



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

Angie Nohely Macías Baque

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017.

AUTORA:

Macías Baque Angie Nohely

TUTORA:

Ing. Alejandro Lindao Carola

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo evaluar la incidencia que tiene el diseño organización sobre la gestión administrativa a través de un diagnostico situacional, para la comuna La Entrada, del cantón Santa Elena. Para llevar a cabo este trabajo el marco teórico está en función de las variables independiente-dependiente del problema de investigación; además, que el alcance de la metodología aplicada es de tipo correlacional, debido a la incidencia de la variable diseño organizacional sobre la gestión administrativa, mientras que el enfoque de esta investigación es de tipo mixto, ya que es un proceso en donde se recolecta, analiza y vincula los datos cualitativos y cuantitativos de este estudio para responder así al problema planteado; los instrumentos que se emplearon para el levantamiento de información de campo fueron la observación, entrevista y encuestas, los mismos que permitió obtener resultados reales sobre la situación actual del cabildo de la Comuna, en donde se pudo evidenciar que existe deficiencia en la gestión ya que no se han establecidos estrategias que ayuden a conseguir los objetivos propuestos, por lo que es indispensable un diseño organizacional que garantice la eficiente repartición de tareas con el respectivo control de las funciones de cada comunero.

Palabras claves: Diseño organizacional, gestión, comuna, estrategias, eficiencia.



TEMA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017

AUTORA:

Macías Baque Angie Nohely

TUTORA:

Ing. Alejandro Lindao Carola

ABSTRACT

The objective of this research work is to evaluate the impact of organizational design on administrative management through a situational diagnosis for the commune of La Entrada, in the canton of Santa Elena. In order to carry out this work, the theoretical framework is based on variables that are independent of the research problem; furthermore, the scope of the methodology applied is of a correlational type, due to the incidence of the organizational design variable on administrative management, while the focus of this research is of a mixed type, since it is a process in which the qualitative and quantitative data of this study are collected, analyzed and linked in order to respond to the problem posed; The instruments used to collect field information were observation, interviews and surveys, which allowed real results to be obtained on the current situation of the town council of the Commune, where it could be seen that there is a deficiency in management since no strategies have been established to help achieve the proposed objectives, so it is essential to have an organizational design that guarantees the efficient distribution of tasks with the respective control of the functions of each community member.

Keywords: Organizational design, management, commune, strategies, efficiency

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesora Guía del trabajo de titulación **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”**, elaborado por la Srta. Angie Nohely Macías Baque, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por el cual lo apruebo en todas sus partes.



Ing. Carola Alejandra Lindao, MTH
PROFESOR GUÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”**, elaborado por **Macías Baque Angie Nohely** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que , una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena**, y su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Angie Macías B.

MACÍAS BAQUE ANGIE NOHELY

C.C. No: 0922626098

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme brindado salud, paciencia y perseverancia por no abandonar la culminación y titulación en mi carrera y por darme las fuerzas para levantarme cada día.

Totalmente agradecida a mi mami Stania Macias, quien es mi pilar base y siempre está ahí apoyándome en mis logros y en mis adversidades, pues me supo inculcar sus principios y sabios consejos para determinar el camino que me llevaría a culminar mi carrera.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por permitirme estudiar en sus aulas de clases.

A los docentes; y, de manera especial a mi tutora Carola Alejandro por sus conocimientos entregados para la realización de este trabajo.

A mis amigos, por ser la parte divertida en este camino, ya que sin ellos esta etapa no hubiera sido lo mismo.

Angie Macías Baque

DEDICATORIA

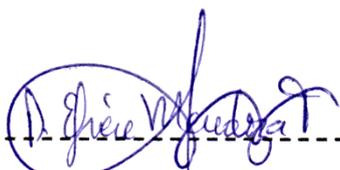
Dedico este proyecto de titulación primordialmente a Dios por haberme brindado la sabiduría en el transcurso de mi carrera, guiarme por el mejor camino y motivarme en el desarrollo de mi trabajo.

Le dedico a mi papá José, mi ángel quien desde el cielo me bendice, cuida, protege y me ha brindado todo su apoyo acompañándome siempre espiritualmente; y estoy segura que en estos momentos te sientes feliz y orgulloso de mi; a mi mamá Stania quien ha sido la base fundamental para la culminación de mis estudios, por su amor, paciencia para poder estudiar, por el apoyo en los momentos más difíciles de mi vida, su comprensión y dedicación diaria.

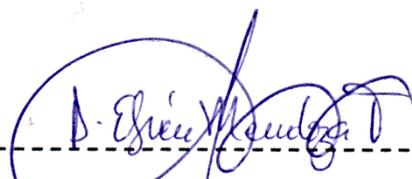
A mi familia quienes me han brindado todo su apoyo, paciencia, amor incondicional y con un gran entendimiento me han acompañado en cada momento importante en mi vida y me han encaminado por el mejor camino para poder cumplir este gran sueño.

Angie Macías Baque

TRIBUNAL DE GRADO



Lic. Efrén Mendoza Tarabó, Msc
DECANO DE FACULTAD (e)
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Lic. Efrén Mendoza Tarabó, Msc
DIRECTOR DE CARRERA (e)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



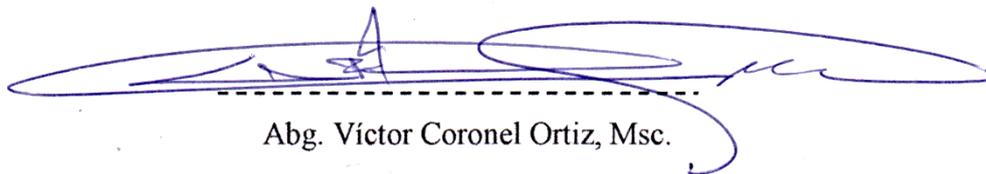
Ing. Carola Alejandra Lindao, MTH

DOCENTE TUTOR



Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA

PROFESOR DE ÁREA



Abg. Víctor Coronel Ortiz, Msc.

SECRETARIO GENERAL (e)

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	i
ABSTRACT	ii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	iii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
TRIBUNAL DE GRADO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO	13
1.1.Revisión de la Literatura	13
1.2.Desarrollo de teorías y conceptos.....	16
1.2.1.Variable Independiente: Diseño organizacional.	16
1.2.1.1.Diseño organizacional.	16
1.2.1.2.Importancia del diseño organizacional.	18
1.2.1.3.Componentes del diseño organizacional	20
1.2.1.4.Tramos de control	22
1.2.1.5.Niveles Jerárquicos	23
1.2.1.6.Coordinaciones	25

1.2.1.6.1.Puestos operativos	25
1.2.1.7.Estructura organizacional	28
1.2.1.7.1.Tipo de estructura organizacional.....	29
1.2.1.7.2.Organigrama	32
1.2.1.8.Estrategias.....	34
1.2.2.Variable Dependiente: Gestión administrativa	35
1.2.2.1.Gestión administrativa.....	35
1.2.2.2.Recursos disponibles	36
1.2.2.2.1.Recursos tecnológicos.....	36
1.2.2.2.2.Recursos financieros	37
1.2.2.3.Comunicación	38
1.2.2.3.1.Relaciones personales.....	39
1.2.2.3.2.Efectividad	40
1.2.2.4.Proceso administrativo	41
1.2.2.4.1.Objetivos	42
1.2.2.4.2.Planeación	43
1.2.2.4.3.Dirección	44
1.2.2.4.4.Control	45
1.3.Fundamentos sociales y legales	47
1.3.2.Fundamento Social.....	47
1.3.3.Fundamentos Legales.....	48
CAPÍTULO II.....	55
MATERIALES Y MÉTODOS.....	55
2.1.Tipos de investigación	55
2.2.Métodos de la investigación.....	55

2.2.1.Inductivo	55
2.2.2.Deductivo	56
2.2.3.Analítico	56
2.3.Diseño de muestreo	56
2.4.Tipo de muestreo	57
2.5.Tamaño de la muestra	58
2.6.Diseño de recolección de datos	59
2.7.Técnicas de investigación.....	59
CAPÍTULO III.....	61
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	61
3.1.Análisis de los resultados de la ficha de observación	61
3.2.Análisis de los resultados de las entrevistas	62
3.3.Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizada a los habitantes de la comuna La Entrada.	65
3.4.Limitaciones.....	82
3.5.Resultados.	82
3.6.Comprobación de Hipótesis.	84
3.6.1.Métodos estadísticos.....	84
3.6.2. Determinación del nivel de significancia.....	84
3.6.3.Tabla de Contingencia.	85
3.6.4.Grados de libertad y Cálculo del Chi-Cuadrado.	87
3.6.5.Decisión.	88
3.7.Propuesta.	88
3.7.1.Introducción.....	88
3.7.2.Datos de identificación de la institución.....	90

3.7.3. Justificación de la propuesta.	90
3.7.4. Modelo del Diseño Organizacional para la comuna La Entrada del cantón Santa Elena.	92
3.7.5. Componentes del diseño organizacional.	93
3.7.5.1. Análisis Situacional.	93
3.7.5.2. Análisis FODA.	93
3.7.5.2.1. Matriz FODA.	94
3.7.6. Análisis Competitivo.	95
3.7.7. Proyección estratégica.	95
3.7.7.1. Misión...	95
3.7.7.2. Visión	96
3.7.7.3. Valores.	96
3.7.8. Objetivos institucionales.	97
3.7.8.1. Objetivo general.	97
3.7.8.2. Objetivos específicos.	97
3.7.9. Formulación estratégica y cursos de acción.	97
3.7.10. Proyección del diseño organizacional.	102
3.7.10.1. Estructura formal.	102
3.7.10.2. Orgánico Funcional.	103
3.7.11. Políticas institucionales.	108
3.7.12. Resultados de efectividad.	108
3.7.12.1. Eficacia	108
3.7.12.2. Eficiencia.	108
3.7.12.3. Evaluación del desempeño.	109
3.7.13. Presupuesto.	109

3.7.13.1.Presupuesto de recurso humano.	109
3.7.13.2.Presupuesto de capacitación del recurso humano.....	110
3.7.13.3.Presupuesto de materiales para la comuna.	110
3.7.13.4.Presupuesto de recursos tecnológicos.....	111
3.7.13.5.Presupuesto total.	111
Conclusiones	112
Recomendaciones	113
Bibliografía	114
Anexos	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	57
Tabla 2: Fórmula para tamaño de la muestra.....	58
Tabla 3: Edad	66
Tabla 4: Género.....	67
Tabla 5: Nivel de Instrucción	68
Tabla 6: Controles a colaboradores.....	69
Tabla 7: Tareas relacionadas al nivel jerárquico de cada trabajador	70
Tabla 8: Organigrama de la institución	71
Tabla 9: Estructura organizacional y su adecuación a los requerimientos de la institución.....	72
Tabla 10: Desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño de los colaboradores.....	73
Tabla 11: Estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos	74
Tabla 12: Recursos tecnológicos con los que cuenta la institución	75
Tabla 13: Recursos financieros con los que cuenta la comuna	76
Tabla 14: Relaciones entre el cabildo y los socios comuneros.....	77
Tabla 15: Procesamiento de información	78
Tabla 16: Objetivos ligados con las actividades	79
Tabla 17: Toma de decisiones	80
Tabla 18: Implementación de un diseño organizacional	81
Tabla 19: Resumen del procesamiento de los casos	85
Tabla 20: Tabla de contingencia con frecuencias observadas y esperadas ...	86
Tabla 21: Prueba de Chi-Cuadrado mediante programa SPSS.	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edad	66
Gráfico 2: Género.....	67
Gráfico 3: Nivel de instrucción	68
Gráfico 4: Controles a colaboradores	69
Gráfico 5: Actividades relacionadas al nivel jerárquico de cada trabajador	70
Gráfico 6: Organigrama de la institución.....	71
Gráfico 7: Estructura organizacional y su adecuación a los requerimientos de la institución.....	72
Gráfico 8: Desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño de los colaboradores.....	73
Gráfico 9: Estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos	74
Gráfico 10: Recursos tecnológicos con los que cuenta la institución.....	75
Gráfico 11: Recursos financieros con los que cuenta la comuna	76
Gráfico 12: Relaciones entre el cabildo y los socios comuneros.....	77
Gráfico 13: Procesamiento de información	78
Gráfico 14: Objetivos ligados con las actividades	79
Gráfico 15: Toma de decisiones	80
Gráfico 16: Implementación de un diseño organizacional	81
Gráfico 17: Representación de Chi-Cuadrado	87
Gráfico 18: Comuna La Entrada.....	90
Gráfico 19: Diseño organizacional.....	92
Gráfico 20: Organigrama	102

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Resumen del procesamiento de los casos	65
Cuadro 2: Estadísticos de fiabilidad de la encuesta	65
Cuadro 3: Análisis FODA	93
Cuadro 4: Matriz FODA	94
Cuadro 5: Plan de acción.....	99
Cuadro 6: Presupuesto de recursos humanos	109
Cuadro 7: Presupuesto de capacitación	110
Cuadro 8: Presupuesto de materiales.....	110
Cuadro 9: Presupuesto de recursos tecnológicos	111
Cuadro 10: Resumen del presupuesto.....	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	124
Anexo 2: Matriz de operacionalización Variable Independiente	125
Anexo 3: Matriz de operacionalización Variable Dependiente.....	126
Anexo 4: Ficha de observación.....	127
Anexo 5: Formato de entrevista.....	128
Anexo 6: Encuesta a Comuneros	129
Anexo 7: Recolección de información	131

INTRODUCCIÓN

Hoy en día aún existen organizaciones que poseen una deficiente estructura organizacional, que les facilite la administración de acuerdo a las funciones, necesidades y el trabajo que desempeñan, por esta razón muchas entidades no pueden realizar sus actividades de una manera eficaz y eficiente; lo cual ocasiona que se originen problemas administrativos, los mismos que se manifiestan a veces de manera interna y en muchas ocasiones también externamente, llegando así al punto de estancarse por una inadecuada administración.

A nivel mundial las grandes empresas se han ido desarrollando gracias a la ayuda de un modelo de diseño organizacional, que permita realizar procesos de forma efectiva para dirigir de mejor manera las instituciones sean estas públicas, mixtas o privadas.

La estructura organizacional constituye una parte fundamental en las organizaciones e instituciones, por organizar el trabajo y crear mecanismos que faciliten la implementación de estrategias, flujo de procesos y el relacionamiento entre los colaboradores y a nivel empresarial; con el fin de lograr una mayor productividad.

En el Ecuador, las instituciones públicas y privadas poseen una estructura organizacional empírica y establecer un cambio para mejorar su funcionalidad se ha convertido en un verdadero reto, en ocasiones los directivos tienen conocimientos de métodos y técnicas de investigación, pero no las aplican, o no

cuentan con el personal con la experiencia adecuada para lograr un cambio y esta puede ser la causa de que las organizaciones no se desarrollen normalmente.

El diseño organizacional en este país ha estado presente desde los años 1970, donde nace la idea en función de reformas legales. Dentro de las divisiones de las organizaciones están las de tipo comunal, que se rigen por la Ley de organización y Régimen de comunas, con el fin de mejorar la gestión de las comunidades en las diferentes actividades que realizan.

En la provincia de Santa Elena existen aproximadamente 308.693 habitantes según datos del INEC de acuerdo al Censo Poblacional y Vivienda realizado en el 2010, estos se encuentran divididos en tres cantones; cada uno de ellos tiene actividades económicas que les permite generar fuentes de trabajo y recursos económicos, debido a que poseen diversas actividades que mueven la economía, tales como el petróleo y turismo en Santa Elena, actividades comerciales en el cantón La Libertad, la pesca y el turismo en Salinas.

El cantón Santa Elena representa un 49.9% de la provincia con el mismo nombre, el cual tiene una amplia extensión de comunas a lo largo y ancho de su territorio, que ofrecen diferentes actividades comerciales como el turismo, producción agrícola, pecuaria, pesquera y artesanal.

En la cabecera cantonal se encuentran muchas organizaciones e instituciones que brindan servicio a la comunidad, estas entidades desarrollan sus actividades de manera empírica, el cual es una desventaja porque desconocen cuáles son sus

fortalezas o debilidades de la organización, y se les hace difícil incrementar su participación en el mercado ya que caen en un estancamiento.

Una de las pequeñas extensiones territoriales del cantón Santa Elena es la comuna La Entrada, que está localizada a 80 Km del norte de la cabecera cantonal. Limita al norte con cerro La Garza, al sur con Cuchilla Cayetano y comuna San Francisco de Las Núñez, al este con La Cruz y comuna Vueltas Largas y al oeste con el Océano Pacífico.

El trabajo de investigación analiza la situación actual de la comuna La Entrada, en el que se manifiestan problemas de tipo institucional por la inadecuada estructura organizacional, que dificulta la ejecución de la gestión de actividades administrativas las cuales son realizadas empíricamente, estos problemas influyen en el desarrollo y crecimiento de la comunidad.

La comuna La Entrada tiene 1350 habitantes según apuntes de la comuna, ellos se dedican a la pesca artesanal, agricultura y el comercio. Está compuesta por cinco sectores, la más antigua de la zona que es la parte principal de la comunidad, sector Manabí, sector El Mamey, El Higuerón y La Rinconada.

Esta comunidad cuenta con 200 personas afiliadas de acuerdo a los registros de la comuna, el mismo que cuenta con una organización comunal, cuya dirigencia del cabildo es elegida para un periodo de un año y cuenta con varias comisiones, entre las cuales se encuentran la de turismo, salud, vivienda, pesca, entre otras.

En el entorno en que se vive, se denota la necesidad de un diseño organizacional que permita a la comuna La Entrada mantenerse y enfrentarse a los cambios que se presenten, por tal motivo el diseño organizacional debe contar con un manual de funciones, donde deberán estar descritas como tienen que estar alineadas desde la misión, sus procesos y la dirección de cada cargo a desempeñarse con los objetivos que se persiguen, logrando que sirva como referencia para futuras tomas de decisiones.

Los directivos administran la comuna empíricamente a través de una incipiente estructura organizacional que evidencia funciones básicas y una limitada distribución de niveles jerárquicos y recursos para cada una de las áreas. Actualmente realizan sus actividades con una misión y visión que insuficientemente refleja el propósito principal del cabildo, lo que ocasiona que no les permita llevar una administración efectiva.

El desconocimiento técnico por parte del cabildo de la comuna, da como resultado que los directivos y comuneros, no tengan claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro la comuna, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en la comunidad, lo que ocasiona que la entidad tenga una mala imagen y se emitan malos comentarios de la administración.

Por lo antes expuesto, es necesario la implementación de una adecuada estructura organizacional, que ayude y facilite a la directiva a manejar lineamientos y fundamentos administrativos que contribuyan a una buena gestión, al desarrollo y crecimiento de la organización.

El principal problema de la comuna La Entrada reside en una inadecuada estructura del área administrativa, puesto que no posee con un sistema organizacional apropiado que le consienta responder a los problemas de forma pronta y eficiente.

La ineficiente estructura organizacional se debe a la escasa experiencia del líder, la organización comunal limitadamente posee políticas o lineamientos que conlleva a que los socios se involucren en diversas actividades y áreas de la comuna debido a la carencia de funciones establecidas.

Su cadena de mando es un poco débil, lo cual ocasiona que los empleados se confundan al momento de rendir cuentas concretas de determinada área o sector, de igual manera la coordinación o el jefe coordinador sistematice la ejecución de tareas de los trabajadores, con el fin de dejar establecida sus tareas y obligaciones.

Se originan problemas de insuficiente información, debido a que los canales empleados en la comuna, son poco apropiados para lograr que la información fluya de forma correcta y oportuna a los empleados.

Para el desarrollo de la presente, se utilizará las diferentes técnicas e instrumentos como la observación del comportamiento de los comuneros y asociados frente al trato del personal de la Junta Comunal, a través de encuestas, investigación de campo, entrevistas con los empleados que están en contacto con los comuneros, con el fin de resolver la deficiente gestión administrativa existente.

En el **Planteamiento del Problema**, se enfoca en las organizaciones de tipo comunitaria que presenta deficiencias en el diseño organizacional como el eje de la distribución de áreas eficientes de trabajo y en el medio para proyectarse en un futuro las metas que se quieren alcanzar en una empresa, podría ser un obstáculo para lograr el éxito esperado. Existen instituciones y organizaciones emprendedoras que aplican diseños organizacionales debido a que se mueven en un entorno de constantes cambios, este es el motivo por el cual los dirigentes se ven en la necesidad de establecer un orden y una funcionalidad para ejecutar tareas a cada uno de sus empleados a fin de ser más productivos y obtener el éxito empresarial tan anhelado.

Análisis de la comuna La Entrada.

✓ **Escasa distribución de niveles jerárquicos.**

Cuando se trata de identificar los puestos de trabajo dentro de la comuna La Entrada se ha analizado que existe una escasa distribución de niveles jerárquicos, que ocasione una insuficiente línea de mando en cada área, en la asignación de tareas a cada uno de los empleados y de esta forma evite la duplicidad de las mismas.

Una adecuada distribución de niveles jerárquicos asegurará a la comuna obtener una estructura organizacional a través de la cual se pueda ordenar las actividades, procesos y el buen funcionamiento de la organización.

✓ **Desconocimiento en la ejecución de las funciones.**

Las autoridades a mando y los empleados deben conocer sus funciones, esto para que la organización funcione correctamente, por el contrario si existe un desconocimiento en la ejecución de las funciones causará conflictos innecesarios e inestabilidad en la realización de tareas.

