5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La administración o planeación estratégica es el desarrollo y elaboración de planes operativos que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, para el comité campesino se definió una misión, visión, objetivos y valores de acuerdo a la realidad de la organización. El comité deberá aplicar la siguiente planeación estratégica:

### **✓ Misión**

Comité dedicado a la contribución del mejoramiento productivo de los pequeños productores agrícolas, a través de la prestación de los servicios de mecanización agrícola.

### **✓ Visión**

Ser competitivos en la prestación de servicios de mecanización agrícola, ofertando calidad en nuestros equipos de producción en la parroquia de Colonche del cantón Santa Elena.

### **✓ Objetivo general**

Fortalecer la gestión administrativa del comité campesino, con la elaboración de un diseño organizacional, que permita alcanzar un desempeño eficaz y eficiente de las labores de la organización.

### **✓ Objetivos específicos**

- Planificar las actividades operativas de las labores de mecanización.
- Implementar políticas y directrices de desarrollo productivo y publicitario.
- Elaborar la estructura organizacional y administrativa del comité con enfoque empresarial.
- Establecer estándares de calidad y una mejor atención al cliente.

✓ **Principios y valores del comité campesino.**

- Respeto
- Lealtad
- Solidaridad
- Responsabilidad

## **6. PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es una herramienta que va a permitir a la organización fortalecer la gestión y capacidad administrativa de los involucrados, favoreciéndolos en conocimientos básicos de administración.

El comité campesino deberá ordenar su proceso administrativo de la siguiente manera:

- ✓ **Planificar.-** Los actores o involucrados deberán reunirse para poder definir los objetivos que se quiere lograr como organización, los mismos que serán socializados con el resto de socios que forman parte del comité campesino. Estas asambleas serán denominadas reuniones de trabajo entre los involucrados en el funcionamiento del comité campesino.
- ✓ **Dirección.-** Una vez que se ha planificado los actores o involucrados deberán asignar responsabilidades a cada área dentro del comité, las mismas que serán direccionadas en un mismo sentido con miras al alcance de los objetivos específicos de cada área que influyan al cumplimiento de las metas y objetivos impuestos por el comité.
- ✓ **Control.-** Para poder alcanzar los objetivos del comité es necesario que se realicen monitoreos constantes a cada área funcional dentro del comité, con la finalidad de detectar a tiempo algún error dentro de lo planificado. Estas evaluaciones deberán realizarlas cada responsable de área y será reportada al presidente de la organización de forma inmediata.

## ***7. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD EN EL COMITÉ CAMPESINO 28 DE SEPTIEMBRE.***

- ✓ **Eficacia.-** El comité, para obtener eficacia en el logro de sus objetivos debe aplicar los conocimientos adquiridos en base a este diseño organizacional, los socios deben sumar esfuerzos y colaborar en las actividades.
- ✓ **Eficiencia.-** El personal con el que cuente debe ser aprovechado al máximo en base su desempeño, es decir, distribuir correctamente al personal de acuerdo a sus capacidades y conocimientos.
- ✓ **Evaluación.-** Las diferentes áreas de intervención en el desarrollo de la organización deberán ser evaluadas trimestralmente para detectar inconvenientes que impidan alcanzar los objetivos de la organización.

## **8. AGRADECIMIENTO**

La Universidad Estatal Península de Santa Elena, agradece a plenitud al Comité Campesino 28 de Septiembre, de la comuna Manantial de Guangala del cantón Santa Elena, por permitir realizar la investigación de este proyecto.

<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>
1	Castillo Malavé Carlos Alfredo	16	Gonzabay Magallan Rodolfo
2	Castillo Quimí Ángel Demesio	17	Guale Constante Rosita
3	Catuto Tomalá Ángel Román	18	Guale Rosales Maribel
4	Chávez Merchán Nepalí	19	Magallan Constante Jovita
5	Constante Gonzabay Patricia Lucy	20	Magallan Eduardo Alberto
6	Constante González Olmedo	21	Magallan Rosales Heriberto Lucesio
7	Constante Pozo Elsa	22	Malavé Alvarado Julio
8	Constante Pozo Leonardo	23	Malavé Alvarado María
9	Constante Rosales Álvaro Joel	24	Malavé Carmen
10	Constante Santos José Manuel	25	Malavé Malavé Daysi Alexandra
11	Constante Santos Lofredo	26	Malavé Merchán Klever
12	Constante Santos Richard	27	Malavé Ortega Klever
13	Constante Triviño Marciano	28	Malavé Ortega Maira Karina
14	Constante Triviño Nixon	29	Malavé Ortega Omar Fernando
15	Reyes Eugenio	30	Malavé Tomalá Magali

**Formato 2A. Modelo de entrevista a dirigentes del comité**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE PENÍNSULA SANTA ELENA.  
CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AGROPECUARIAS Y AGRONEGOCIOS**

**Tema de tesis:** Diseño Organizacional para el Comité Campesino “28 de Septiembre”, en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Entrevista a directivos del Comité Campesino “28 de Septiembre”, en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena.

1. ¿Cuál fue el fin de creación del Comité Campesino “28 de Septiembre”?

---

---

---

2. ¿Cree usted que el comité cumple con los objetivos de su creación?

SI  NO

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

3. ¿El comité actualmente tiene un plan de trabajo para el desarrollo correcto de la organización?

SI  NO

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

4. ¿Cree usted que el comité debe utilizar procedimientos administrativos para mejorar o fortalecer los procesos que ejecuta la organización?

SI  NO

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

5. ¿El comité actualmente tiene elaborado un plan estratégico, (misión, visión, objetivos y valores)?