✓ **Insuficiente distribución de áreas administrativas.**

La organización tiene que estar consciente de que cada área administrativa debe contar con los recursos y personal suficiente para la realización de sus funciones, en este caso la escasez de áreas traerá como consecuencia un limitado desarrollo de la gestión administrativa; por tal razón los altos directivos tienen que asignar el espacio suficiente, adecuado y necesario a cada uno de los empleados para que de esa manera puedan desarrollar sus funciones de manera eficaz.

✓ **Ausencia de normas claras y específicas de manejo de las situaciones.**

La insuficiente normativa o lineamientos para la ejecución de procesos administrativos influirá en la toma de decisiones correctas y la inadecuada realización de tareas, en consecuencia, provoca que la empresa funcione de la manera incorrecta y sobretodo no alcancen las metas que se han propuestos desde el inicio.

Un gran porcentaje de dirigentes comunales poseen un profundo conocimiento empírico sobre la delegación de funciones y cargos, ya que tienen una deficiente formación académica de estilo empresarial, ocasionando que haya comuneros insatisfechos que son atendidos por empleados que no proporcionan una

comunicación efectiva a los habitantes. En ciertas ocasiones se suelen asignar puestos por familiaridad y no por conocimientos adquiridos en el campo a trabajar, desechando así todas las etapas de reclutamiento del personal y que como resultado refleja que el trabajo requerido sea inadecuado, y que se pierda el objetivo propuesto por el presidente comunal.

Como **formulación del problema**, para el presente trabajo investigativo se estableció la siguiente pregunta: ¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017?

Para la **sistematización del problema** tenemos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo la escasa distribución de niveles jerárquicos incide en la duplicidad de tareas?
- ✓ ¿Cómo la escasa difusión de funciones de las áreas administrativas afecta en la ejecución de las tareas?
- ✓ ¿Cómo la ausencia de normas claras y específicas de manejo de las situaciones influyen en la toma de decisiones de la gestión administrativa?
- ✓ ¿Cómo la insuficiente distribución de áreas administrativas repercute en el limitado desarrollo de la gestión administrativa?

Por lo que, tomando en consideración la temática del trabajo, **el objetivo general es:** Evaluar el diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa

de la comuna La Entrada, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, Año 2017.

Mientras que los **objetivos específicos** fueron:

- ✓ Analizar los niveles jerárquicos existentes en la comuna La Entrada acordes a las funciones que se ejecutan en la organización.
- ✓ Identificar los factores que inciden en la gestión administrativa de comuna La Entrada.
- ✓ Criticar normas, políticas y procedimientos que se implementan en la gestión administrativa para la toma de decisiones del cabildo de la comuna La Entrada.
- ✓ Diagnosticar la distribución de las áreas administrativas de la comuna la Entrada.

En lo referente a la **justificación teórica**, este trabajo pretende contribuir con conocimiento porque existe insipientemente estudio anterior sobre un diseño organizacional para la comuna; por lo que esta investigación aporta a la línea investigativa teórica, ya que ésta comprende un diagnóstico general del personal, estableciendo como campo de acción la búsqueda del mejoramiento al proceso y desarrollo de actividades, responsabilidades y el cumplimiento de los objetivos de los mismos, el cual las variables establecidas se fundamentan en teorías con respecto a administración.

En lo que respecta la **justificación metodológica**, este diseño organizacional contribuye a un proceso metodológico expuesto por la comuna La Entrada, la misma que intenta mejorar el desempeño de las actividades desarrolladas por cada

uno de los miembros comuneros existentes, utilizando como herramienta principal en el área de recursos humanos de la comuna; y a la vez buscando la calidad y eficiencia de los resultados esperados por cada departamento o cargo.

El aporte que este trabajo investigativo le proporciona al investigador, es fortalecer los conocimientos administrativos adquiridos durante toda la carrera universitaria, esencialmente en formular, planear y desarrollar proyectos investigativos, para lo cual se utilizó el tipo de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional con los métodos de investigación inductivo y deductivo el levantamiento de información, se aplicó los instrumentos como ficha de observación, entrevista y encuestas, estos instrumentos son de utilidad para la información que se necesita conocer de las dos variables de la investigación y poder comprobar la hipótesis planteada mediante el Chi-Cuadrado.

Mientras que para la **justificación práctica**, este proyecto se respalda bajo los resultados de este proyecto de diseño organizacional, convirtiéndose en una herramienta indispensable para la comuna La Entrada, porque contribuirá a mejorar el ambiente en el que trabajan los dirigentes comunales cada vez que se ejecuten las asambleas, empleando tiempo y espacio apropiado, además permitirá mejorar el desarrollo de su infraestructura comunitaria, y su vez contribuirá al logro de la misión y objetivos de la comuna.

Teniendo en cuenta que la investigación es de tipo correlacional.

La **Hipótesis** planteada es: El diseño organizacional incide significativamente en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017.

Las variables que intervienen en el presente estudio son las siguientes:

- Variable independiente: Diseño organizacional.
- Variable dependiente: Gestión Administrativa.

El **mapeo** del presente trabajo se planteó basándose en un formato el cual está detallado por la introducción, el mismo que está compuesto por planteamiento y formulación del problema, objetivos generales y específicos y por último el mapeo, cuyo contenido es de tres capítulos.

En el capítulo I, se basa en el marco teórico de la investigación, la revisión de la literatura, desarrollo de las teorías y conceptos, su fundamentación social, psicológica, filosófica y legal, de esta manera se analizarán los diferentes conceptos para así tener claro el objetivo que se quiere alcanzar. La hipótesis planteada y el análisis de las variables independientes y dependientes, que servirán para realizar los cambios respectivos

En el capítulo II, se presentan los materiales y métodos de la investigación, donde se describen aspectos de importancia como: tipos de investigación, métodos de la

investigación, diseño de muestreo y diseño de recolección de datos, esto en cuanto a la recolección de información y el planteamiento de la población muestral.

En el capítulo III se establece el análisis de los datos, tanto cuantitativos como cualitativos de las técnicas empleadas, con la respectiva comprobación de hipótesis que confirman la correlación de las variables, las limitaciones que se encontraron durante el trabajo y los resultados obtenidos en la ficha de observación, entrevistas y encuestas.

Las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, están en función de los objetivos propuestos en la investigación, los que permiten establecer un modelo de diseño organizacional.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.Revisión de la Literatura

Para el siguiente trabajo de investigación, se ha considerado fuentes bibliográficas referentes al objeto de estudio que se presentan a continuación:

Lino (2014), en su tesis titulada **“Diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2014”**, cuyo objetivo fue implementar un modelo de gestión administrativa para poder fortalecer la estructura organizativa de la comuna San Rafael basado en los procesos administrativos, para lo cual se desarrollaron los procedimientos y enfoques administrativos necesarios para conseguir un alto desempeño en la organización.

La investigación es de tipo descriptiva exploratoria y los instrumentos que se emplearon fueron una entrevista semiestructurada y una encuesta a los miembros del cabildo, las mismas que estaban compuestas por una serie de preguntas en las que se tocaron temas como las necesidades de la población, decisiones tomadas por los altos mandos, los proyectos y programas que se aplican en beneficio de la comunidad, entre otros, obteniendo como resultado que la implementación de un modelo de gestión administrativa ayudará a fortalecer la estructura organizacional y permitirá que las estrategias que se apliquen o vayan a aplicarse, fortalezcan la

imagen institucional frente a la comunidad. Se recomendó promover la aplicación del modelo en el cabildo para que sus miembros tengan claro cuál es su rol.

Para Orrala (2014), en su tesis titulada **“Diseño organizacional para la comuna “Sayá” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014”**, cuyo objetivo es evaluar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa mediante un análisis situacional para el diseño organización en la comuna Sayá, para controlar de mejor manera los problemas que se tiene en la comunidad, implementando las estrategias necesarias para que la ciudadanía pueda progresar y no tenga la necesidad de emigrar a otro lugar.

La investigación es de tipo cualitativo y el instrumento que se empleo fue una entrevista y una encuesta, las cuales estaban conformadas por preguntas estructuradas en las que se abarcaron temas como: actividades asignadas, ambiente del trabajo, toma de decisiones, comunicación con el personal, etc., obteniendo como resultado que la comuna tendría una gran ventaja si se llegara a realizar un diseño organizacional y para esto es indispensable que los representantes comuneros trabajen en equipo con los habitantes buscando posibles soluciones. Se concluyó que la cultura organizacional es imprescindible en cualquier institución, porque permite la integración de sus miembros con el fin de mejorar el rendimiento individual de cada uno de los socios que estén afiliados a la comuna.

En cambio, para Pèrez (2016), cuya tesis titulada **“la gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito sagrada familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015”**, su objetivo fue determinar cómo la gestión administrativa incide en el desarrollo del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para lo cual fue necesario implementar un manual de funciones que faciliten la ubicación y orientación de los colaboradores, además de definir las funciones, responsabilidades, procesos y relaciones jerárquicas para una mayor redistribución de cada área y puesto de trabajo.

El tipo de trabajo es descriptivo y los instrumentos que se utilizaron fueron una encuesta dirigida a los colaboradores y una entrevista destinada al gerente de la Cooperativa, para lo cual se emplearon preguntas con temas como: organización, procesos de planeación, dirección, control, funciones de la Cooperativa, obteniendo como resultado que no todos los miembros de la Cooperativa poseen un conocimiento sobre la existencia del manual de funciones por lo que sus labores y responsabilidades la realizan con el fin de cumplir sin tener en cuenta si afecta a otras áreas o puestos de trabajo. Se recomendó que los directivos de la Cooperativa establezcan de manera escrita un modelo de gestión administrativa, especificando los procesos administrativos, misión, visión, valores, objetivos, entre otros, para que cada miembro pueda direccionarse correctamente en sus funciones y ayude a la organización a alcanzar el éxito deseado.

Los trabajos antes mencionados son de gran utilidad para la realización de este trabajo investigativo, pues en ellos se ve reflejada la importancia que tiene el diseño organizacional dentro de una empresa, ya que la falta de la misma no permitirá llevar a cabo una buena gestión administrativa porque el personal no tendrá claro qué actividades realizar y a quién rendirle cuentas de sus actividades laborales, ocasionando de esa forma pérdida de tiempo, materiales y dinero para la organización, eso sin mencionar que la reputación como empresa dentro del mercado será realmente negativa ante los ojos de la ciudadanía.

1.2.Desarrollo de teorías y conceptos

En este apartado se describirán cada uno de los conceptos que ayudarán a sustentar la elección de las variables dependiente e independiente, ya que la definición de estas variables permitirá garantizar resultados fieles y reales.

Como variable independiente se encuentra el diseño organizacional puesto que es el factor predictivo y no es afectada por nada durante el desarrollo del trabajo investigativo, en cambio como variable dependiente se define a la gestión administrativa de la comuna La Entrada porque es un factor cambiante y su comportamiento se verá afectado por los cambios que se realicen en el estudio.

1.2.1.Variable Independiente: Diseño organizacional.

1.2.1.1.Diseño organizacional.

Gilli, Angel Arostegui, Iesulauro, & Sc hulman (2007) expresan que “El *diseño de organizaciones* procurará la adaptación del medio interno al externo, definiendo

los canales de interrelación y las funciones internas necesarios para la transformación de los insumos en salidas del sistema. Cualquier intento de bosquejar un diseño de sistema sin disponer de un método sistemático tiene pocas probabilidades de éxito. Solamente con una metodología clara que permita hacer comprender su tarea a cada uno de los integrantes y coordinar todas entre sí, es posible obtener buenos resultados.” (págs. 36-37)

Eggers (2012), manifiesta que el *diseño organizacional* “Implica accionar sobre aquellos elementos que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así a cómo funciona la organización. La guía para este diseño será siempre la estrategia organizacional, ya que ésta contemplará los objetivos organizacionales y el contexto en el que la empresa se desempeña.” (pág. 65)

Según Pulgar-Vidal & Ramos (2015), mencionan que el *diseño organizacional* es “Un medio importante para la implantación de la estrategia. Se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales.” (pág. 35)

El diseño organizacional es aquel proceso que se encarga de estructurar de manera ordenada los diferentes departamentos de una empresa, en el cual el gerente es el encargado de la toma de decisiones y los demás miembros son los responsables de poner en marcha las estrategias establecidas, buscando así brindar las condiciones óptimas para operar adecuadamente en el día a día; sin embargo no hay que

olvidar que el gerente tiene que tomar en cuenta dos sentidos; el primero es el interior de la organización en el cual sí se puede tener control de cualquier situación que pueda ocurrir y donde se puede examinar cuáles son las dificultades existentes para corregirlas en el menor tiempo posible; como segundo punto es el exterior de la organización, pues en este aspecto no se tiene control por lo que se tiene que determinar cuidadosamente cuáles son las exigencias y deseos de los clientes para darles lo que ellos necesiten, sin que la empresa reciba algún inconveniente o queja por parte del usuario.

1.2.1.2.Importancia del diseño organizacional.

Arias O (2012), dice que la organización debe responder a la estrategia adoptada, por eso es importante partir de 0, romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento pasan a ser un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada. Lo que se requiere es *diseñar* una *organización* que:

- ✓ Permita a la empresa “monitorear constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.
- ✓ Sea flexible y oportuna en la toma de decisiones.
- ✓ La comunicación fluya rápidamente tanto por canales formales como informales.
- ✓ Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.

- ✓ Enseñe a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.
- ✓ Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- ✓ Tenga como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las sub-unidades, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de las sub-unidades, análisis regular del desempeño de las actividades de cada programa o sub-unidad, así como de los objetivos comunes que tienen un conjunto de sub-unidades enmarcadas en un mismo ámbito de acción. (pág. 58)

Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) manifiestan que “un buen *diseño organizacional* incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia; al permitir una reducción de costos burocráticos y facilitar la eficiencia operativa, disminuye los costos operativos de la empresa; al facilitar la coordinación de actividades al interior de la empresa, mejora el proceso de formación de capacidades, lo que lleva a una mayor diferenciación y menores costos. Además, al mejorar la agilidad con que se comunica la información y se acoplan las actividades, le permite que la empresa supere a sus rivales en el mercado y se beneficie durante un periodo de ventajas sin rival.” (pág. 342)

Laborde & Jaramillo, (2014), expresan que “El *diseño de la organización* es la vía que va a transitar la empresa en su viaje hacia la productividad. Es por esto que el diseño debe partir de una misión y unos objetivos absolutamente claros, pues de

ellos dependen y se articulan las tareas que deba desarrollar el funcionario, así como los productos o servicios, y las actividades en las cuales se está utilizando el dinero de los accionistas.” (pág. 23)

El diseño organizacional es fundamental si lo que se busca es crear unidades de coordinación flexibles y sencillos que ayuden a la implementación efectiva de las estrategias diseñadas por el gerente, los procesos, la cultura y sobre todo que el servicio llegue al cliente con el mismo concepto que los empresarios desean, con el propósito de lograr la productividad, eficiencia, eficacia y la competitividad tan desea por todos los interesados.

1.2.1.3. Componentes del diseño organizacional

Según Amorós E (2007), el *componente organizacional* ordena y representa al conjunto de preceptos y elementos organizacionales - estructura, jerarquía, responsabilidades, personas, autoridad, funciones, actividades, tareas análogas, comunicación, entre otros- con los cuales la Universidad, se organiza y da cumplimiento a sus fines señalados en la Ley Orgánica. Se caracteriza por ser: Pertinente, Evaluable, Documentado y Regularizado.

Para Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) la *estructura organizacional* abarca el acomodo formal y el informal de labores, responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa. Especifica las vinculaciones entre las partes de la organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de la toma de decisiones, es un factor clave en la aplicación de la

estrategia porque ejerce una influencia decisiva en lo bien que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas”. (págs. 141-142)

Pedròs & Gutiérrez (2012) dicen que “Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quién da las órdenes y quién las obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos”. (pág. 175)

Contar con una buena estructura organizacional es de vital importancia para lograr el buen funcionamiento de la empresa, ya que esta permitirá definir qué es lo que cada miembro que forma parte de la institución debe hacer y a quién debe responder directamente, pues el trabajo en conjunto ayudará a la consecución de los objetivos tan deseados por la empresa, sin embargo, las máximas autoridades deben ser consciente que la estructura que debe emplearse en la organización tendrá que depender del ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización.

1.2.1.4. Tramos de control

Much (2006) menciona que el *tramo de control* es “este principio postula que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas o subordinados (para asegurar la eficiencia en la delegación y supervisión, así como en la atención de las funciones estratégicas)”. (pág. 3)

Según Amorós E (2007), a medida que más grande sea este *tramo de control*, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren.

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

1. Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia.
2. Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aísla.
3. Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.
4. Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador.

Aramburu & Rivera (2010) expresan que *El tramo de control*, o ámbito de supervisión, es un concepto organizativo que expone la naturaleza y extensión de la capacidad directiva efectiva de un individuo. Igual que el alcance físico de los brazos extendidos de una persona puede acoger un número limitado de objetos, así su alcance mental puede acoger un número determinado de problemas, situaciones y relaciones de las que conforman las actividades de dirección. Cuando hablamos de tramo de control en sentido amplio, estamos hablando del máximo número de subordinados que pueden ser colocados bajo la jurisdicción de un puesto directivo que actúe como su inmediato superior. (págs. 31-32)

Como se puede observar, las organizaciones buscan por todos los medios reducir gastos y costos, apurar el proceso de toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más estrechamente con sus clientes y emplear la facultación. Todo lo anteriormente mencionado se consigue con tramos de control amplios; pero para que los gerentes se encuentren seguros que el desempeño de los empleados no se vea afectado, se puede dar cuenta que las organizaciones invierten en capacitar a los trabajadores.

1.2.1.5. Niveles Jerárquicos

Según Gavilanes O (2016), son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa.

✓ Nivel directivo.

Las funciones principales son; legislar políticas, crear normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también, realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor

desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.

✓ **Nivel ejecutivo.**

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

Este nivel, se encarga de manejar planes, programas, método y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con los niveles operativos y auxiliares, para su ejecución velaran el cumplimiento de las leyes y reglamentos obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal, cuando exista un Director o Gerente.

✓ **Nivel asesor.**

No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.

✓ **Nivel auxiliar o de apoyo.**

Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

✓ **Nivel operativo.**

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

1.2.1.6.Coordinaciones

Tiene autoridad solo hacia sus dependientes y asesora, puede delegar autoridad, más no responsabilidad. Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre departamentos o secciones.

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable.

1.2.1.6.1. Puestos operativos

Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

Dueñas (2014), explica que un sistema de planeación y gestión integrado y balanceado se puede gestionar en tres niveles principales: el estratégico, el táctico y el operacional. Cada integrante de la compañía pertenece a uno de los tres de acuerdo a la posibilidad de tomar decisiones que se le permita, a sus funciones y al rango de tiempo para el cual está proyectado su trabajo.

Los siguientes son los tres niveles presentes en un sistema de planificación y gestión robusto dentro de una organización:

✓ **Nivel estratégico:**

Corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la compañía. Se basa en decidir los objetivos de la empresa, definir los recursos que se usarán y las políticas para obtener y administrar dichos recursos.

El nivel estratégico es conducido por la gerencia y los directores de la organización, es el encargado de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento de la compañía, suele cumplir periodos de tiempo largos y su principal fin es la efectividad.

✓ **Nivel táctico:**

Desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia.

La diferencia básica con el nivel estratégico es que el primero se refiere a la gestión de toda la empresa y se extiende en el tiempo, mientras que la segunda se refiere a la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece la organización con tiempos y plazos determinados.

✓ **Nivel Operativo:**

Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía. Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa. Cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso.

Los niveles de planificación en la organización hacen parte fundamental del Balance Scorecard, una herramienta para alinear a todas las integrantes de una organización hacia la consecución real de las estrategias de negocio definidas, todo esto por medio del seguimiento de objetivos medidos a través de indicadores puntuales.

Los niveles jerárquicos en la empresa demuestran la dependencia que tiene un área con otra al igual que la relación que tienen las personas dentro de la organización. El nivel estratégico es aquella que ayudará a determinar las metas, propósito y dirección de los altos directivos; el nivel táctico en cambio se encuentran los jefes departamentales, los mismos que son los encargados de aplicar las estrategias necesarias para cada sección y por último el nivel operacional se encuentran los supervisores o coordinadores, quienes son las personas que realizan las operaciones diarias en la empresa.

1.2.1.7. Estructura organizacional

Schlemenson (2013), menciona que la estructura organizacional es “Una dimensión relevante y estratégica para el desarrollo de una empresa porque provee el marco que encauza la acción en su conjunto. En esa medida se hace necesario partir de un análisis sistemático de los roles y las funciones principales que componen el sistema gerencial, establecer su horizonte temporal y las relaciones con los demás roles. De esta forma se procede para ubicar los roles que componen la estructura dentro del marco global, y clarificar los problemas y las disfunciones que puedan detectarse.” (pág. 153)

Hernández (2014), dice que “La estructura es la arena de las acciones organizacionales, donde todos y cada uno de los miembros despliegan sus facultades y potencialidades con la intención de lograr, tanto los objetivos de cada uno de ellos, como el de toda la organización, en un ambiente preferentemente de congruencia entre sus objetivos.” (pág. 263)

Bozada (2017), menciona que “La estructura organizacional de una Institución está dada por la excelencia en el manejo de sus operaciones, celeridad y eficacia en la ejecución de procesos, oportuna atención al cliente y por un ambiente laboral optimo que permita desarrollar a la empresa.” (pág. 31)

Definimos a la estructura organizacional como el marco formal por el cual está estructurada la organización en donde, cada actividad está dividida, agrupada y controlada por el gerente, el mismo que se encarga de delegar a personas expertas en las ramas requeridas, la responsabilidad de realización de funciones y procesos a los departamentos o cargos existentes en la empresa, con el fin de conseguir los objetivos propuestos en la planificación.

La especialización de la estructura organizacional es dividir el trabajo de acuerdo a la dificultad de las actividades, las cuales pueden ir de las más simples a las más difíciles o complicadas, para luego agruparlas en diversas unidades organizativas.

1.2.1.7.1. Tipo de estructura organizacional

Sevilla (2013), dice que los tipos de *estructuras organizacionales* son uno de los recursos más importantes de una organización son las personas que la componen, así que la forma como éstas se organizan, es una cuestión crucial para que las estrategias resulten efectivas. Se recogen las tres clases de formas organizativas genéricas, con sus correspondientes modelos o estructuras principales, los cuales serán detallados a continuación:

✓ **Estructura simple:** Una estructura simple puede ser considerada como una estructura no formal. En una estructura simple, la organización es regida por el control personal de un individuo. Es el tipo de organización común a muchas pequeñas empresas. (pág. 27)

✓ **Estructura funcional:** Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales y se basa en las actividades primarias que hay que realizar, como producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal. Es el enfoque funcional y la departamentalización aplicado a toda la organización. (pág. 29)

✓ **Estructura divisional:** Una estructura divisional es aquella que divide la organización en unidades o divisiones, parcialmente autónomas, en función de los productos, servicios, áreas geográficas o procesos de la empresa. (pág. 32)

Martínez & Navarro (2014), manifiesta que “La estructura de la empresa se concibe, como una red o complejo donde se integran un conjunto de relaciones de distinta naturaleza. En el sistema de flujos se concibe a la estructura desde tres dimensiones”:

✓ **Estructura funcional** o conjunto de tareas, son las actividades y procesos para lograr los objetivos de la organización.

✓ **Estructura jerárquica** por la que se ordenan las determinadas autoridad y niveles de responsabilidad plan común.

✓ Y como una **estructura de decisión** que facilita una elección económica por los elementos, con capacidad para ello, de la forma más racional y eficiente posible. (pág. 27)

Osorio (2017), declara que “Uno de los factores clave de éxito de cualquier empresa o institución es acertar en el tipo de estructura organizacional que se requiere, según las circunstancias particulares de cada empresa. Normalmente, son cinco los tipos de estructuras”:

✓ **Estructuras funcionales:** Son las más comunes en nuestro medio y, además, eficaces en la relación jerárquica porque es muy claro quién es el jefe. Muchas veces el jefe es el mediador en los diferentes conflictos entre las diferentes funciones. Su ventaja es la eficacia para el mando. Su mayor desventaja es que sirve para entornos estables no sujetos a la complejidad de la competencia ni la incertidumbre.

✓ **Estructuras divisionales:** Son el resultado de empresas muy grandes. Surgen cuando un producto o una unidad de negocio poseen un tamaño tal que se convierten en una división de un holding. En cada división se agrupan algunas funciones y temas claves para la organización, como los clientes y los mercados geográficos.

✓ **Estructuras matriciales:** Es la más compleja de todas las estructuras, pero cuando la gente se acopla a ella permite altos niveles de coordinación e integración. Su complejidad radica en que combina funciones, productos y territorios, lo cual implica que una persona tenga muchos jefes y líneas de reporte.

✓ **Estructuras en red:** Son las más ágiles, rápidas y generadoras de innovación. Al tiempo, pueden ser caóticas, desordenadas y completamente informales. Las empresas de publicidad y de tecnología suelen creer mucho en este tipo de estructuras.

✓ **Estructuras por proyectos:** Son, en muchos casos, estructuras ad hoc, es decir, “para esto” y especiales para el logro específico de un objetivo. Tienen la ventaja que van más allá de la función y mueven a la organización hacia un propósito concreto.

De acuerdo al tipo de empresa que se desee llevar a cabo, se implementará el modelo estructural adecuado para el mismo, pues estas permitirán cumplir con las metas que se han propuesto tomando en consideración las prioridades y necesidades que los gerentes pretenden alcanzar a corto, largo y mediano plazo.

Contar con una estructura adecuada permitirá que la empresa esté dirigida por profesionales competentes que sepan aprovechar al máximo el desempeño de sus empleados, dándoles funciones explícitas y adecuadas para que puedan realizarlo con la mayor precisión y el menor esfuerzo posible, evitando así la ineficiencia, la reducción de costos y aumento de la productividad.

1.2.1.7.2. Organigrama

Proulx (2014), menciona que “El *organigrama* no es la estructura; sin embargo, muchos los confunden. El organigrama es la representación formal (generalmente gráfica, a veces por textos de ley) de la jerarquía organizacional. Indica los puestos de dirección, así como los nombres de los titulares. Señala, también, sobre

qué bases fue dividida la organización y el número de niveles jerárquicos que la componen.” (pág. 71)

Gregorio (2016), dice que el *organigrama* es la “Representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas. El organigrama es de gran ayuda para la empresa ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades). Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización.” (pág. 1)

Farré (2017), declara que “El *organigrama* es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. Es fundamental conocer la estructura de las responsabilidades de la autoridad, el orden en que se seguirán las instrucciones, quién las ejecuta, etc., para seguir y cumplir los objetivos formulados.” (pág. 15)

El organigrama es el que representa de forma clara y concisa los departamentos existentes en la empresa, no es otra cosa que la descripción en cuadros o rectángulos de los nombres de cada empleado y del cargo que este desempeñará, demostrando así la jerarquía que posee cada uno. Contar con un organigrama sólido ayudará a asegurar el buen funcionamiento y éxito de la organización, pues facilitará establecer los escalones de ascenso para el trabajador mientras que permitirá al cliente conocer cómo funciona la empresa internamente.

1.2.1.8.Estrategias

Según Fred D (2013), las *estrategias* son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Tarzijàn (2013) expresa que “La *estrategia* requiere que la empresa lleve a cabo algunas acciones y actividades que sean diferentes de las realizadas por los competidores, ya que solo así obtendrá un rendimiento superior. La estrategia debe proveer de una guía para las decisiones que tomar una empresa, pero al mismo tiempo es influenciada por decisiones ya es influenciada por decisiones ya tomadas”.

Según Castellanos (2015) menciona que “La *estrategia* es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión”.

El cabildo de la comuna, para aplicar una adecuada estrategia, debe tomar en consideración cuáles son las barreras que poseen para conseguir sus objetivos y con cuántos recursos disponen ya sean estos humanos, tecnológicos y financieros, pues de estos factores dependerá que se pueda llevar a cabo su implementación, además de tomar en cuenta su misión, visión y metas. Diseñar e implementar una estrategia no es una tarea fácil, no obstante, tampoco es difícil, solo es cuestión de que sea simple y fácil de comunicar a todos los interesados.

1.2.2.Variable Dependiente: Gestión administrativa

1.2.2.1.Gestión administrativa

Arias (2012), señala que “La gestión empresarial es un punto fundamental de toda la empresa, y si se realiza una buena gestión dentro de la organización crece, pero por otra parte si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.”

Rosa & Arregoces, (2015), menciona que “Todas aquellas acciones que llevan al cumplimiento y desarrollo de una actividad, es decir, las etapas en cada proceso (Planeación, organización, dirección y control).” (pág. 33)

Reina (2015), explica que “Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” (pág. 21)

La gestión administrativa no es más que la manera en la que la gerencia emplea los recursos escasos con el propósito de lograr las metas deseadas, por lo cual el jefe de oficina debe manejar eficientemente las cuatro etapas del proceso administrativo, las mismas que son: la planificación, organización, dirección y control, sin dejar de lado la integración del personal y para que el empleado se sienta cómodo en el trabajo, se le debe brindar una buena remuneración que vaya acorde con sus funciones, brindarles un buen trato laboral y personal, garantizando así el logro del éxito institucional.

1.2.2.2. Recursos disponibles

Para Abal & Hernández (2012) una buena gestión eficiente de los *recursos disponibles* permite a la empresa la consecución de beneficios. La mayor o menor eficiencia en su gestión permitirá a la empresa obtener mayores o menores beneficios. La escasez de recursos en una empresa provoca un mayor empeño y esfuerzo en su gestión (en nuestra vida cotidiana suele ser habitual: “cuando me falta dinero, me conciencio y ahorro; en cambio cuando me sobra el dinero, tiendo al despilfarro”) (pág. 106)

Eva Asensio Del Arco (2012) Los *recursos* se pueden definir como aquellos inputs del proceso productivo o factores disponibles de la empresa, que son de su propiedad o que recaen bajo su control. (pág. 24)

Según Recursos (2016) *Recursos* son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. También, se puede entender como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Los recursos son aquellos elementos empleados por el hombre como el dinero, la tecnología o cuerpo humano que ayuda a que la empresa logre conseguir sus metas planteadas.

1.2.2.2.1. Recursos tecnológicos

Ochaita (2007) *Los recursos tecnológicos* comprenden tanto el stock de tecnologías disponibles en la empresa como los recursos que pueden dedicarse a la innovación (pág. 463)

Rojas (2010) explica que *Los recursos tecnológicos* sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

Según Pérez J (2013) un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Los recursos tecnológicos son aquellas tecnologías que emplean las empresas para brindar un mejor producto o servicio a su clientela, puesto que ayuda al personal a recopilar y administrar los activos intangibles que se tiene a disposición, permitiéndoles de esa forma ser más efectivo.

1.2.2.2. Recursos financieros

Según Amorós E (2007) un recurso es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o se necesita. El dinero, por ejemplo, es un recurso indispensable para comprar una casa. Las finanzas, por otra parte, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero.

Iparraguirre & Mayordomo (2011) La empresa adquiere *recursos financieros* (dinero) para invertirlos en su actividad mercantil y para ello, puede obtener recursos provenientes tanto de sus socios o accionistas (recursos propios) como de

entidades financieras suministradores de dinero a corto o a largo plazo (recursos ajenos o deudas de terceros). (pág. 24)

Ruiz (2010) Las empresas precisan obtener *recursos financieros* para poder desempeñar sus actividades; unas veces los obtendrán de aportaciones externas y en otros casos la organización se financiará a través de distintos mecanismos que le permitan obtenerlos sin necesidad de acudir al exterior. (pág. 279)

Los recursos financieros es el dinero que la empresa emplea para poder producir o cumplir con sus objetivos, por lo tanto, se puede decir que es aquel activo que posee algún grado de liquidez generado por la organización a través de diversas actividades.

1.2.2.3.Comunicación

López & Sánchez (2014), dice que “*La comunicación* es un área de actividad fundamental en la estrategia de la empresa. A través de la comunicación, las compañías transmiten con mayor eficacia sus claves estratégicas y fortalecen, por tanto, su capacidad competitiva. De manera decisiva, la comunicación contribuye a la buena imagen de la empresa ante todos sus públicos, internos y externos, y lo hace buscando notoriedad (ser conocido) y posicionamiento (ser valorado).” (pág. 17)

Acero (2015), expresa que Las organizaciones, en los ambientes competitivos de la actualidad, mejoran sus *comunicaciones* internas y externas. Los directivos buscan permanentemente espacios para mantener relaciones humanas, transmitir y obtener información, darles oportunidad a los empleados de discutir lo ocurrido en

determinados periodos de tiempo, y presentar y resolver problemas en los distintos departamentos.” (pág. 204)

Encalada (2016), señala que “*La comunicación* es el proceso básico necesario para el funcionamiento de cualquier tipología de organización. Está considerada como una herramienta clave, ya que permite la actividad de la institución, tiene su base en el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones. El estilo de comunicación se desarrolla en una empresa según el tipo de cultura dominante en las organizaciones.” (pág. 41)

La comunicación es considerada como un factor determinante para alcanzar el éxito de cualquier empresa, ya que una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, eficacia y coordinación en la realización de las actividades, por tal razón la comunicación que se emplee debe ser mediante un lenguaje claro, preciso, conciso para el receptor y sobre todo debe llegar en el momento indicado para que todo lo planeado se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado. Existen dos tipos de comunicación: la interna y la externa; la comunicación interna es aquella que se da entre el personal y directivo de la empresa, cuyo objetivo es informar sucesos o actividades que se deben desarrollar, implementar o resolver lo antes posible; mientras que la comunicación exterior es aquella que se da entre la empresa y los consumidores, en donde su fin es la de informar la existencia o detalle de un producto o servicio.

1.2.2.3.1. Relaciones personales

Díaz (2014) Las *relaciones personales* son la base que mantiene unidos a los miembros de un equipo, por lo tanto, mientras más sólidas son las relaciones personales, más cohesivo es el grupo.

Silveira (2015) *Las relaciones personales* son un excelente medio de enriquecimiento personal, entendiendo como tal el aprendizaje de habilidades de trato humano, de pautas de comportamiento social, para la satisfacción de nuestra curiosidad, pues los demás son si siempre una fuente inagotable de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones, así como de ampliación de miras y horizontes.

Según Torres (2017) *Las relaciones personales* son los lazos que vamos estableciendo a lo largo de nuestra vida con las personas con las que entablamos algún tipo de convivencia.

Las relaciones personales son la existencia de un tipo de relación a largo plazo entre dos o más personas, logrando que con el pasar del tiempo las personas involucradas consigan brindar respeto, confianza y amistad, por lo que si se desea que las relaciones interpersonales se mantengan en un buen nivel, es necesario que los individuos mantengan una buena comunicación.

1.2.2.3.2. Efectividad

De acuerdo con el modelo de objetivo racional, una organización es efectiva en la medida que cumple con los objetivos prefijados. Efectividad significa el grado de congruencia entre los objetivos organizacionales y los resultados observables. Otra definición frecuente de efectividad es la eficiencia con que una organización cumple con sus objetivos. Esto significa, una organización que produce el efecto deseado o que es productiva sin pérdidas. De acuerdo a estos autores, “Efectividad es la habilidad de una organización para movilizar sus centros de poder para la

acción de producción y adaptación”. (Paul E. Mott). Para Jackson, Morgan y Palillo, la efectividad es el grado en que los objetivos predeterminados fueron alcanzados.

Pompa & Alegre (2014), declaran que la *efectividad* es el grado de economía en el empleo de los recursos para realizar operaciones de producción, o la producción misma, y por antonomasia, la producción con la mayor economía en el uso de los recursos (pág. 14)

Serralde (2012), dice que la *efectividad* es el grado en el que se producen esos efectos esperados. De acuerdo con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos. (pág. 3)

Una organización llega a ser considerada efectiva en la medida que vaya cumpliendo con los objetivos planteados desde un inicio. La efectividad es el grado de congruencia existente entre los objetivos y los resultados obtenidos.

1.2.2.4. Proceso administrativo

López (2012), declara que “El proceso administrativo permite a la administración cumplir con su misión, de producir o prestar bienes y servicios. El proceso administrativo no solamente se lleva en la alta dirección, sino desde los niveles más bajos es necesario que se realice una planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar que son las etapas que conforman el proceso administrativo.” (pág. 52)

Chimal (2013), señala que el proceso administrativo “Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.”

Gil (2014), expresa que “El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones: Planear, organizar, dirigir y controlar.” (pág. 106)

El proceso administrativo está relacionado directamente con las actividades de planeación (qué hacer), organización (cómo hacer), dirección (cómo se está ejecutando) y control (cómo se hizo) impulsadas para conseguir una meta común, la cual es el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, hasta hacerlas efectivas tanto para los colaboradores como para la sociedad. La importancia del proceso administrativo reside en la precaución de sucesos futuros así como el control de los recursos de forma ordenada.

1.2.2.4.1. Objetivos

Según Sarmiento (2017) argumenta que los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad,

participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

1.2.2.4.2. Planeación

Lòpez & Marìn (2011) concuerdan que *La planeación* es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (pág. 14)

Hernández & Martínez (2014) expresan que *la planeación* es “Es el acto(s) que al conocer el presente y lo que se desea, se obtenga en el futuro, con la esperanza de disipar el riesgo y la incertidumbre que se interponen en la consecución de resultados esperados”. (pág. 101)

Según Weihrich (2017) al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente

es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se requiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumpla esta es la función de *Planeación*.

La planeación administrativa es fijar un curso de acción en conjunto con operaciones involucrando los tiempos y recursos necesarios para su ejecución. Entre las ventajas que se obtiene al aplicar una planeación es que el trabajo se lo realice de manera sistemática, orienta a una mejor coordinación en los trabajos realizados en las áreas operacionales y dirige el desarrollo de los estándares de desempeño para un mejor control.

1.2.2.4.3. Dirección

Dapena (2015), señala que:

“La dirección de personas no solamente ha visto incrementadas sus responsabilidades, sino que, además, se ha visto obligada a delegar parte de las funciones que en otro momento le fueron asignadas. Hoy, la dirección de personas se ejerce, por una parte, desde la dirección de recursos humanos de la empresa y, de otra, desde la tarea que desarrolla cada directivo con su equipo humano.” (pág. 8)

Chávez (2015), manifiesta que “La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación

entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.” (pág. 16)

Sanabria, Ospina, & Telch (2015), mencionan que “La gestión estratégica del talento humano (GETH) ha sido definida por James Perry como el proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño.” (pág. 1)

Para poder dirigir al talento humano de una organización, la empresa debe contar con una persona líder o con dotes de autoridad para que gestione adecuadamente las tareas administrativas y ayude a progresar a los empleados en el ambiente laboral. El responsable de dirigir a las personas tiene que saber inspirar, crear vínculos sólidos e impulsar la mejora continua entre los trabajadores; y entre las habilidades que debe tener el líder están las de realizar una adecuada distribución de actividades, conocer el potencial e identificar las carencias de cada empleado; y, por último, poner en ejecución un seguimiento del trabajo efectuado, pues de esta manera se tendrá el pleno conocimiento de que se están llevando a cabo los objetivos empresariales.

1.2.2.4.4. Control

Hernández (2014) Control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los

resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones. Así pues, considerando estos puntos de vista se podría decir que control es: La función administrativa de vigilancia y regulación de actividades y comportamientos que tiene como fin asegurar que los resultados últimos concuerden con los objetivos planeados. (pág. 334)

González (2014) Dice que El control estratégico de gestión es un enfoque que pone límite a la acción de un plan, en lugar de estimularla a encontrar caminos para mejorar la previsión. Por ello, la filosofía moderna de control de gestión se ubica desde otra perspectiva y presenta la función control como el “proceso mediante el cual los directivos se aseguran de obtener recursos y el empleo efectivo de los mismos, en el cumplimiento de la planeación de la empresa”. (pág. 304)

Según Weihrich (2017) es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear.

El control es el proceso que garantiza que el desempeño de los empleados se ajuste a los objetivos determinados por la empresa. Este proceso incluye reglas, procedimientos y objetivos ya que en la empresa se relaciona de manera directa el control con la consecución de la maximización de utilidades y la planeación, logrando así que el control garantice que las decisiones que se vayan a tomar sean las más óptimas para cumplir con el objetivo principal.

1.3.Fundamentos sociales y legales

Este trabajo investigativo se sustentará sobre fundamentos tales como: sociales y legales, en donde cada una de ellas contribuirá y proveerá información relevante que servirán de guía para el desarrollo de este estudio, tomando en consideración todos los aspectos que pudieran afectar o influir en la sociedad y su entorno.

1.3.2.Fundamento Social

La realización de este trabajo de investigación se pretende conseguir una solución al problema existente en la gestión administrativa de la comuna La Entrada del cantón Santa Elena, para mejorar el desempeño del talento humano y de esta forma lograr ser competitivos en el mercado peninsular.

La administración tiene la función de examinar las fases de la organización, por tal razón el efecto que posee el diseño organizacional dentro de las instituciones es considerado de gran importancia para determinar la manera en la que se distribuirá los cargos y funciones que el personal desempeñará diariamente y la forma en que las personas reaccionan ante la designación de dichas tareas como consecuencia de sus propias expectativas y anhelos.

El efecto que generan las organizaciones sobre las personas, las comunidades en las que participan no es incomprensible pues son la principal fuente de empleo e ingreso para los individuos y el establecimiento del estatus social del mismo. La manera en que las organizaciones manejen su estructura social puede producir impactos positivos como negativos, por tal razón su misión, visión y metas sobre lo que pretenden conseguir debe de fijarse de manera clara.

1.3.3.Fundamentos Legales

En la Constitución de la República del Ecuador, Capítulo cuarto, Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades; menciona en el art. 56.- Las comunidades, pueblos, y nacionalidades indígenas, el pueblo afro ecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del Estado ecuatoriano, único e indivisible. También en el art. 57 menciona.- Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos:

1. Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social.

4. Conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisibles. Estas tierras estarán exentas del pago de tasas e impuestos.

5. Mantener la posesión de las tierras y territorios ancestrales y obtener su adjudicación gratuita.

6. Participar en el uso, usufructo, administración y conservación de los recursos naturales renovables que se hallen en sus tierras.

9. Conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral.

10. Crear, desarrollar, aplicar y practicar su derecho propio o consuetudinario, que no podrá vulnerar derechos constitucionales, en particular de las mujeres, niñas, niños y adolescentes.

11. No ser desplazados de sus tierras ancestrales.

12. Mantener, proteger y desarrollar los conocimientos colectivos; sus ciencias, tecnologías y saberes ancestrales; los recursos genéticos que contienen la diversidad biológica y la agro-biodiversidad; sus medicinas y prácticas de medicina tradicional, con inclusión del derecho a recuperar, promover y proteger los lugares rituales y sagrados, así como plantas, animales, minerales y ecosistemas dentro de sus territorios; y el conocimiento de los recursos y propiedades de la fauna y la flora. Se prohíbe toda forma de apropiación sobre sus conocimientos, innovaciones y prácticas.

13. Mantener, recuperar, proteger, desarrollar y preservar su patrimonio cultural e histórico como parte indivisible del patrimonio del Ecuador. El Estado proveerá los recursos para el efecto.