SI  NO

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

6. ¿Los integrantes del comité valoran realmente las políticas y reglas internas de la organización?

SI  NO

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

7. ¿Cree usted que debe existir motivación laboral y trabajo en equipo en la organización?

SI  NO

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

8. ¿Piensa usted que la elaboración de un diseño organizacional facilitará la ejecución de los planes propuestos en la organización?

---

---

---

9. ¿De estas áreas cuál cree usted que la organización ha tenido mayor dificultad?

Productiva       Comercialización   
Ambiental       Organizacional

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

10. ¿La organización realiza reuniones o asambleas para definir algún tema en específico?

SI       NO

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

11. Como socio activo que espera del comité:

Crecimiento       Equilibrio       Declive

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

---

---

12. ¿De estos elementos administrativos cual considera más importante para aplicar dentro de su organización?

Planeación	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>
Dirección	<input type="checkbox"/>	Control	<input type="checkbox"/>

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Cómo miembro de la directiva como califica usted el nivel de liderazgo de la organización por los beneficiarios del servicio de mecanizado?

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Usted considera oportuno establecer un diseño organizacional en el comité?

Sí  No

Explique

porqué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

**Formato 3A.** Modelo de encuesta a socios del comité campesino.



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE PENÍNSULA SANTA ELENA.  
CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AGROPECUARIAS Y AGRONEGOCIOS**

**Tema de tesis:** Diseño Organizacional para el Comité Campesino “28 de Septiembre”, en la comuna Manantial de Guangala, parroquia Colonche, cantón Santa Elena.

**Objetivo:** Esta encuesta tiene como objetivo reunir información verídica, recolectada por parte de los socios del Comité Campesino “28 de Septiembre” en la comuna Manantial de Guangala, para elaborar un Diseño Organizacional que permita fortalecerlos, a continuación se presenta la encuesta elaborada mediante un listado de preguntas, en la que se solicita la mayor seriedad y sinceridad del caso en las respuestas. La información será de absoluta reserva.

<b>Nombre:</b>	<b>Género:</b>
<b>Edad:</b>	<b>Estado Civil:</b>
<b>Nivel Educativo:</b>	

1. ¿Cuál es la actividad que desempeña la organización?

- Pecuaria       Agricultura   
Apicultura       Mecanizado

2. Las labores que ejecuta la organización están basadas en:

- Manuales       Plan de trabajo   
Folletos       Asistencia Técnica

3. ¿Cree usted que el Comité debería implementar un diseño organizacional para fortalecer sus operaciones administrativas?

Sí  No

4. ¿Cómo estimaría usted al diseño organizacional ya implementado en la organización, cómo?

Oportuno

Le da igual

Inoportuno

5. ¿Cree usted que dentro del Comité están definidas las funciones y responsabilidades del directorio?

Sí

No

6. ¿Conoce usted el significado de los términos de misión, visión y objetivos de una organización?

Sí  No

7. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral dentro de la organización?

Muy bueno  Bueno

Regular  Malo

8. ¿Cómo califica usted la comunicación con los directivos de la organización?

Excelente  Regular

Bueno  Malo

9. ¿Con que frecuencia realizan reuniones en el Comité Campesino “28 de Septiembre”?

Semanalmente  Trimestralmente

Mensualmente  Semestralmente

10. ¿Considera usted que las decisiones tomadas en el comité son las indicadas?

Sí  No

11. ¿Es tomado en cuenta en la toma de decisiones dentro de la organización?

Sí  No

12. ¿Considera usted que dentro de la organización deben implementarse políticas y valores éticos para mejorar y fortalecer el clima laboral?

Sí  No

13. ¿Conoce usted si en la organización se lleva registro contable de las operaciones productivas?

Sí  No

14. ¿La organización cuenta con organigrama jerárquico que demuestre su estructura organizacional?

Sí  No

15. ¿Para usted la implementación de un diseño organizacional en el comité campesino beneficiará a cada uno de sus miembros?

Sí  No

16. ¿De qué manera cree usted que va a beneficiar un diseño organizacional en el comité campesino?

Beneficio económico	<input type="checkbox"/>	Mayor venta	<input type="checkbox"/>
Rendimiento en producción	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

**Gracias por su colaboración**



M. B. S.



# Ministerio de Bienestar Social Subsecretaria del Litoral

GUAYAQUIL — ECUADOR

Oficio No. \_\_\_\_\_



ACUERDO NR 3401

En uso de las atribuciones concedidas en el Art.1 del Acuerdo Ministerial NR 0-01 de fecha 5 de Enero de 1998,.....

ACUERDA:

Aprobar el Estatuto y conceder Personalía Jurídica al COMITE CAMPESINO 28 DE SEPTIEMBRE con domicilio en el Rcto. Clementina, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia Guayas, con las siguientes modificaciones:

PRIMERA: Art.4 literal I) póngase al final "previa coordinación de las autoridades campesinas",.....

SEGUNDA: Art.4 literal J) suprimase,.....

TERCERA: Art.14 póngase al final "así como la fecha, hora, lugar de reunión y el orden del día a ser tratado",.....

Dado en el despacho de la Subsecretaria Bienestar Social Litoral, Guayaquil, 27 de Abril de 1999,.....

  
Ing. Joaquin Armat Chang  
SUBSECRETARIO BIENESTAR SOCIAL LITORAL/E

Figura 1 A. Acuerdo Ministerial del Comité Campesino 28 de Septiembre.



**Figura 2 A.** Elaboración FODA con el Comité Campesino 28 de Septiembre.



**Figura 3 A.** Entrevistas a dirigentes del Comité Campesino 28 de Septiembre.