14. Desarrollar, fortalecer y potenciar el sistema de educación intercultural bilingüe, con criterios de calidad, desde la estimulación temprana hasta el nivel superior, conforme a la diversidad cultural, para el cuidado y preservación de las identidades en consonancia con sus metodologías de enseñanza y aprendizaje.

15. Construir y mantener organizaciones que los representen, en el marco del respeto al pluralismo y a la diversidad cultural, política y organizativa. El Estado reconocerá y promoverá todas sus formas de expresión y organización.

16. Participar mediante sus representantes en los organismos oficiales que determine la ley, en la definición de las políticas públicas que les conciernan, así como en el diseño y decisión de sus prioridades en los planes y proyectos del Estado.

17. Ser consultados antes de la adopción de una medida legislativa que pueda afectar cualquiera de sus derechos colectivos.

18. Mantener y desarrollar los contactos, las relaciones y la cooperación con otros pueblos, en particular los que estén divididos por fronteras internacionales.

19. Impulsar el uso de las vestimentas, los símbolos y los emblemas que los identifiquen.

21. Que la dignidad y diversidad de sus culturas, tradiciones, historias y aspiraciones se reflejen en la educación pública y en los medios de comunicación; la creación de sus propios medios de comunicación social en sus idiomas y el acceso a los demás sin discriminación alguna.

Art. 58.- Para fortalecer su identidad, cultura, tradiciones y derechos, se reconocen al pueblo afro ecuatoriano los derechos colectivos establecidos en la Constitución, la ley y los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos.

Art. 59.- Se reconocen los derechos colectivos de los pueblos montubios para garantizar su proceso de desarrollo humano integral, sustentable y sostenible, las políticas y estrategias para su progreso y sus formas de administración asociativa,

a partir del conocimiento de su realidad y el respeto a su cultura, identidad y visión propia, de acuerdo con la ley.

Art. 60.- Los pueblos ancestrales, indígenas, afro ecuatorianos y montubios podrán constituir circunscripciones territoriales para la preservación de su cultura. La ley regulará su conformación. Se reconoce a las comunas que tienen propiedad colectiva de la tierra, como una forma ancestral de organización territorial.

En el Plan Nacional De Desarrollo – Todo Una Vida, Eje 1: derechos para todos durante toda la vida, Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas menciona lo siguiente:

1.6 Garantizar el derecho a la salud, la educación y al cuidado integral durante el ciclo de vida, bajo criterios de accesibilidad, calidad y pertinencia territorial y cultural.

1.7 Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas.

1.8 Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertinencia cultural y a un entorno seguro, que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación.

1.9 Garantizar el uso equitativo y la gestión sostenible del suelo, fomentando la corresponsabilidad de la sociedad y el Estado, en todos sus niveles, en la construcción del hábitat.

En el Objetivo 2: afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas indica:

2.1 Erradicar la discriminación y la exclusión social en todas sus manifestaciones, especialmente el machismo, la homofobia, el racismo, la xenofobia y otras formas conexas, mediante acciones afirmativas y de reparación integral para la construcción de una sociedad inclusiva.

2.2 Garantizar la interculturalidad y la plurinacionalidad en la gestión pública, para facilitar el goce efectivo de los derechos colectivos de los pueblos y nacionalidades.

2.3 Promover el rescate, reconocimiento y protección del patrimonio cultural tangible e intangible, saberes ancestrales, cosmovisiones y dinámicas culturales.

2.4 Impulsar el ejercicio pleno de los derechos culturales junto con la apertura y fortalecimiento de espacios de encuentro común que promuevan el reconocimiento, la valoración y el desarrollo de las identidades diversas, la creatividad, libertad, estética y expresiones individuales y colectivas.

2.5 Garantizar la preservación de las lenguas tradicionales, el multilingüismo y el sostenimiento de sistemas de educación intercultural y conocimiento de las diversidades.

2.6 Salvaguardar los territorios ancestrales y el patrimonio intangible, el fortalecimiento organizativo comunitario, las visiones de desarrollo propio y la

sostenibilidad de sus recursos, y proteger la vida y autodeterminación de los pueblos indígenas en aislamiento voluntario.

2.7 Promover la valoración e inclusión de los conocimientos ancestrales en relación a la gestión del sistema educativo, servicios de salud, manejo del entorno ambiental, la gestión.

De acuerdo al Capítulo II Ley De Comuna, circunscripciones territoriales de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias, consta en sus artículos lo siguiente:

Art. 93.- Naturaleza de las Circunscripciones Territoriales de Comunidades, Pueblos y Nacionalidades Indígenas, Afro ecuatorianas y Montubias.- Son regímenes especiales de gobierno autónomo descentralizado establecidos por libre determinación de los pueblos, nacionalidades y comunidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias, en el marco de sus territorios ancestrales, respetando la organización político administrativa del Estado, que ejercerán las competencias del nivel de gobierno autónomo correspondiente. Se regirán por la Constitución, los instrumentos internacionales y por sus estatutos constitutivos, para el pleno ejercicio de los derechos colectivos. Contarán con los recursos provenientes del presupuesto general del Estado que les correspondan.

En estos regímenes especiales, en el marco del respeto a los derechos colectivos e individuales, se aplicarán de manera particular los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, los usos y costumbres, así como los derechos colectivos de los pueblos, nacionalidades y comunidades indígenas, afro ecuatorianas y

montubias que los habitan mayoritariamente, de conformidad, con la Constitución, los instrumentos internacionales y este Código.

Art. 94.- Conformación. - Las parroquias, cantones o provincias conformadas mayoritariamente por comunas, comunidades, pueblos o nacionalidades indígenas, afro ecuatorianos y montubios podrán adoptar este régimen especial de gobierno, luego de una consulta aprobada por al menos las dos terceras partes de los votos válidos emitidos, correspondientes al registro electoral de la respectiva circunscripción, en la que se incluirá el estatuto de constitución y funcionamiento.

Se podrán conformar circunscripciones territoriales indígenas plurinacionales e interculturales respetando la diversidad étnico cultural existente en dicho territorio.

Art. 103.- Tierras y territorios comunitarios. - Se reconoce y garantiza a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias que serán inalienables, inembargables e indivisibles y que estarán exentas del pago de tasas e impuestos; así como la posesión de los territorios y tierras ancestrales, que les serán adjudicadas gratuitamente.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipos de investigación

Este proyecto de investigación es de tipo correlacional, considera también aspectos cuantitativos porque permitió la comprobación de la hipótesis en función de datos estadísticos y su respectiva medición de las variables mediante el análisis de los datos obtenidos; y cualitativo, porque se valora la forma en que el diseño organizacional afecta la gestión administrativa de la comuna La Entrada para la consecución del cumplimiento de metas y objetivos.

Investigación correlacional, consintió tomar como referencias hechos y datos reales con relación a las variables diseño organizacional y gestión administrativa, estos obtenidos a través de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información, tales como la ficha de observación, encuesta y entrevista, permitiendo realizar un análisis adecuado y veraz de los datos obtenidos del tema de estudio en lo referente al desarrollo de un diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la comuna La Entrada.

2.2. Métodos de la investigación

2.2.1. Inductivo

El método inductivo contribuyó en identificar el problema desde el punto de vista particular, identificando a las variables que afecta la gestión administrativa de la

comuna La Entrada. Para esto se acudió al lugar de estudio para recolectar la información necesaria para el trabajo de investigación.

2.2.2. Deductivo

Con este método se obtuvo una visión general de la problemática en relación con otras organizaciones que se encuentran en la misma situación, e identificar las variables de forma individual.

2.2.3. Analítico

Este método proporcionó la recolección de datos necesarios para el desarrollo del diseño organizacional para la comuna La Entrada, como es conocer la población, cuántos dirigentes comuneros existen actualmente, que trabajos se realiza por cada puesto de trabajo, bajo qué leyes se amparan, como la constitución de la república, seguridad social, para que la comuna pueda brindar un mejor servicio a sus ciudadanos.

2.3. Diseño de muestreo

Población. - La población total para esta investigación es 991 habitantes, de acuerdo a los registros de la comuna y está constituida por dirigentes comunales, socios comuneros y ciudadanía en general de la comuna La Entrada, cuya información representa datos estadísticos que comprueban los indicadores del problema.

Población para entrevistas. - La población para la entrevista está conformada por 5 personas, las cuales son: Presidente del cabildo comunal, vicepresidente, síndico, tesorero y secretario.

Población para encuestas. - Se consideran también, como población de estudio a 986 ciudadanos adultos de la comuna La Entrada, los cuales aportaron con sus criterios, a través de la aplicación de la encuesta.

Tabla 1: Población

Población	Cantidad	Técnica
Presidente del Cabildo comunal	1	Entrevista
Vicepresidente	1	Entrevista
Síndico	1	Entrevista
Tesorero	1	Entrevista
Secretario	1	Entrevista
Habitantes de la comuna	986	Encuesta

Fuente: Datos obtenidos en la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque.

2.4.Tipo de muestreo

El método de selección de la muestra es por muestreo no probabilístico, por conveniencia, ya que se seleccionó a los ciudadanos a ser entrevistados y encuestados, que viven en la parte céntrica de la comuna La Entrada, debido a que estos sectores son los de mayor acceso, posibilitando la rápida obtención de la información.

2.5. Tamaño de la muestra

Encuestas

La recolección de información cuantitativa, se la realizó a través de una encuesta de acuerdo al siguiente muestreo aleatorio simple.

Tabla 2: Fórmula para tamaño de la muestra

	Descripción	
n=	Tamaño de muestra	277
N=	Población	991
Z=	Nivel de confiabilidad	95% (1.96)
P=	Probabilidad de ocurrencia	0.50
Q=	Probabilidad de no ocurrencia	0.50
E=	Error máximo	5% (0.05)

Fuente: Datos obtenidos en la comuna La Entrada

Elaborado por: Angie Macías Baque.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(991)}{(0.05)^2 (986 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$
$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(991)}{(0.0025)(985) + (3.8416)(0.25)}$$
$$n = \frac{951.7564}{2.4625 + 0.9604}$$
$$n = \frac{951.7564}{3.4229}$$
$$n = 277$$

Lo que significa que se realizarán 277 encuestas a socios comuneros y ciudadanía en general de la comuna La Entrada.

2.6.Diseño de recolección de datos

Para recolectar la información de las variables existentes en el presente trabajo investigativo se aplicó las siguientes técnicas de recolección de información tales como observación, entrevista y encuesta.

2.7.Técnicas de investigación

Observación. - Esta técnica es una de las más usadas en la adquisición de conocimientos indagatorios, permitió realizar un proceso valorativo en la comuna, que consistió en conocer de manera directa el objeto de estudio. Se convirtió una herramienta muy práctica aplicada en el proceso de investigación, a través de ella se pudo apreciar las variaciones en infraestructura que ha tenido la comuna La Entrada durante los últimos años.

Para la aplicación de la técnica observación se elaboró una guía de ficha de observación, la misma que permitió registrar los hechos que ocurren al diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, parroquia Manglaralto, Provincia Santa Elena. **(Ver Anexo 4: Ficha de observación)**

La información obtenida se constituyó en una base válida para la investigación, puntualizando las causas y efectos, correspondiente a la sistematización del problema.

Entrevista. - La entrevista permitió tener acercamiento directo con las autoridades comunales, esta técnica se aplicó a los líderes de la comuna que este

caso eran 5 personas en total, previo la elaboración de una guía de entrevista que sirvió para orientar la obtención de la información pertinente. (**Ver Anexo 5: Formato de entrevista**)

Esta comunicación interpersonal tuvo como finalidad obtener información a través de respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto, donde los entrevistados explicaron ampliamente las causas de la problemática que se investiga.

Encuesta. - La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación ya que permitió obtener amplia información de una fuente primaria. La realización de encuestas es un procedimiento de exploración social que siempre debe proteger los derechos de las personas y el de las sociedades, supone la obtención de datos de interés por parte de la ciudadanía que habita en la comuna, con fin de conseguir información relevante sobre la incidencia de la gestión administrativa de la comuna La Entrada. Corresponde al investigador garantizar que su uso puede reportar una serie de beneficios de diferente naturaleza a la población, la cual consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado y reflejarla mediante estadísticas. (**Ver Anexo 6: Encuesta a Comuneros**)

Este instrumento presentó una característica aclaratoria en cuanto a la dimensión poblacional, pues se consultó de manera representativa a los 277 comuneros y ciudadanía en general de la comuna La Entrada, elegidas de forma estadística a través del muestreo no probabilístico por conveniencia.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1. Análisis de los resultados de la ficha de observación

La Entrada cuenta con una organización comunal, su administración está regida por el cabildo que es la máxima representación en la comuna, este organismo está compuesto de cinco personas las cuales en este periodo son: Armado Asunción (presidente); Gregorio Guale (vicepresidente); Ronny Calderón (síndico); Benito Pincay (tesorero) y Augusto Flores (secretario).

Uno de los problemas fundamentales que se pudo evidenciar que el tipo de planificación que realizan es empírica, esto se debe a que los integrantes del cabildo poseen un nivel de preparación de estudios, bajo.

La forma en la que se realizan las tareas de la administración de la comuna muchas veces es individual, ya que toman las decisiones de manera intuitiva y existe poca colaboración entre los socios comuneros. Además, la distribución de funciones se basa en la duplicidad, pues realizan las mismas funciones dos personas.

Los medios que utilizan los directivos de la comuna para informar a la ciudadanía se basa en la reuniones; estas pueden ser ordinarias o extraordinarias y el periodo para presentar informes se da una vez al mes. También realizan el control de funciones mediante agendas, debido al limitado recurso tecnológico con el que cuenta la institución.

3.2. Análisis de los resultados de las entrevistas

1. ¿El cabildo de la comuna dispone del personal necesario para atender a los comuneros?

El criterio de los entrevistados indica que la comuna no dispone del personal necesario para atender a la ciudadanía, pero que entre los cinco integrantes que conforman el cabildo se trata de satisfacer las necesidades de todos los sectores que tiene esta comunidad.

2. ¿Los socios colaboran eficientemente con las gestiones del cabildo?

Mencionaron que escasamente colaboran con eficiencia en las gestiones del cabildo, debido a que existen personas que no están de acuerdo con las actividades o toma de decisiones que realizan los directivos de la comuna, esto contribuye a que exista una deficiente gestión administrativa con relación a proyectos en beneficio de la comunidad.

3. ¿La asignación de autoridades y funciones se los realiza de acuerdo al perfil del puesto?

La asignación de autoridades y funciones dentro de la comunidad se la realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos en el estatuto, y se la ejecuta de acuerdo a una moción de los posibles candidatos a ocupar la dirigencia de la comuna.

4. ¿El cabildo de la comuna desarrolla un programa de actividades?

La institución cuenta con un programa de actividades insuficiente para todas las actividades que debe realizar la comuna en el tiempo determinado, así mismo no cuenta con misión, visión, valores, objetivos y estrategias institucionales que les permita desarrollar sus actividades de la mejor manera y poder alcanzar sus metas.

5. ¿Los recursos del cabildo son distribuidos en todas las áreas de trabajo?

Los directivos indicaron que la comuna es una entidad sin fines de lucro, por lo tanto es insuficiente el recurso para distribuir en las áreas de trabajo que más se necesitan, las asignaciones mensuales no cumplen con el cien por ciento de los objetivos establecidos.

6. ¿Los directivos y los comuneros mantienen buenas relaciones interpersonales?

Dirigentes explicaron que siempre se trata de discutir con los comuneros temas puntuales en beneficio de la comunidad, si existen problemas personales entre el cabildo y socios se evita, de esta manera se trabaja profesionalmente para el desarrollo de la comuna.

7. ¿El cabildo de la comuna cuenta con un sistema de información eficaz?

Los directivos de la comuna consideran que su sistema de información es eficaz, puesto que las actividades que se realizan son comunicadas de forma verbal a cada uno de los integrantes de la comuna cuando se realizan reuniones, sin embargo es notoria la ausencia de socios, esto conlleva a que sea deficiente la información y existan desacuerdos.

8. ¿La institución cumple con los objetivos planteados?

Los informantes expresaron que han realizado diferentes actividades para cumplir con los objetivos propuestos al inicio del año en el plan de trabajo, sin embargo no han logrado alcanzar la meta establecida porque el periodo es solo de un año y es muy poco tiempo para culminar un proyecto.

9. ¿Los colaboradores realizan las actividades de acuerdo a la planificación?

Los directivos manifestaron que las actividades que realizan sí están direccionadas al plan de trabajo, pero no todos los proyectos que tienen se pueden ejecutar por los diferentes obstáculos que existen.

10. ¿La toma de decisiones es participativa entre los directivos y comuneros?

Los dirigentes expresaron que las decisiones para realizar algún proyecto o actividades de la comuna, se toman de manera conjunta en una asamblea general de comuneros, sin embargo, existen situaciones en las que se debe tomar decisiones urgentes en las que se realiza una reunión extraordinaria y se toma la decisión con las personas que estén presentes, siempre y cuando sea para el beneficio de la comunidad.

11. ¿Los directivos controlan las actividades que se realizan en la comuna?

Los informantes consideran que se debe controlar las actividades que se ejecutan en la comuna, para que de esta manera la administración esté ordenada y se pueda trabajar sin ningún problema, por el bienestar de la comunidad.

12. ¿Considera importante desarrollar un diseño organizacional de acuerdo a los lineamientos estratégicos organizacionales para la comuna La Entrada?

Los directivos expresaron que el diseño organizacional es muy importante dentro de una institución para que esté bien estructurada en la parte administrativa, de esta manera se puede contar con una misión, visión, objetivos y desarrollar estrategias, con el fin de mejorar la administración de la comuna y de sus colaboradores.

3.3. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizada a los habitantes de la comuna La Entrada.

Con el fin de obtener información sobre la percepción que poseen las personas acerca del diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, del cantón Santa Elena, por lo cual se realiza una encuesta a 277 habitantes del lugar. Para ello, se obtendrá información válida y certera para el desarrollo del estudio, en donde la fiabilidad se resume en la realización del procesamiento de datos en relación a casos válidos y excluidos, dentro de una escala del 100%.

Cuadro 1: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	277	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	277	100,0

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque.

Adicionalmente, para verificar la confiabilidad de la consistencia interna de la encuesta, se emplea el Alfa de Cron Bach, la misma que es la encargada de evaluar la escala de cada uno de los ítems relacionadas a las preguntas dando, así como resultado un límite aceptable del 0,788.

Cuadro 2: Estadísticos de fiabilidad de la encuesta

Alfa de Cron Bach	N de elementos
,788	16

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

1. Edad.

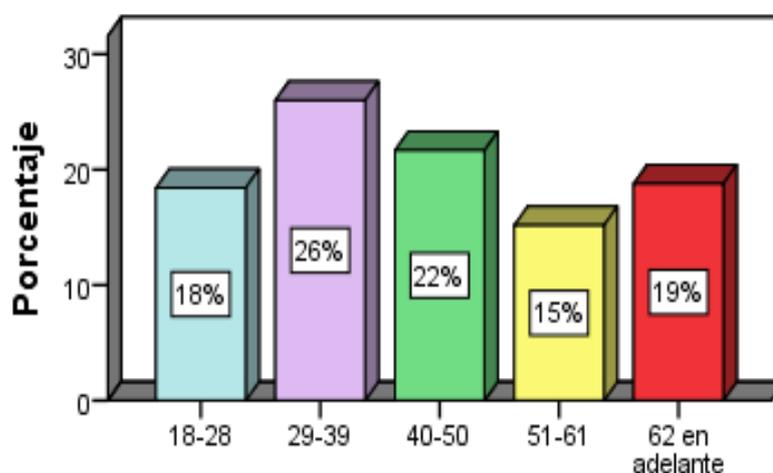
Tabla 3: Edad

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	18-28	51	18%
	29-39	72	26%
	40-50	60	21%
	51-61	42	15%
	62 en adelante	52	19%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 1: Edad



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los habitantes que han sido encuestados se refleja que el mayor porcentaje corresponde a un rango de edad entre 29 a 39 años y 40 a 50 años, respectivamente; mientras que el menor porcentaje lo conforman las personas cuyas edades son de 62 años en adelante, seguido de aquellos de 18 a 28 años y por último los de 51 a 61 años, demostrando así que todas las personas encuestadas son aptas para responder con la verdad cada una de las preguntas.

2. Género

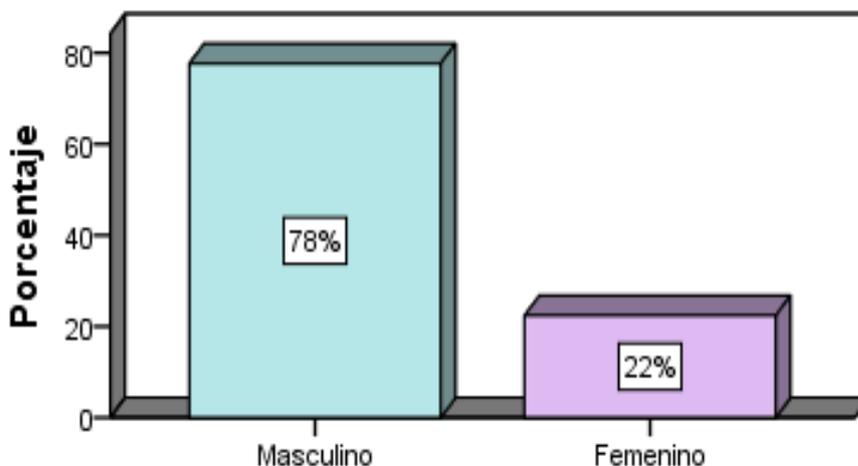
Tabla 4: Género

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Masculino	215	78%
	Femenino	62	22%
	Total	277	100%

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 2: Género



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que existe un gran porcentaje que corresponde al género masculino, mientras que el menor porcentaje restante corresponde al género femenino, no obstante esto no significa que unos sean más importantes sino todo lo contrario todas las personas encuestadas son valiosas para este estudio ya que permitirá obtener datos verídicos sobre la percepción que tienen acerca del diseño organizacional, que se va a aplicar en la Comuna, como parte de una propuesta para mejorar la gestión administrativa que se aplica actualmente.

3. Nivel de instrucción.

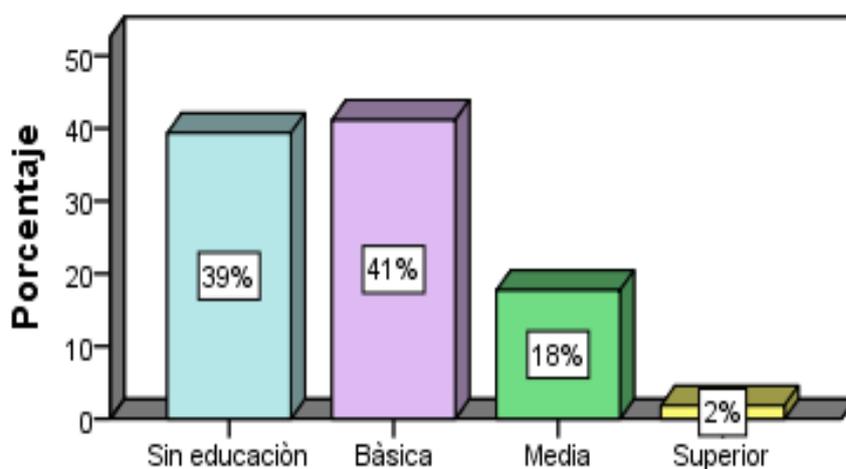
Tabla 5: Nivel de Instrucción

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Sin educación	109	39%
	Básica	114	41%
	Media	49	18%
	Superior	5	2%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 3: Nivel de instrucción



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayoría de sus habitantes no posee educación o a duras penas han tenido un nivel de instrucción básica mientras que un porcentaje menor respondió tener un nivel de instrucción media o superior; demostrando de esa manera que los ciudadanos de esta comuna realizan sus actividades laborales de forma empírica o por costumbres, ocasionando que los resultados obtenidos en su gran mayoría no sean los esperados, teniendo como efecto negativo la pérdida de tiempo y de recursos.

4. ¿Los directivos de la comuna realizan controles a sus colaboradores?

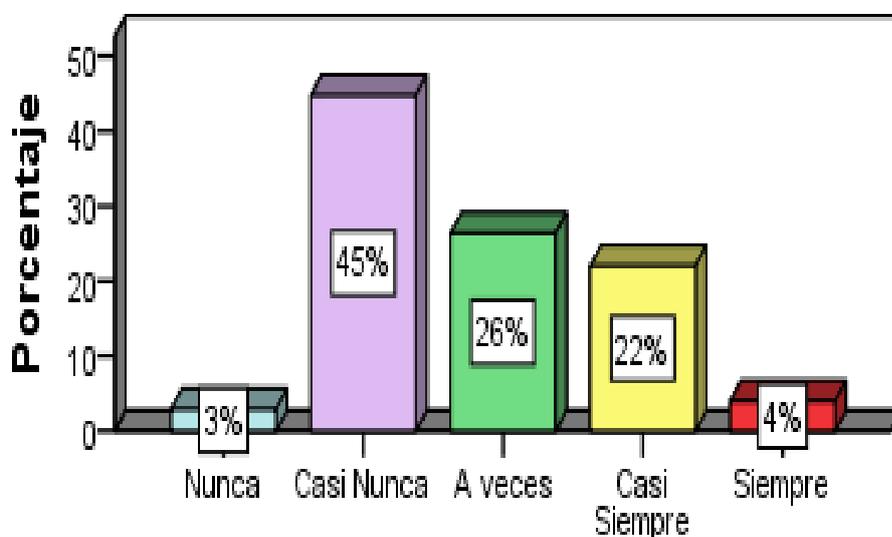
Tabla 6: Controles a colaboradores

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Nunca	8	3%
	Casi Nunca	124	45%
	A veces	73	26%
	Casi Siempre	61	22%
	Siempre	11	4%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 4: Controles a colaboradores



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, la mayoría opinaron que casi nunca los directivos realizan controles a sus empleados, pues no desean conocer cuál es su efectividad en sus puestos de trabajos; mientras que un menor porcentaje manifiesta que los directivos nunca realizan controles ya que están contentos con los resultados obtenidos, lo cual evidencia que el trabajo realizado por todos los involucrados es débil.

5. ¿Los integrantes del cabildo realizan tareas de acuerdo al nivel jerárquico en que se encuentran?

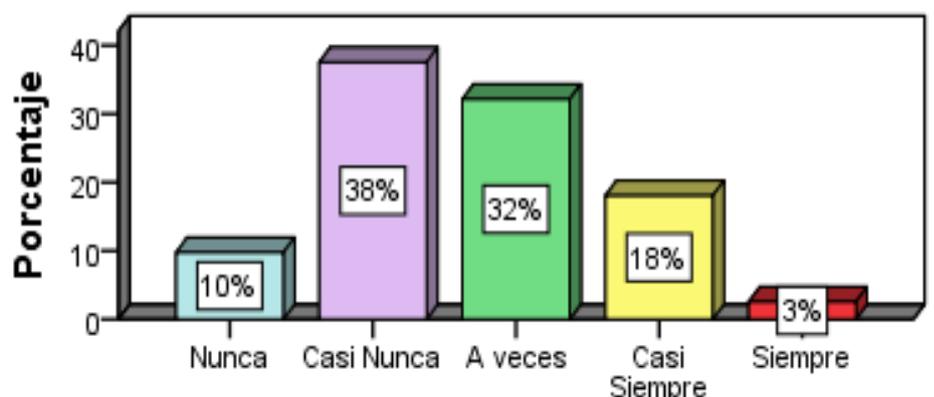
Tabla 7: Tareas relacionadas al nivel jerárquico de cada trabajador

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	Nunca	27	10%
	Casi Nunca	104	38%
	A veces	89	32%
	Casi Siempre	50	18%
	Siempre	7	3%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 5: Actividades relacionadas al nivel jerárquico de cada trabajador



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayor parte declararon que casi nunca o a veces los integrantes del cabildo realizan tareas relacionadas a su puesto, porque se encuentran ocupados o no cumple con todos los requisitos, asignándoles así actividades diferentes.; mientras que un menor porcentaje de los encuestados opinó que siempre realizan actividades acordes a su puesto, pues han sido asignados por haber tenido cualidades y capacidades para ejercer el cargo.

6. ¿Se difunde el organigrama de la institución?

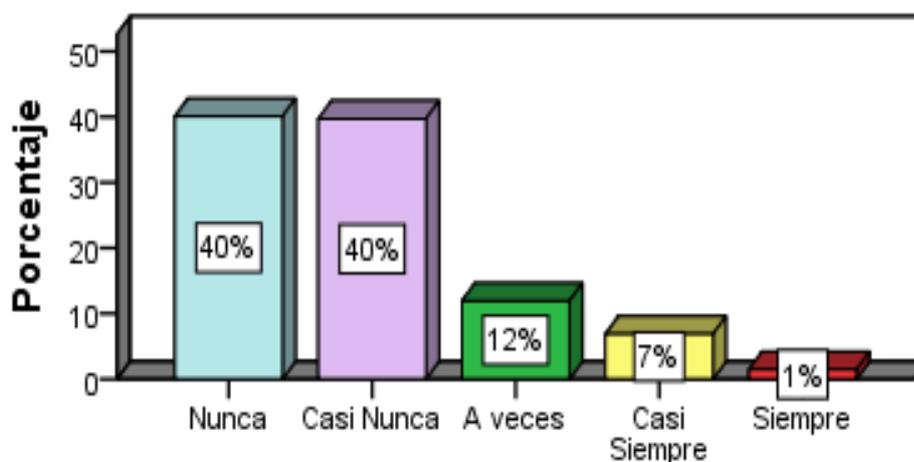
Tabla 8: Organigrama de la institución

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Nunca	111	40%
	Casi Nunca	110	40%
	A veces	33	12%
	Casi Siempre	19	7%
	Siempre	4	1%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 6: Organigrama de la institución



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayoría de las personas manifestaron que nunca o casi nunca poseen conocimientos sobre el organigrama de la institución, esto se debe a la falta de divulgación por parte de las autoridades pertinentes; mientras que un menor porcentaje de los encuestados opinó que casi siempre o siempre sabe cuál es el organigrama de la organización, pero su conocimiento se debe a que para realizar algún trámite tienen que preguntar a quién deben dirigirse.

7. ¿La estructura organizacional se adecúa a los requerimientos de la institución?

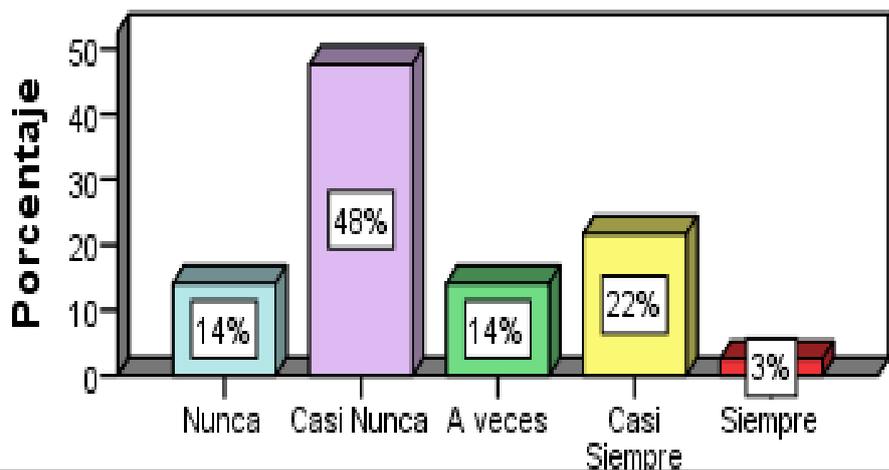
Tabla 9: Estructura organizacional y su adecuación a los requerimientos de la institución

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Nunca	39	14%
	Casi Nunca	132	48%
	A veces	39	14%
	Casi Siempre	60	22%
	Siempre	7	3%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 7: Estructura organizacional y su adecuación a los requerimientos de la institución



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayor parte declararon que casi nunca la estructura organizacional va acorde con las necesidades de la institución, ocasionando crisis o deficiencia en toda la institución; mientras que un menor porcentaje opinó que la estructura organizacional siempre está relacionada con los requerimientos de la entidad.

8. ¿Cree usted que los directivos de la comuna desarrollan estrategias para mejorar el desempeño de sus colaboradores?

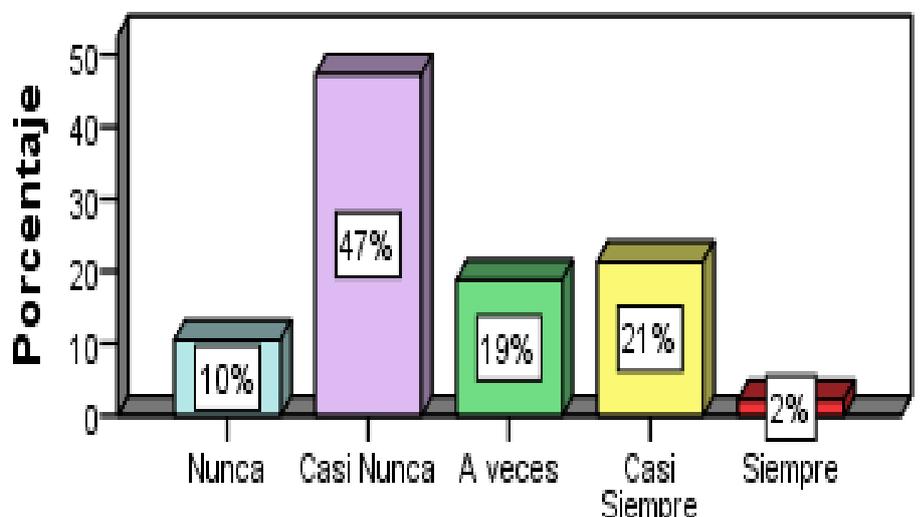
Tabla 10: Desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño de los colaboradores

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Nunca	29	10%
	Casi Nunca	131	47%
	A veces	52	19%
	Casi Siempre	59	21%
	Siempre	6	2%
	Total	277	100%

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 8: Desarrollo de estrategias para mejorar el desempeño de los colaboradores



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, la mayoría opinó que casi nunca los directivos desarrollan estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores, ya que declaran que el desempeño en el trabajo depende netamente del empleado; mientras que un menor porcentaje manifestó que los directivos nunca realizan estrategias que mejoren la productividad o efectividad de los colaboradores.

9. ¿El cabildo aplica estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos del entorno externo?

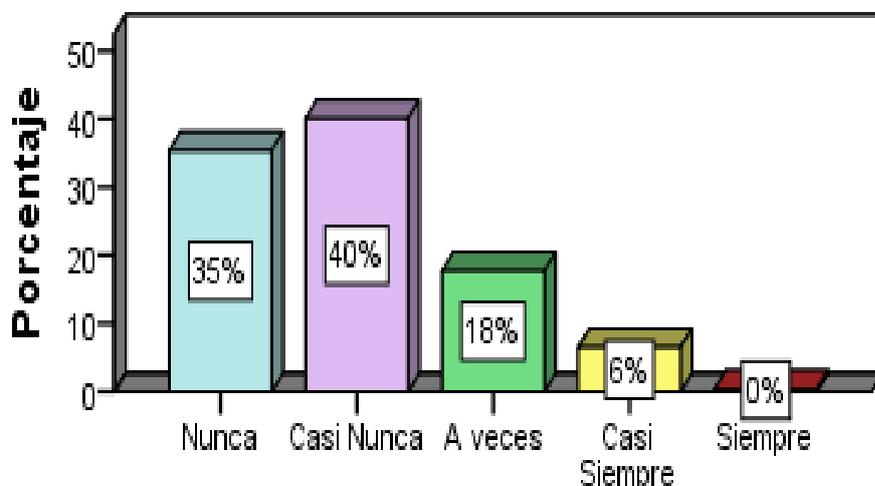
Tabla 11: Estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Nunca	98	35%
	Casi Nunca	111	40%
	A veces	49	18%
	Casi Siempre	18	6%
	Siempre	1	0,4 %
	Total	277	100 %

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 9: Estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, un mayor porcentaje opina que casi nunca o nunca el cabildo aplica estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos, pues consideran que no afectan en gran magnitud a la organización; sin embargo un porcentaje menor de los encuestados opinaron que siempre o casi siempre se aplican estrategias para hacer frente a los cambios políticos administrativos ya que no todos los años se tiene la misma condición.

10. ¿Cree que los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución son suficientes para un buen funcionamiento?

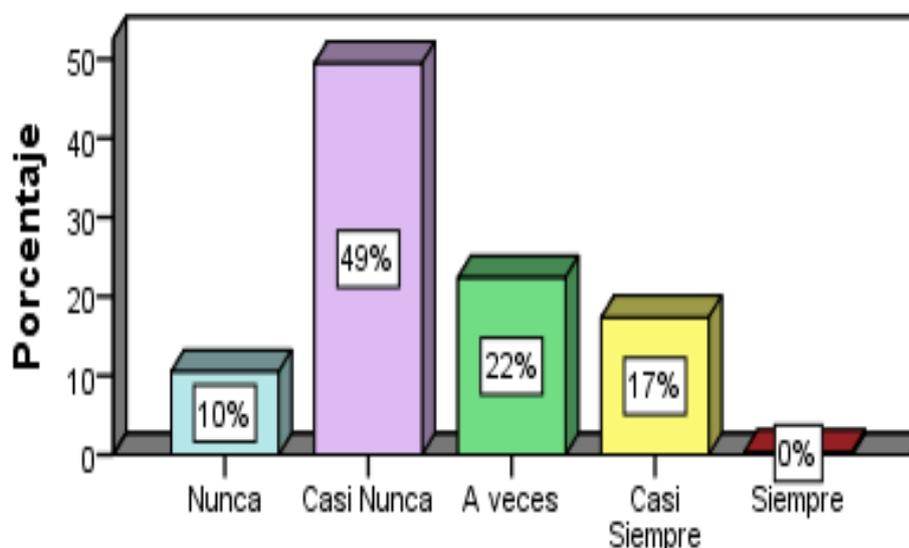
Tabla 12: Recursos tecnológicos con los que cuenta la institución

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	Nunca	29	11%
	Casi Nunca	137	49%
	A veces	62	22%
	Casi Siempre	48	17%
	Siempre	1	,4 %
	Total	277	100 %

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 10: Recursos tecnológicos con los que cuenta la institución



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayoría de las personas opinan que casi nunca o a veces los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa son suficientes para brindar una buena atención a los comuneros, pues no cuenta con el equipo necesario, ni el presupuesto para adquirirlos; mientras que un porcentaje menor señaló que los recursos tecnológicos existentes siempre ayudan a realizar una actividad eficiente.

11. ¿Los recursos financieros con los que cuenta la comuna son suficientes para cumplir con los objetivos y metas establecidas?

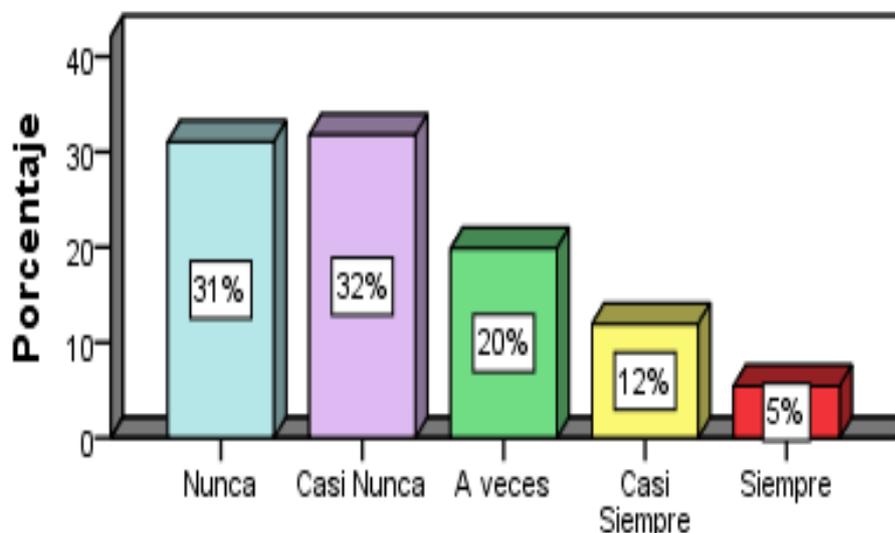
Tabla 13: Recursos financieros con los que cuenta la comuna

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
11	Nunca	86	31%
	Casi Nunca	88	32%
	A veces	55	20%
	Casi Siempre	33	12%
	Siempre	15	5%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 11: Recursos financieros con los que cuenta la comuna



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, la mayoría expresaron que nunca o casi nunca la comuna cuenta con los recursos financieros necesarios, pues, aunque es una comuna pequeña las necesidades que presenta son grandes; mientras que un menor porcentaje declararon estar siempre de acuerdo con que los recursos financieros que asigna el gobierno es el adecuado para realizar las obras que la comuna necesita.

12. ¿Cree que existe buenas relaciones entre el cabildo y los socios comuneros?

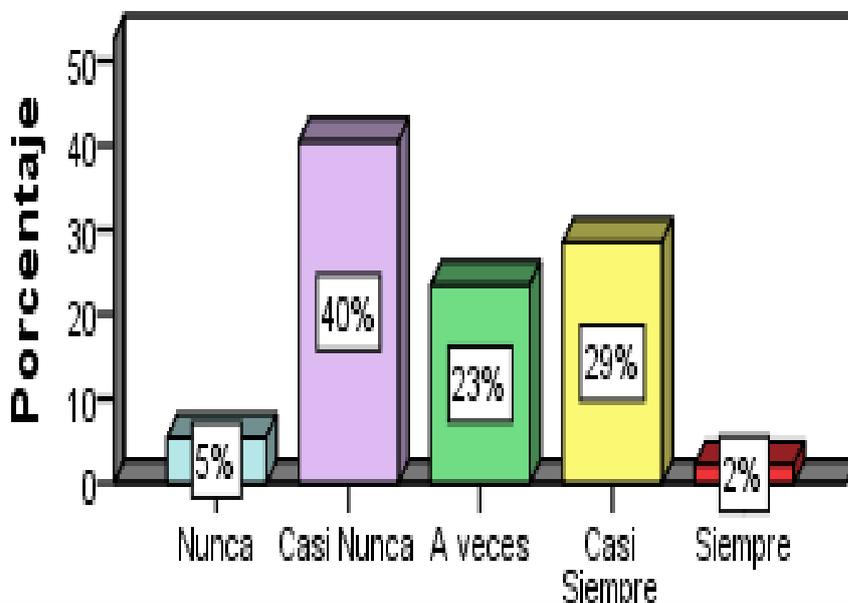
Tabla 14: Relaciones entre el cabildo y los socios comuneros

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
12	Nunca	15	5%
	Casi Nunca	112	40%
	A veces	65	23%
	Casi Siempre	79	29%
	Siempre	6	2%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 12: Relaciones entre el cabildo y los socios comuneros



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayoría expresaron que casi nunca las relaciones laborales entre el cabildo y los comuneros es buena, ya que cada parte busca sus propios intereses, originándose de esa manera conflictos entre ellos; mientras que un menor porcentaje opinó que siempre existen buenas relaciones entre cabildo y comuneros.

13. ¿El procesamiento de la información en el cabildo de la comuna se la realiza de manera efectiva?

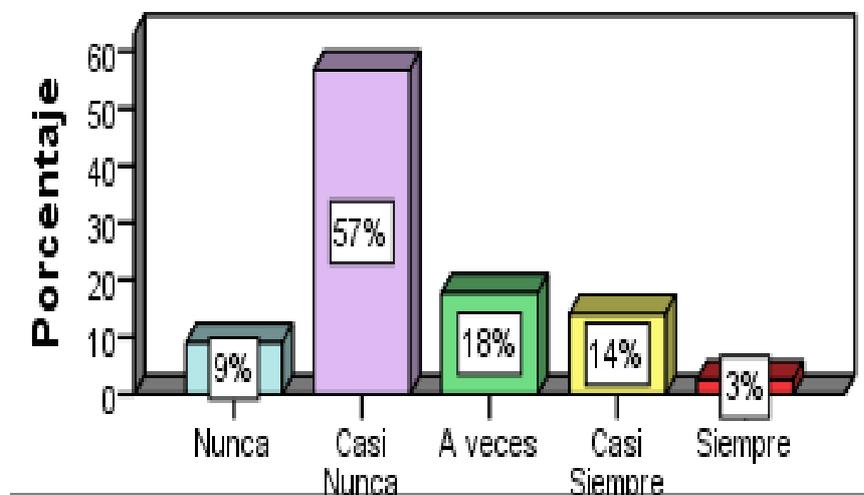
Tabla 15: Procesamiento de información

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
13	Nunca	25	9%
	Casi Nunca	157	57%
	A veces	49	18%
	Casi Siempre	39	14%
	Siempre	7	3%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 13: Procesamiento de información



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayoría manifestaron que casi nunca el cabildo maneja la información de la forma más eficaz y eficiente, ocasionando así que exista una deficiente comunicación entre los interesados; mientras que un porcentaje menor declararon que siempre se tiene una información eficiente, demostrando de esa forma que se debe mejorar para tener una gestión adecuada.

14. ¿Los objetivos de la institución van ligados con las actividades que desempeña?

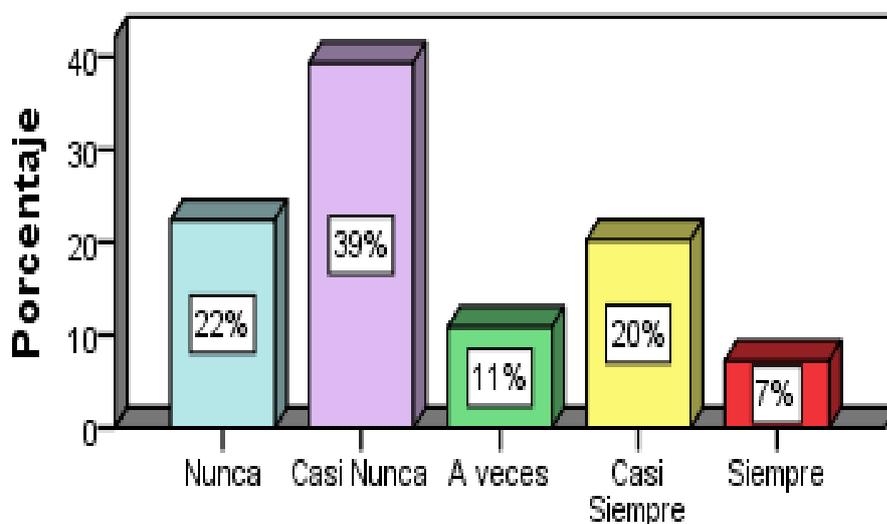
Tabla 16: Objetivos ligados con las actividades

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
14	Nunca	62	22%
	Casi Nunca	109	39%
	A veces	30	11%
	Casi Siempre	56	20%
	Siempre	20	7%
	Total	277	100%

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 14: Objetivos ligados con las actividades



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, la mayoría expresaron que casi nunca los objetivos de la comuna van acorde con las actividades que se realiza diariamente, pues no están encaminadas a la consecución del desarrollo de la población; mientras que un menor porcentaje de los encuestados declararon que siempre los objetivos están ligados con las tareas que se ejecutan.

15. ¿La comunidad participa en la toma de decisiones del cabildo?

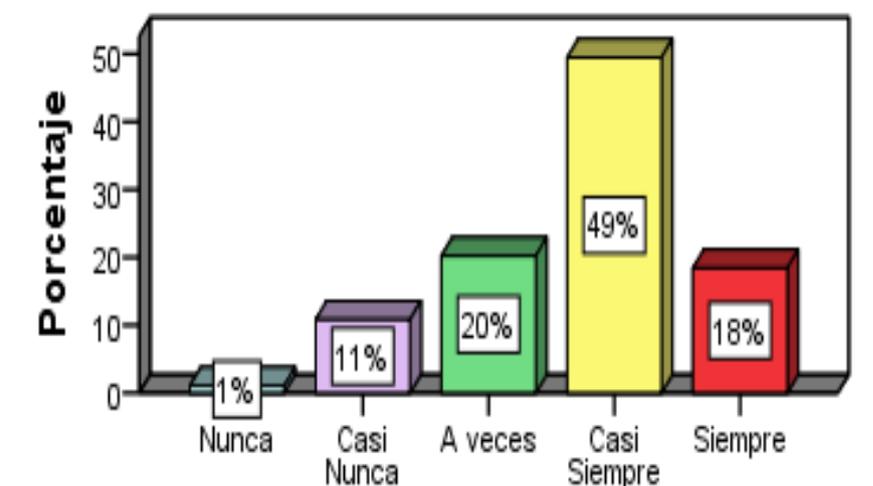
Tabla 17: Toma de decisiones

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
15	Nunca	3	1%
	Casi Nunca	30	11%
	A veces	56	20%
	Casi Siempre	137	49%
	Siempre	51	18%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 15: Toma de decisiones



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayoría opinaron que casi siempre o a veces el cabildo hace partícipe a la comunidad en las tomas de decisiones que se realizan pues la opción elegida los impactará de forma positiva o negativa; mientras que un porcentaje menor declararon que nunca los directivos de la comuna hacen partícipe a la población ya que expresan que por algo fueron elegidos como máximas autoridades.

16. ¿Usted considera necesaria la implementación de un diseño organizacional para la comuna la Entrada?

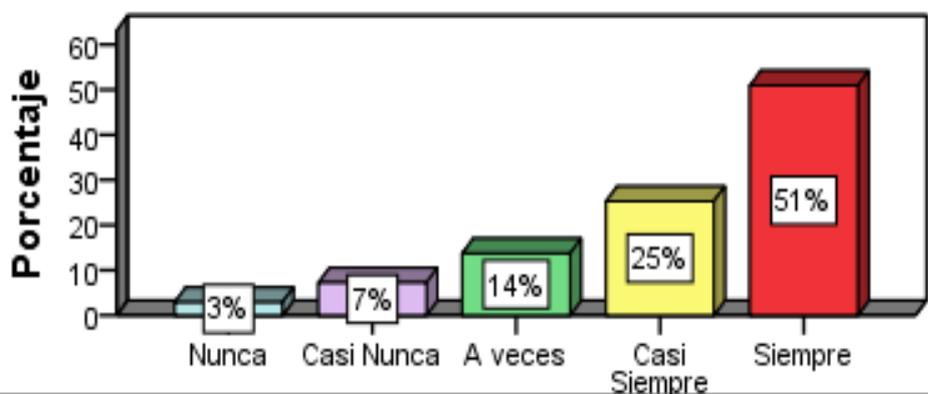
Tabla 18: Implementación de un diseño organizacional

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
16	Nunca	8	3%
	Casi Nunca	20	7%
	A veces	38	14%
	Casi Siempre	70	25%
	Siempre	141	51%
	Total		277

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie

Gráfico 16: Implementación de un diseño organizacional



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Del total de los encuestados de la comuna La Entrada, se refleja que la mayoría opinaron que casi siempre o siempre es necesaria la implementación de un diseño organizacional, pues ayudará a lograr un buen funcionamiento de la entidad demostrando la importancia que tiene para la organización la satisfacción del usuario; mientras que un porcentaje menor manifestaron casi nunca o nunca es necesaria la implementación de un diseño organizacional ya que están conformes con la gestión que se lleva a cabo en la actualidad.

3.4.Limitaciones.

Para el desarrollo de la investigación se reflejó la escasa predisposición de varias personas de la comuna, quienes al realizarle la consulta sobre si colaborarían con las encuestas optaban por negarse, aun cuando el tiempo era un mínimo de 5 minutos.

También se dificultó la realización de las entrevistas a los directivos de la comuna, debido a sus múltiples actividades, no obstante se estableció una fecha para realizar las entrevistas.

3.5.Resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se ha evidenciado que los directivos de la comuna La Entrada realizan escasamente controles a sus colaboradores, indicando en un 45% que desconocen el nivel de productividad de cada colaborador y un 38% manifestó que, no todos los integrantes que forman parte del cabildo ejecutan actividades que vayan acorde a los puestos donde se desempeñan, lo cual ocasiona que haya deficiencias en la gestión administrativa que se lleva a cabo actualmente.

Además, el 40% de los comuneros declararon que las autoridades que están al frente de la comuna no se preocupan por difundir el organigrama institucional, causando que haya desconocimiento sobre a quién las personas deben dirigirse para obtener información; mientras que el 48% de los habitantes no están de acuerdo con la estructura organizacional empleada en la actualidad, debido a que es insuficiente a los requerimientos necesarios en la institución, y contribuye a que exista deficiencia en toda la organización.

También es evidente que el 47% de los ciudadanos expresaron que los directivos casi nunca desarrollan estrategias para mejorar el desempeño de sus colaboradores ya que consideran que el servicio que ofrecen depende de cada colaborador; mientras que el 40% mencionan que casi nunca el cabildo aplica estrategias para enfrentar los cambios políticos administrativos que afectan el entorno externo causando que se evite el crecimiento de la organización.

Asimismo, se evidencia que el 49% de los ciudadanos creen que los recursos tecnológicos son casi nulos en la institución por lo que no es posible brindar una atención adecuada; mientras que un 32% manifiesta que casi nunca cuenta con los recursos financieros necesarios, provocando que no se pueda cumplir con los objetivos y metas establecidas.

Por otra parte, el 40% de los comuneros opinó que existe una limitada relación entre el cabildo y los socios comuneros, esto se debe porque cada uno tiene diferentes opiniones y buscan el beneficio para sí mismo; además el 57% declara que el procesamiento de la información en el cabildo casi nunca se lo realiza de manera efectiva evidenciando que aún se debe mejorar la gestión actual; y, por último, el 39% manifiesta que los objetivos establecidos en la institución no van ligados con las actividades que se realiza diariamente.

En otro punto, el 49% de los encuestados expresó que están de acuerdo que casi siempre se tome en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones que se realice en el cabildo pues de esta manera la ciudadanía se siente incluida; mientras que el 50% de la población manifestó que la implementación de un diseño organizacional es indispensable para lograr productividad y competitividad.

3.6.Comprobación de Hipótesis.

La hipótesis que se verifica es: El diseño organizacional incide significativamente en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017.

3.6.1. Métodos estadísticos.

Para la comprobación de la hipótesis del presente trabajo investigativo y la correlación de las variables se hizo uso de la técnica del Chi-Cuadrado, donde se toma como referencia dos preguntas relevantes de la encuesta, las mismas que hacen referencia a la variable independiente y dependiente:

Hipótesis nula:

H_0 = El diseño organizacional no incidirá significativamente en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017.

Hipótesis alternativa:

H_1 = El diseño organizacional incidirá significativamente en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017.

3.6.2. Determinación del nivel de significancia.

Para esta investigación se consideró un nivel de confianza de 0,95 (95%), provocando un nivel de riesgo del 0,05 (5%).

3.6.3. Tabla de Contingencia.

Con el fin de correlacionar las variables y determinar el valor del estadístico Chi-Cuadro para comprobar la hipótesis, se refleja la tabla de contingencia, con datos de la encuesta realizadas a la población de la comuna La Entrada, refiriéndose a las preguntas:

- **Nº7.** ¿La estructura organizacional se adecúa a los requerimientos de la institución?

Y la pregunta

- **Nº14.** ¿Los objetivos de la institución van ligados con las actividades que desempeña?

Ahora, se resume el procesamiento de casos válidos y excluidos, con una escala del 100%.

Tabla 19: Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cree usted que los directivos de la comuna desarrollan estrategias para mejorar el desempeño de sus colaboradores? *¿Usted considera necesaria la implementación de un diseño organizacional para la comuna la Entrada?	277	100,0%	0	0,0%	277	100,0%

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macias Baque

Tabla 20: Tabla de contingencia con frecuencias observadas y esperadas

¿La estructura organizacional se adecua a los requerimientos de la institución? * ¿Los objetivos de la institución van ligados con las actividades que desempeña?

			¿Los objetivos de la institución van ligados con las actividades que desempeña?					
			Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total
¿La estructura organizacional se adecúa a los requerimientos de la institución?	Nunca	Recuento	17	18	1	3	0	39
		Frecuencia esperada	8,7	15,3	4,2	7,9	2,8	39,0
	Casi Nunca	Recuento	30	68	17	11	6	132
		Frecuencia esperada	29,30	51,9	14,3	26,7	9,5	132,0
	A veces	Recuento	15	6	6	10	2	39
		Frecuencia esperada	8,7	15,3	4,2	7,9	2,8	39,0
	Casi Siempre	Recuento	0	14	6	31	9	60
		Frecuencia esperada	13,4	23,6	6,5	12,1	4,3	60,0
	Siempre	Recuento	0	3	0	1	3	7
		Frecuencia esperada	1,6	2,8	,8	1,4	,5	7,0
	Total	Recuento	62	20	109	30	56	20
		Frecuencia esperada	62,0	109,0	30,0	30,0	56,0	20,0

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

3.6.4. Grados de libertad y Cálculo del Chi-Cuadrado.

Grados de libertad (gl): valor estimado que hace referencia al número de rangos independientes en la prueba de independencia estadística.

Grados de libertad = (filas – 1) (columnas – 1)

$$GI = (5 - 1) (5 - 1)$$

$$GI = (4) (4)$$

$$GI = 16$$

Tabla 21: Prueba de Chi-Cuadrado mediante programa SPSS.

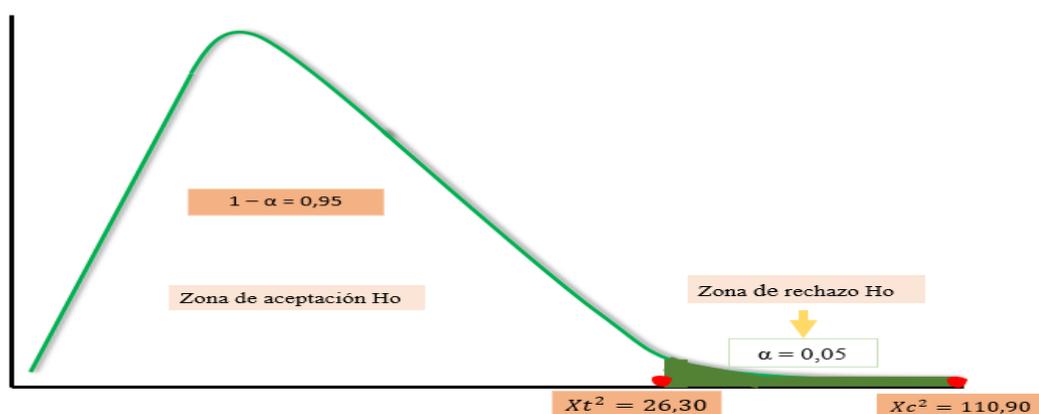
	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	110,902 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	116,934	16	,000
Asociación lineal por lineal	67,053	1	,000
N de casos válidos	277		

a. 10 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,51.

Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

Gráfico 17: Representación de Chi-Cuadrado



Fuente: Datos de encuesta a la población de la comuna La Entrada.

Elaborado por: Angie Macías Baque

3.6.5. Decisión.

Una vez comprobada la hipótesis mediante la prueba del estadístico Chi-Cuadrado, se evidencia que se obtiene un nivel de significancia asintótica (bilateral) de 0,000; el mismo que tiene una frecuencia esperada inferior a 0,05; por lo que se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo que, en la gráfica se muestra que el valor calculado $Xc^2 = 110,90$; es mayor que el valor teórico $Xt^2 = 26,30$; por lo que se confirma el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa.

Con estos resultados, se determina la existencia de una correlación significativa entre la variable independiente y de la variable dependiente, por lo que, se concluye que: El diseño organizacional incidirá significativamente en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017.

3.7.Propuesta.

Diseño organizacional para la comuna “La Entrada” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017.

3.7.1. Introducción.

En este apartado se presenta una propuesta de Diseño organizacional para la comuna La Entrada, estimando todas las debilidades encontradas en las técnicas

de investigación como las encuestas y entrevistas que se realizaron a los ciudadanos de esta comuna, se pudo concluir que todos los interesados coincidieron en que la aplicación de esta herramienta administrativa ayudará al desarrollo y progreso de la comuna LA ENTRADA.

La elaboración de este diseño está compuesta por la asignación de funciones que desempeñará cada uno de los integrantes que son parte de la Junta Directiva de la comuna según el nivel jerárquico que ostenten, ya que esto permitirá el desarrollo óptimo de las actividades que tengan a su cargo.

La creación de la misión, visión y objetivos podrá lograr el porvenir tanto de la comuna como el de sus ciudadanos, se complementa el establecimiento de estrategias para que contribuyan al desarrollo de la comuna como otras comunas de la zona, la inclusión de nuevos servicios que impulsará el turismo local, nacional y extranjero, de esta manera se incrementará el consumo de los diversos productos elaborados por los mismos comuneros.

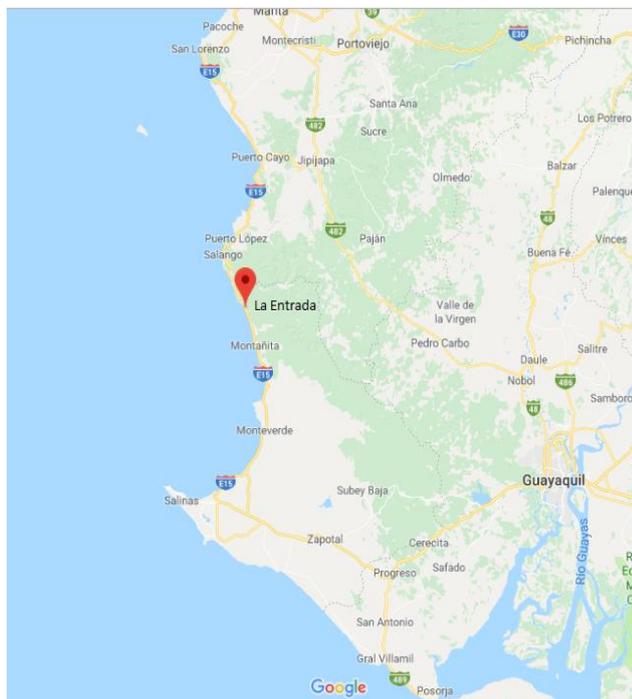
La distribución de los recursos económicos en un presupuesto articulará las necesidades y requerimientos más importantes de la comunidad, con actividades de gestión a través de proyectos, que permitan cubrir los servicios elementales de la comunidad, incluyendo planes participativos que impulsen el crecimiento monetario de la comuna.

3.7.2. Datos de identificación de la institución.

La comuna La Entrada, perteneciente a la parroquia Manglaralto se localiza en el kilómetro 60 de la vía Santa Elena – Manabí, en donde, entre sus principales actividades se destaca la agricultura, la pesca artesanal y el comercio, además sus pobladores también se dedican a actividades productivas como la elaboración de papel reciclado, lombricultura y artesanías a base de tagua.

COMUNA LA ENTRADA DEL CANTON SANTA ELENA

Gráfico 18: Comuna La Entrada



Fuente: Google Maps

3.7.3. Justificación de la propuesta.

La comuna La Entrada posee diversas fuentes de ingresos, por tal motivo sus habitantes tomaron la decisión de establecerse como entidad legalmente constituida y amparada por la Constitución de la República del Ecuador, con el

propósito de conseguir los beneficios que se obtienen por parte del Gobierno Nacional, en son de lograr el buen vivir para el pueblo.

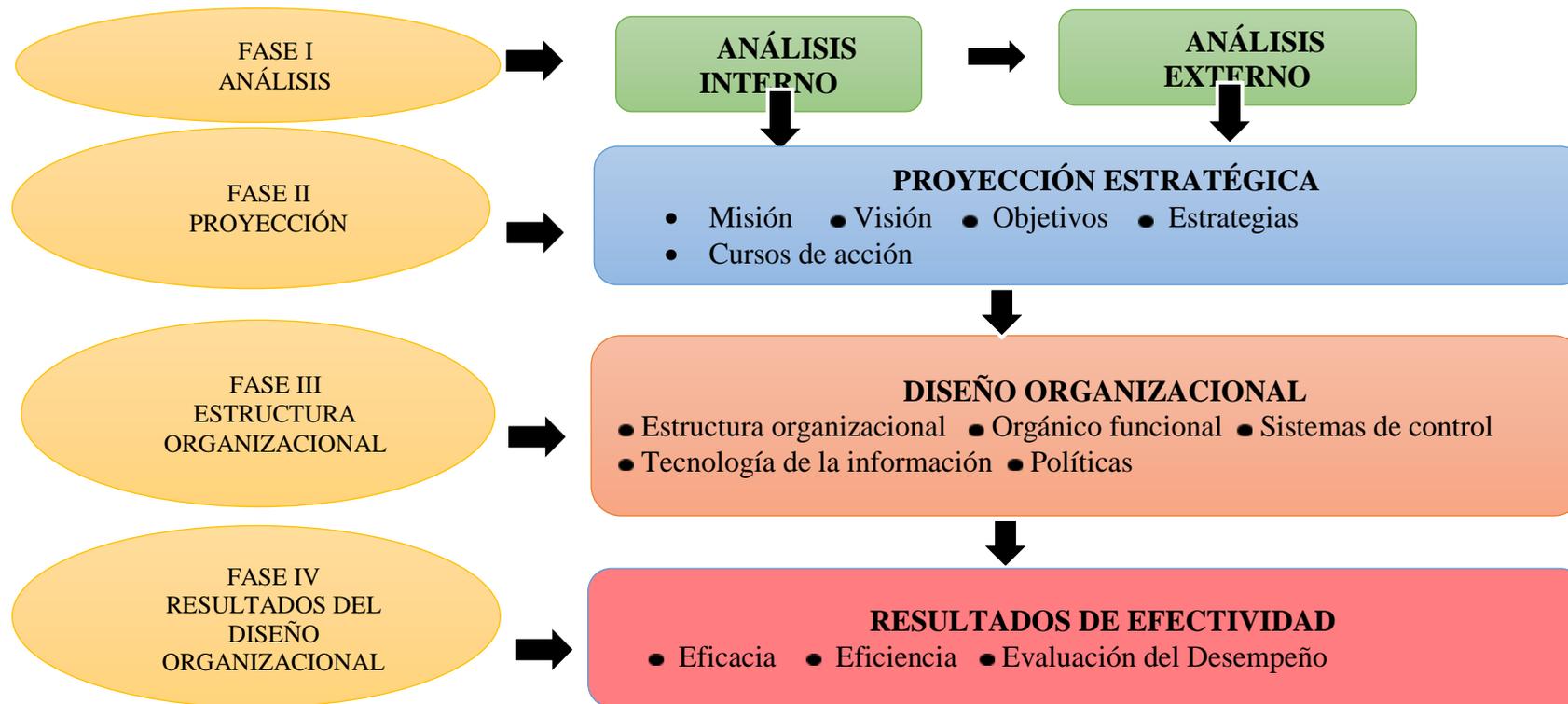
Debido a las diversas deficiencias que se encuentran en la comuna La Entrada, las cuales cabe recalcar que impiden su debido desarrollo y progreso se ha planteado la realización y posterior ejecución de un Diseño Organizacional, el mismo que permitirá monitorear de una forma más eficaz los problemas que posee la comuna, considerando estrategias apropiadas para conseguir la prosperidad de los habitantes y evitar que los mismos tengan que emigrar a pueblos vecinos.

Los resultados obtenidos de las técnicas de investigación identificó los factores que inciden en el desarrollo de la comuna, haciendo que sea necesaria la ejecución de una herramienta administrativa, que defina las actividades y tareas de cada uno de los integrantes de la directiva y de los socios que conforman la estructura organizacional

Adicionalmente, se diseña un esquema gráfico de la estructura organizacional de los Directivos para que cada uno identifique los niveles que poseen, también se especificará las funciones y tareas que tendrán que desarrollar los miembros pertenecientes a la comuna, consiguiendo así que con sus aportes intelectuales puedan conseguir el bienestar tan anhelado por todos. Con el aporte del Gobierno se logrará originar una indiscutible asociación en donde todos colaboran con sus esfuerzos, cumpliendo con la misión y visión propuestas para la comuna.

3.7.4. Modelo del Diseño Organizacional para la comuna La Entrada del cantón Santa Elena.

Gráfico 19: Diseño organizacional



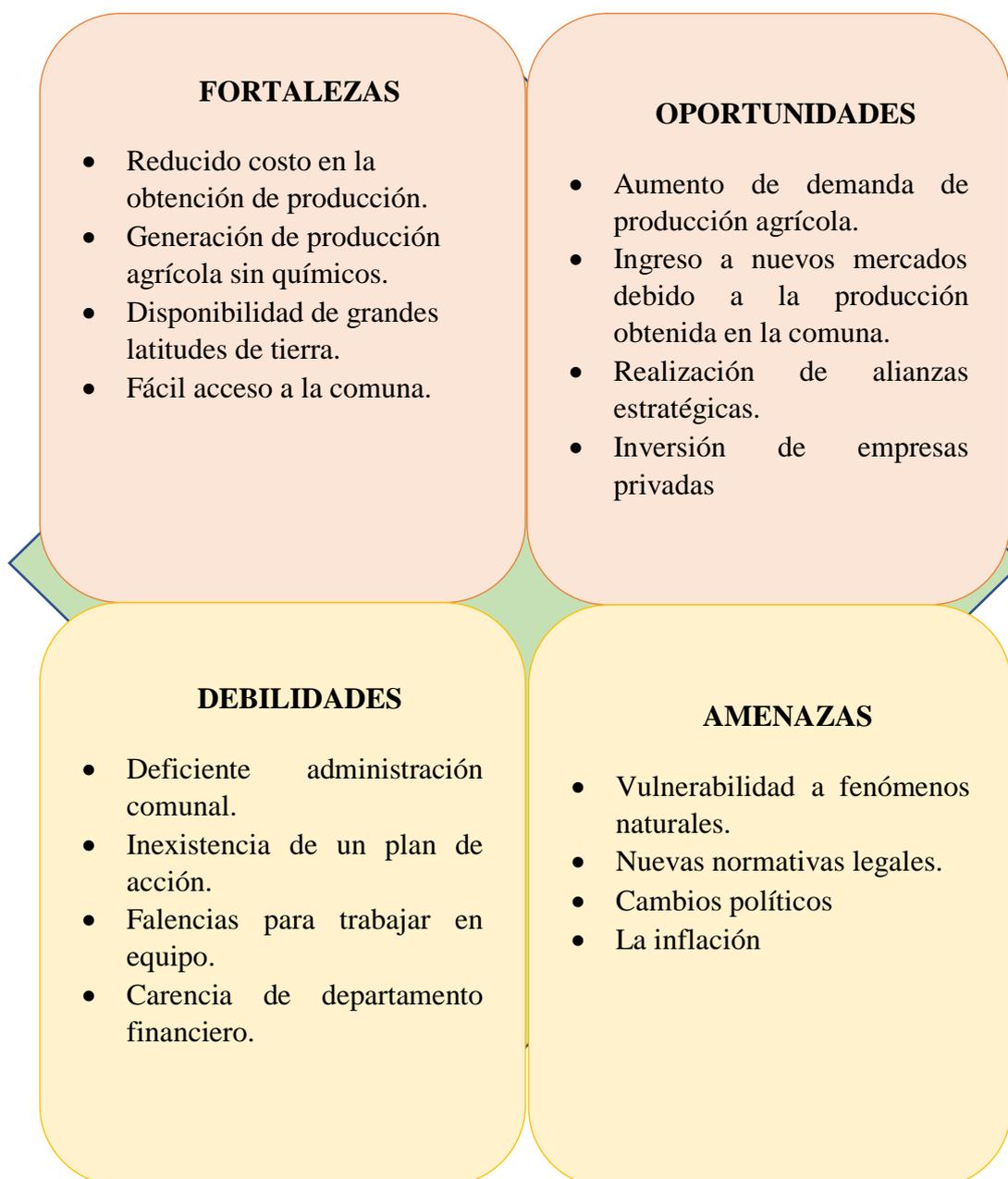
Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.5. Componentes del diseño organizacional.

3.7.5.1. Análisis Situacional.

3.7.5.2. Análisis FODA.

Cuadro 3: Análisis FODA



Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.5.2.1. Matriz FODA.

Cuadro 4: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <hr/> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducido costo en la obtención de producción. • Generación de producción agrícola sin químicos. • Fácil acceso a la comuna • Disponibilidad de grandes latitudes de tierra. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente administración comunal. • Inexistencia de un plan de acción. • Falencias para trabajar en equipo. • Carencia de departamento financiero.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de demanda de producción agrícola. • Ingreso a nuevos mercados debido a la producción obtenida en la comuna. • Realización de alianzas estratégicas. • Inversión de empresas privadas 	<p style="text-align: center;">F.O</p> <p>F1.O1 Desarrollar competencias en las áreas de promoción y coordinación de los recursos de la comuna.</p> <p>F2.O2 Desarrollar y promover la producción de la comuna</p> <p>F3.O3 Promover y coordinar programas y proyectos que impulsen el desarrollo de la comuna.</p> <p>F4.O4 Canalización de nuevas fuentes de ingresos y financiamiento.</p>	<p style="text-align: center;">D.O</p> <p>D1.O1 Restablecimiento de la gestión administrativa y productiva</p> <p>D2.O2 Implementar departamentos organizacionales que ayuden a gestionar los recursos obtenidos y la búsqueda de nuevos mercados.</p> <p>D3.O3 Capacitar a la ciudadanía para motivar a la realización de nuevos proyectos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad a fenómenos naturales. • Nuevas normativas legales. • Cambios políticos • La inflación 	<p style="text-align: center;">F.A</p> <p>F1.A3 Buscar herramientas que ayuden a la comunidad a progresar.</p> <p>F2.A4 Apoyarse en las reglamentaciones vigentes del país para evitar infracciones.</p> <p>F4.A2 Desarrollar estrategias que impulse al aprovechamiento de terreno deshabitado.</p>	<p style="text-align: center;">D.A</p> <p>D1.A3 Idear actividades para integrar a todos los comuneros.</p> <p>D2.A4 Gestionar bien los recursos para evitar problemas económicos futuros.</p> <p>D4.A2 Planear y desarrollar actividades que ayuden a brindar una mejor atención.</p>

Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.6. Análisis Competitivo.

La competitividad en las empresas es la capacidad que tienen los empresarios para lograr una mayor satisfacción por parte de los consumidores estableciendo un precio a los bienes y servicios que ofrecen en un determinado mercado, es así que existen organizaciones que ejercen el mismo servicio o producto ya sea mejorando su calidad o alguna otra característica; luchando por conseguir un gran número de clientes en comparación a las otras empresas similares, para lo cual tienen que emplear diversas estrategias de marketing.

Por comuna se entiende a una asociación de personas que habitan en un mismo lugar, en el cual todos trabajan en conjunto para poder vivir en armonía, por tal razón dentro del mismo territorio no existe competencia alguna. Sus autoridades son designadas por votación popular por un tiempo de un año.

3.7.7. Proyección estratégica.

3.7.7.1.Misión.

Promover el desarrollo económico, cultural, deportivo y ambiental a través de actividades sustentables que ayuden a la consolidación del progreso y calidad de vida de los habitantes de la Comuna La Entrada

3.7.7.2. Visión.

Ser un modelo referente de desarrollo económico, cultural, deportivo y ambiental entre las comunas de la provincia de Santa Elena, que contribuya con el progreso y bienestar de los habitantes de la comuna La Entrada.

3.7.7.3. Valores.

- **Cooperación:** Trabajar de forma conjunta con todos los miembros que son parte de la directiva de la comuna para llegar al beneficio común que todos anhelan.
- **Respeto:** Reconocer, aceptar y apreciar las diversas cualidades y opiniones de los miembros con el fin de buscar las mejores soluciones para la comuna.
- **Responsabilidad:** comprometerse en realizar de la mejor manera las diversas tareas que se asignen en los eventos que se realicen o que impliquen a la comuna.
- **Transparencia:** ser claros u honestos en todos los actos que se lleve a cabo o desarrolle en la comuna.
- **Honestidad:** manejar fiel y correctamente los recursos, atribuciones, asignaciones de tareas de cualquier índole en la comuna.
- **Bien común:** buscar el bien material y espiritual de los comuneros mediante la satisfacción de sus necesidades.
- **Igualdad:** Tratar con el mismo respeto a cada miembro de la junta comunal teniendo en consideración los deberes y derechos que poseen como tal.

3.7.8. Objetivos institucionales.

3.7.8.1.Objetivo general.

Proveer un diseño organizacional que vaya acorde con las necesidades que se requieren a través de la realización de proyectos, convenios, técnicas, y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos en función de los recursos establecidos que incrementen los recursos económicos y el desarrollo sustentable anhelado por la Comuna La Entrada.

3.7.8.2.Objetivos específicos.

- Controlar la gestión administrativa de la comuna La Entrada a través de la implementación de un diseño organizacional que muestre una estructura coherente y coordinada.
- Verificar la adecuada actualización y socialización de la misión, visión y objetivos al personal de la Junta Comunal con la finalidad de vislumbrar hacia donde se proyecta la comuna para alcanzar un adecuado desempeño de sus actividades.
- Contribuir a la toma de decisiones a través de los procesos administrativos que se establecen en la comuna.

3.7.9. Formulación estratégica y cursos de acción.

Las estrategias formuladas son herramientas necesarias para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, los cuales van en función a la misión, visión y valores.

E1: Fortalecimiento de la gestión administrativa y productiva

- ✓ Establecer los errores más notables en la gestión administrativa y productiva de la comuna.
- ✓ Realizar capacitaciones, cursos, espacios de aprendizajes en temas específicos.
- ✓ Canalizar las instituciones pertinentes para que proporcione los materiales o personal necesario para realizar las capacitaciones o cursos.
- ✓ Contar con la logística necesaria para llevar a cabo los diversos proyectos.
- ✓ Convocar a la comunidad a capacitarse

E2: Canalización de fuentes de financiamiento

- ✓ Llevar a cabo reuniones constantes con los miembros de la junta comunal y socios.
- ✓ Realizar proyectos productivos, donde se involucren a toda la comunidad.
- ✓ Seleccionar la institución financiera.

E3: Empleo de herramientas publicitarias para promocionar las virtudes que brinda la comuna

- ✓ Hacer uso de cuñas radiales en horarios de mayor audiencia.
- ✓ Emplear los medios publicitarios más convenientes y eficientes.
- ✓ Establecer y aprobar el mensaje publicitario a difundirse.

E4: Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comuna

- ✓ Realizar eventos donde se priorice la integración de todas las personas
- ✓ Realizar reuniones sociales.
- ✓ Efectuar programas de carácter cultural que incluyan la participación de todos los miembros pertenecientes a la comuna.

PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 5: Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN				
DENOMINACIÓN DE PROGRAMA	Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la comuna La Entrada de la provincia de Santa Elena			
FINALIDAD	Fortalecer la gestión administrativa de la comuna La Entrada			
PROPÓSITO	Establecer métodos que perfeccionen la organización de la comuna			
INDICADOR GENERAL	Participación de todos los interesados en el desarrollo de la comunidad			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar la gestión administrativa, recursos, puestos y funciones en cada una de las áreas de la estructura organizacional de la comuna ✓ Aplicar herramientas administrativas que permitan el logro de los objetivos comunales. 	<p>Número de personas que asisten a la capacitación</p>	<p>Fortalecimiento de la gestión administrativa y productiva</p>	<p>DIRIGENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer los errores más notables en la gestión administrativa y productiva de la comuna. ✓ Realizar capacitaciones, cursos, espacios de aprendizajes en temas específicos. ✓ Canalizar las instituciones pertinentes para que proporcione los materiales o personal necesario para realizar las capacitaciones o cursos. ✓ Contar con la logística necesaria para llevar a cabo los diversos proyectos. ✓ Convocar a la comunidad a capacitarse

Elaborado por: Angie Macías Baque.

PLAN DE ACCIÓN

DENOMINACIÓN DE PROGRAMA	Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la comuna La Entrada de la provincia de Santa Elena.			
FINALIDAD	Fortalecer la gestión administrativa de la comuna La Entrada.			
PROPÓSITO	Establecer métodos que perfeccionen la organización de la comuna.			
INDICADOR GENERAL	Participación de todos los interesados en el desarrollo de la comunidad.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
✓ Establecer vínculos con otras instituciones de la provincia de Santa Elena con el propósito de generar recursos económicos que concedan la realización de proyectos en los diferentes sectores de la comuna.	financiamiento	Canalización de fuentes de financiamiento	DIRIGENTES	✓ Realizar reuniones constantes con los miembros de la junta comunal y socios. ✓ Planificar proyectos productivos, donde se involucren a toda la comunidad. ✓ Seleccionar la institución financiera.
✓ Aplicar herramientas que faciliten trabajar en conjunto con las entidades de comunicación pertinentes de la provincia de Santa Elena para realizar publicidad de la comuna La Entrada, para el desarrollo de la productividad de los negocios existentes en la comuna.	Aumento de turistas	Empleo de herramientas publicitarias para promocionar las virtudes que brinda la comuna	DIRIGENTES	✓ Hacer uso de cuñas radiales en horarios de mayor audiencia. ✓ Emplear los medios publicitarios más convenientes y eficientes. ✓ Establecer y aprobar el mensaje publicitario a difundirse.

Elaborado por: Angie Macías Baque.

PLAN DE ACCIÓN

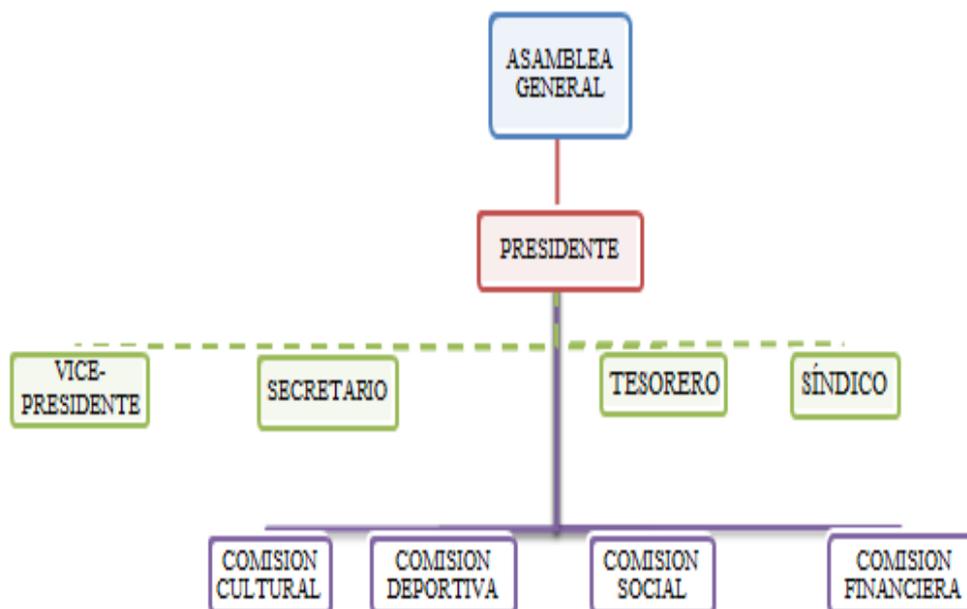
PLAN DE ACCIÓN				
DENOMINACIÓN DE PROGRAMA	Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa en la comuna La Entrada de la provincia de Santa Elena.			
FINALIDAD	Fortalecer la gestión administrativa de la comuna La Entrada.			
PROPÓSITO	Establecer métodos que perfeccionen la organización de la comuna.			
INDICADOR GENERAL	Participación de todos los interesados en el desarrollo de la comunidad.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATÉGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
✓ Consolidar las relaciones interpersonales entre directivos y comunidad.	Integración	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comuna	DIRIGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar eventos donde se priorice la integración de todas las personas ✓ Realizar reuniones sociales. ✓ Efectuar programas de carácter cultural que incluyan la participación de todos los miembros pertenecientes a la comuna.

Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.10. Proyección del diseño organizacional.

3.7.10.1. Estructura formal.

Gráfico 20: Organigrama



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angie Macías Baque.

La estructura administrativa de la comuna está encabezada por la Asamblea General de Socios Comuneros y el directorio cuyo representante es el presidente del Cabildo, luego les sigue como apoyo el vicepresidente quien debe trabajar en conjunto con el presidente en las diversas actividades que se deben cumplir y, por último, está el secretario, síndico y un tesorero. También se proponen comisiones para que contribuyan a las competencias de acuerdo al cargo que ejercen.

3.7.10.2. Orgánico Funcional.

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo	Presidente
Nivel	Directivo
Jefe (s) Inmediato (s)	Asamblea
Subordinado (s) Inmediato (s)	Asistente
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Desempeñar en todo ámbito la representación legal de la junta. Además deberá suscribir los actos y contratos en representación de la misma, otorgando los poderes necesarios e indispensables para la justa defensa de los intereses y necesidades de la comunidad. De acuerdo la cuantía y naturaleza de los contratos, el Presidente deberá sujetarse a los consentimientos de la Asamblea, Directiva o estatutos.</p>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar proyectos para la comunidad ✓ Dirigir las reuniones de junta directiva y asamblea general las veces requeridas y necesarias. ✓ Presentar a la asamblea general un resumen anual de las labores realizadas a nombre de la junta directiva. ✓ Cuidar el correcto desempeño de cada uno de los miembros de la junta directiva. ✓ Custodiar que se cumplan al pie de la letra los acuerdos que se hayan establecidos en la asamblea general. ✓ Organizar las diferentes actividades y labores de la asociación. ✓ Tomar decisiones que contribuyan al desarrollo de la comuna	

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo	Vice-presidente
Nivel	Directivo
Jefe (s) Inmediato (s)	Presidente
Subordinado (s) Inmediato (s)	Asistente
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Su actividad principal será la de prestar apoyo absoluto a su superior (presidente) y suplirlo en caso de ausencia o de ser necesario. Es el sujeto más oponible en sustituir al presidente cuando este no pueda ejercer sus funciones de mando.</p>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sustituir al presidente en caso de ausencias ya sean estas temporales o permanentes. ✓ Mantener una comunicación fluida, clara y constante con los vecinos con el fin de buscar su participación en los programas comunitarios. ✓ Tomar decisiones en ausencia del presidente. ✓ Realizar proyectos que beneficien a la comuna. ✓ Trabajar en conjunto con los demás miembros de los comités. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo	Secretario
Nivel	Operativo
Jefe (s) Inmediato (s)	Presidente
Subordinado (s) Inmediato (s)	-----
NATURALEZA DEL PUESTO	
Se encargará de llevar en orden y en regla toda la documentación que maneja la comuna y la respectiva afiliación de las personas que estén encantadas con la idea de ser parte activa de la organización.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener los libros de actas de junta directiva, asambleas generales y afiliadas al día. ✓ Atender y tramitar eficaz y eficientemente la correspondencia que llegan a la instalación. ✓ Registrar en el respectivo libro de afiliados a los nuevos miembros de la comuna. ✓ Actualizar constantemente el padrón de afiliados. ✓ Participar y dar a conocer el orden del día, correspondencia y el acta de la asamblea anterior. ✓ Coordinar con el secretario las reuniones de la directiva y asambleas generales. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo	Síndico
Nivel	Operativo
Jefe (s) Inmediato (s)	Presidente
Subordinado (s) Inmediato (s)	- - - - -
NATURALEZA DEL PUESTO	
Consiste en inspeccionar el funcionamiento de todas las áreas de la comuna La Entrada, con el objetivo de resguardar los intereses de sus titulares.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acudir a todas las reuniones que se realicen en la comuna ya sean estas ordinarias o extraordinaria. ✓ Tiene prohibido faltar a las sesiones que se realice, a excepción de que sea por causa justificada y por escrito. ✓ No podrá estar involucrado en algún asunto que vaya a tratarse en las sesiones, en caso de que, si lo estén, tiene el derecho de manifestarlo y deberá ausentarse de la reunión. ✓ Podrá ejercer la función de asesor legal de la comuna. ✓ Litigar procesos legales que se generen en la comuna 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Denominación del cargo	Tesorero
Nivel	Operativo
Jefe (s) Inmediato (s)	Presidente y Vicepresidente.
Subordinado (s) Inmediato (s)	-----
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Planear, Controlar, Dirigir, Coordinar y Ejecutar los recaudos y pagos que tengan relación con el Municipio, administrar la deuda pública y sobre todo coordinar la Jurisdicción Coactiva tomando en consideración las normas y procedimientos vigentes.</p>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizar y registrar los recaudos que se realicen a nombre de la comuna en cada uno de los libros de tesorería e inventarios, guardando en orden, firmados y con fecha cada comprobante y recibo. ✓ Custodiar el manejo de dineros y bienes de la junta. ✓ Controlaren conjunto con el presidente cada uno de los cheques y documentos que tenga relación con el manejo de dinero o de bienes. ✓ Rendir cuenta a la junta directiva y a la asamblea general sobre los movimientos de tesorerías que se hayan realizado. ✓ Abrir y manejar la cuenta bancaria o de ahorros a nombre de la Junta Comunal. 	

3.7.11. Políticas institucionales.

- ✓ Desarrollo de capacitaciones constantes para los miembros que forman parte de la Directiva Comunal.
- ✓ Equidad de género en la junta Comunal.
- ✓ Planificación de reuniones que integren los socios comuneros.
- ✓ Respeto a las decisiones que se tomen por parte de los socios de la Comuna cuando se realice la elección de sus dirigentes.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación constante entre los directivos y socios comuneros.

3.7.12. Resultados de efectividad.

3.7.12.1. Eficacia.

Para alcanzar la eficacia se requiere:

- ✓ Tomar en consideración la filosofía de la Comuna La Entrada, pues ayudará a lograr que la gestión administrativa se ejecute con normalidad, ya que esto significaría que se están cumpliendo con las normas y estatutos para el progreso integral de la comuna.
- ✓ Todos los dirigentes de la comuna deben rendir cuentas mensualmente sobre las funciones que han realizado a los miembros de la comuna.
- ✓ Capacitar a los miembros comuneros para mejorar su productividad.

3.7.12.2. Eficiencia.

Para medir la eficiencia se va a tomar en consideración lo siguiente:

- ✓ Poseer la suficiente capacidad para atender a todos y cada uno de los socios que se acerquen a preguntar sobre el monto que deben aportar.
- ✓ Ser ético en el momento de ingresar diariamente el monto recaudado al sistema.
- ✓ Ser responsable a la hora de cumplir con sus funciones y obligaciones.

3.7.12.3. Evaluación del desempeño.

Con el fin de evaluar el desempeño de cada uno de los dirigentes que pertenecen al cabildo se tendrá en cuenta las actividades que estos realizan, por ejemplo, los convenios que la comuna realice con otras instituciones que contribuyan de manera positiva con el desarrollo integral del lugar.

3.7.13. Presupuesto.

3.7.13.1. Presupuesto de recurso humano.

Cuadro 6: Presupuesto de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Sueldos	386
Ingreso anual	386
Aporte 9,35%	36,09
TOTAL	349,91
Décimo tercero	32,17
Décimo Cuarto	32,17
Vacaciones	16,08
Aporte patronal 11,15%	43,04
IECE-SECAP 1%	3,86
TOTAL MENSUAL	473,36
TOTAL ANUAL	5680,38

Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.13.2. Presupuesto de capacitación del recurso humano.

Cuadro 7: Presupuesto de capacitación

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CAPACITACIÓN POR AÑO	VALOR TOTAL ANUAL
Personal administrativo			
Administración de empresas	500,00	1	500,00
Desarrollo empresarial	500,00	1	500,00
Motivación y liderazgo	300,00	1	300,00
Servicio al cliente	350,00	1	350,00
TOTAL	1650,00	4	1650,00

Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.13.3. Presupuesto de materiales para la comuna.

Cuadro 8: Presupuesto de materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Departamento administrativo			
Escritorio	160,00	6,00	960,00
Sillas	50,00	6,00	300,00
Archivadores	120,00	3,00	360,00
Ventiladores	80,00	3,00	240,00
Suministros de oficina	150,00		150,00
TOTAL	560,00	18,00	2.010,00

Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.13.4. Presupuesto de recursos tecnológicos.

Cuadro 9: Presupuesto de recursos tecnológicos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Departamento administrativo			
Software Contable	1	600,0	600,00
Impresora	2	300,00	600,00
Computadoras de escritorio	5	365,00	1825,00
Laptops	1	500,00	500,00
Plan de internet	1	50,00	50,00
Proyector	1	480,00	480,00
TOTAL	11	2.295,00	4.055,00

Elaborado por: Angie Macías Baque.

3.7.13.5. Presupuesto total.

Cuadro 10: Resumen del presupuesto

RESUMEN DEL PRESUPUESTO	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Recursos humanos	5.680,38
Capacitaciones	1.650,00
Materiales	2.010,00
Recursos tecnológicos	4.055,00
TOTALES	13.395,38

Elaborado por: Angie Macías Baque.

Conclusiones

En base a la investigación realizada, se permite llegar a las siguientes conclusiones:

- ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, permitieron determinar que no existe una estructura formal en la que se encuentren distribuidos las funciones o cargos de niveles jerárquicos de cada una de las áreas administrativas de la comuna.

- ✓ La gestión administrativa de la comuna la entrada tiene deficiencia debido a que el manejo de sus procesos administrativos es empírico, lo que imposibilita una buena planificación que ayude al desarrollo de la Comuna

- ✓ El diseño organizacional es el medio a través del cual la organización toma decisiones, aplicando estrategias que tienen que ponerse en práctica en la comuna La Entrada para fortalecer su administración.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que la comuna La Entrada considere la aplicación del diseño organizacional que se propone en el presente trabajo investigativo, ya que le permitirá tener una adecuada estructura formal consiguiendo así un mejoramiento en su gestión administrativa, que ayudara a que el presidente de la comuna pueda tomar buenas decisiones.

- ✓ La comuna debe y tiene que actualizar su misión, visión y objetivos a medida que vaya desarrollándose y evolucionando como organización, por lo que es imprescindible que todos los miembros de la Junta Comunal conozcan sobre la razón de ser, las metas y direccionamiento de la comuna.

- ✓ Con la implementación del diseño organizacional se proporciona un ambiente interno adecuado en la comuna La Entrada, ya que contribuirá a la realización eficiente de sus actividades contribuyendo al logro de los objetivos.

Bibliografía

- Abal, C. L., & Hernández, À. L. (2012). *Economía de la empresa. 2o bachillerato*. España: Donostiarra.
- Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial* . Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ale, F. L. (4 de 10 de 2015). *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/en-que-consiste-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Amorós E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Escuela de economía .
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas* . San Diego: Universidad de Deusto.
- Arias, C. I. (31 de 05 de 2012). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/>
- Arias, O. O. (01 de 02 de 2012). *Acopios de Comunicación*. Texas: Published through Lulu Press Inc. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13104164/diferencia-entre-la-estructura-organizacional-y-diseno>
- Barrera, E. D. (2013). *Diseño organizacional centrado en el cliente*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* . México: Pearson.
- Bozada, S. P., Pincay, D. E., Valencia, J. F., Cercado, M. d., Reyes, S. G., Vásquez, A. E., . . . Plúa, C. R. (2017). *Modelo de gestión organizacional*

para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores publicos.

Manabi-Ecuador: Area de innovaciòn y desarrollo S.L.

Carbonel, A. (2005). *Postgrado sobre Metodología de la Investigación.*

Cardona, C. R., & Ramìrez, M. d. (2016). *Fundamentos de Administraciòn.*

Bogotá: ECOE Ediciones.

Casermeiro, M. J. (2011). *Gestiòn de la atenciòn al cliente/consumidor.* Màlaga:

IC editorial.

Castellanos, M. d. (2013). *Administraciòn personal.* Mèxico: Red Tercer Milenio.

Catellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificaciòn Estratégica.* Maracaibo,

Zulia, Venezuela: LC Venezuela.

Chàvez, L. M. (2015). *Gestiòn del talento humano.* Riobamba: IDI (Instituto de investigaciones).

Chimal, J. C. (10 de 08 de 2013). *Grandes Pymes.* Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Cuesta, M. J. (2014). *Tecnicas administrativas basicas de oficina: manual.*

Madrid: CEP S.L.

Dapena, J. M. (2015). *La Direccion de personas .* Barcelona: UOC.

Delgado, M. S. (2014). *Administraciòn I.* Mexico: Patria S.A.

Dìaz, M. (17 de 02 de 2014). *Selvv Magazine.* Obtenido de <https://selvv.com/relaciones-personales/>

Dueñas, F. C. (06 de 02 de 2014). Obtenido de <https://blog.acsendo.com/los-niveles-de-gestion-en-una-organizacion/#>

- Eggers, M. (2012). *teoría de las organizaciones* . Argentina: MAIPUE.
- Encalada, M. L. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Ecuador : Universidad Ecotec.
- Eva Asensio Del Arco, B. V. (2012). *Empresa E Iniciativa Emprendedora*. España: Paraninfo.
- Farré, R. R. (2017). *Gestión de reservas procedimientos de recepción*. Madrid: SINTESIS.
- Fred D. (2013). *Administración estrategicas*. México : Pearson.
- Fuentes González, H.C, Matos Hernández, E.C. & Cruz Baranda, S. . (2004). *La diversidad en el proceso de investigación científica. Reto actual en la formación de investigadores*. Santiago de Cub: Universidad de Oriente. Centro Manuel Gran.
- García, J. L. (11 de 08 de 2017). *Cultura empresarial ganadera internacional*. Obtenido de <https://culturaempresarialganadera.org/2017/08/11/estructura-organizacional-en-la-empresa-ganadera/>
- García, R. F. (2013). *Productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente (Alicante): ECU Club Universitario.
- Gavilanes O. (2016). *Niveles jerárquico de la empresa u organización* . Ecuador .
- Gil, A. M. (22 de 10 de 2014). *Campus Virtual Cekar*. Obtenido de <http://campusvirtual.cecar.edu.co/modulos/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas/4%20SEMESTRE/descargar.php?file=PROCESO%20ADMINISTRATIVO/PROCESO%20ADMINISTRATIVO.pdf>.

- Gilli, J. J., Angel Arostegui, I. D., Iesulauro, A., & Schulman, D. (27 de 02 de 2007). *Diseño organizativo: Estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica .
Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disen-organizacional/>
- Gonzalez H. (2015). *Calida y Gestión* .
- González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Mèxico: Patria .
- González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. Mèxico: PATRIA.
- Gregorio, P. G. (01 de 03 de 2016). *Publicaciones Didácticas*. Obtenido de <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069061/articulo-pdf>
- Hernández, E. P., & Espitia, M. E. (10 de 2014). *Universidad de Pamplona*.
Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre6/11092015/comportamientoorganizacional.pdf
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. Mèxico: Patria.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría general de la administración*. Mèxico: PATRIA.
- Hernández, Z. T., & Martínez, H. T. (2014). *Planeación y control: Una visión integral de la administración*. Mèxico D.F: Patria.
- Iparraguirre, J. L., & Mayordomo, M. C. (2011). *Contabilidad financiera para directivos*. 2011: ESIC.

- Laborde, J. L., & Jaramillo, O. I. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: UN (Universidad del Norte).
- Lino, R. A. (2014). *Repositorio Upse*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1639/1/DISE%C3%91O%20ODE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20PARA%20EL%20CABILDO%20DE%20LA%20COMUNA%20SAN%20RAFAEL%2C%20PARROQUIA%20CHANDUY%2C%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2C%20A%C3%91O%20>
- López, F. P. (2014). *Como gestionar las reclamaciones de sus clientes*. España: AENOR Ediciones.
- López, M. D., & Marìn, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lopez, M. T., & Sanchez, C. C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona: UOC.
- López, R. C. (2012). *Proceso administrativo*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de Estrategia. *Escuela de organización industrial*, 26.
- Martínez, A. M., & Navarro, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocios: Organización horizontal*. España: Ecobook.

- Much, L. (2006). *Organizaciòn: Diseño de organizaciones de Alto Rendimiento*. Trillas .
- Navarro, T. G. (09 de 02 de 2013). *Gestiòn integral* . Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de http://www.mailxmail.com/departamentalizacion-como-optimizar-organizacion-empresarial_h
- Negròn, D. F. (2009). *Administraciòn de operaciones: Enfoque de administraciòn de procesos de negocios*. Mèxico: ENGAGE Learning .
- Nunes, P. (26 de 08 de 2012). *Knoow*. Obtenido de <http://www.old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion.htm#vermais>
- Ochaita, R. C. (2007). *Fiscalidad de los precios de transferencia*. España: CISS grupo Wolters Kluwer.
- Ochoa, J. A., Gómez, H. S., & Peláez, A. D. (2015). *Modelos Gerenciales: Un marco conceptual*. Medellín: FONDO EDITORIAL Catedra María Cano.
- Orrala, D. F. (2014). *Repositorio Upse*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1337/1/tesis%20saya.pdf>
- Osorio, J. I. (30 de 03 de 2017). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/estructura-organizacional-que-mas-conviene-por-jorge-gomez/243414>
- Pedròs, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Implantaciòn de la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez J. (2013). <https://definicion.de/recursos-tecnologicos/>.

- Pérez, A. Y. (2016). *Repositorio Digital UNACH*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2763/1/UNACH-EC-ING-COM-2016-0018.pdf>
- Pèrez, A. Y. (2016). *Repositorio Digital UNACH* . Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2763/1/UNACH-EC-ING-COM-2016-0018.pdf>
- Pérez-Aradros, C. G. (2013). *Casos prácticos de Empresa y Administración*. España: Paraninfo S-A .
- Pompa, A. R., & Alegre, J. C. (2014). *La eficacia organizacional como constructo social*. Cuba: Universitaria.
- Porter M. (2010). *Ventajas Competitivas* . Madrid: Pirámide.
- Proulx, D. (2014). *Diagnòstico y cambio organizacional: Elementos claves* . Perú: Arte Perú S.A.C.
- Pulgar-Vidal, L. H., & Ramos, F. R. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* . Lima: UPC (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas).
- Ramírez, A. S. (08 de 2014). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Recursos. (29 de 12 de 2016). <https://www.significados.com/recursos/>.
- Reina, L. L. (2015). *Repositorio institucional de la universidad regional autónoma de Los Andes "Uniandes"*. Obtenido de

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1079/1/TUBADM004-2015.pdf>

Rojas, H. D. (2010). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2010a/hdgr.htm>

Rosa, S. d., & Arregoces, A. (03 de 2015). *Repositorio Insitucional Universidad de Cartagena*. Obtenido de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2536/1/Trabajo%20de%20Grado%20susan%20de%20la%20rosa%20y%20anderson%20arregoces.pdf>

Ruiz, G. E. (2010). *Gestión Financiera*. España: Paraninfo.

Sàenz, H. L., & Rincòn, M. P. (2013). *Manual de introducciòn a la teoria de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales.

Sanabria, P., Ospina, P. N., & Telch, F. (2015). *¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones pùblicas colombianas*. Colombia: CEDE.

Sarmiento C. (2017). *Gerencia estratégica*. Guayaquil: Grupo Compas.

Schlemenson, A. (2013). *Analisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica S.A.

Serralde, A. (12 de 2012). *Reddin consultants*. Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-es-la-Teoria-de-Efectividad-Organizacional.pdf>

- Sevilla, J. V. (15 de 05 de 2013). *Dipòsit digital de documents de la UAB*.
 Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf
- Silveira, M. (2015). *El arte de las relaciones personales*. ALBA.
- Tamayo, M. (2012). *Incluye evaluación y administracion de proyecto de investigación*. México: Limusa S.A.
- Tarzijàn, J. (2013). *Funsamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Catolica de Chile.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (13 de 01 de 2012). *Administraciòn estratègica: Teorias y casos*. Mèxico: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://reportedigital.com/iot/el-diseno-organizacional-centrado-en-los-datos-el-siguiente-paso/>
- Torres M. (2017). *Persona, personalidad y relaciones interpersonales*. Desasalle .
- Vallet, T., Vallet, A., Vallet, I., Casanova, E., del Corte, V., Estrada, M., . . . Monte, P. (2015). *Principios de marketing estratègico* (1era ed.). España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de repositori.uji.es/xmlui/bitstream/10234/116262/1/s98.pdf
- Weihrich H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. California: Mc Graw Hill.

AneXos

Anexo 1: Matriz de consistencia
DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">Problema General</p> <p>¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Comuna La Entrada, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo General</p> <p>Evaluar el diseño organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la comuna La Entrada, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2017.</p>	<p>El diseño organizacional incide significativamente en la gestión administrativa de la Comuna La Entrada, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2017.</p>	<p>Variable Independiente: Diseño organizacional</p>	<p>Componentes del diseño organizacional</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Estrategias</p>	<p>Tramos de control Niveles jerárquicos</p> <p>Tipos de estructura organizacionales Organigrama</p> <p>Internas Externas</p>
<p style="text-align: center;">Problemas Específicos</p> <p>✓ ¿Cómo la escasa distribución de niveles jerárquicos incide en la duplicidad de tareas?</p> <p>✓ ¿Cómo la escasa difusión de funciones de las áreas administrativas afecta en la ejecución de las tareas?</p> <p>✓ ¿Cómo la ausencia de normas claras y específicas de manejo de las situaciones influyen en la toma de decisiones de la gestión administrativa?</p> <p>✓ ¿Cómo la insuficiente distribución de áreas administrativas repercute en el limitado desarrollo de la gestión administrativa?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos Específicos</p> <p>✓ Analizar los niveles jerárquicos existentes en la comuna La Entrada acordes a las funciones que se ejecutan en la organización.</p> <p>✓ Identificar los factores que inciden en la gestión administrativa de comuna La Entrada.</p> <p>✓ Criticar normas, políticas y procedimientos que se implementan en la gestión administrativa para la toma de decisiones del cabildo de la comuna La Entrada.</p> <p>✓ Diagnosticar la distribución de las áreas administrativas de la comuna la Entrada.</p>		<p>Variable Dependiente: Gestión administrativa</p>	<p>Recursos disponibles</p> <p>Comunicación</p> <p>Proceso administrativo</p>	<p>Recursos tecnológicos Recursos financieros</p> <p>Relaciones personales Efectividad de la información</p> <p>Objetivos Planificación Dirección Control</p>

Elaborado por: Angie Macias Baque.

Anexo 2: Matriz de operacionalización Variable Independiente

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INTRUMENTOS
El diseño organizacional incide significativamente en la gestión administrativa de la Comuna La Entrada, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2017.	Diseño organizacional	Es un sistema que comprende una interrelación de componentes debidamente distribuidos en una estructura organizacional que contribuye al establecimiento de estrategias para enfrentar cambios en el entorno interior y exterior de la organización	Componentes del diseño organizacional	Tramos de control Niveles jerárquicos	¿Los directivos de la comuna realizan controles a sus colaboradores? ¿Los integrantes del cabildo realizan tareas de acuerdo al nivel jerárquico en que se encuentran?	Entrevista Encuesta
			Estructura organizacional	Tipos de estructura organizacionales Organigrama	¿La estructura organizacional se adecúa a los requerimientos de la institución? ¿Se difunde el organigrama de la institución?	Entrevista Encuesta
			Estrategias	Internas Externas	¿Se desarrollan estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores? ¿El cabildo aplica estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos del entorno externo?	Entrevista Encuesta

Elaborado por: Angie Macías Baque.

Anexo 3: Matriz de operacionalización Variable Dependiente
DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017

HIPÓTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INTRUMENTOS
El diseño organizacional incide significativamente en la gestión administrativa de la Comuna La Entrada, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2017.	Gestión administrativa	Es la manera en que los altos mando emplean los recursos necesarios para lograr los objetivos tan deseados, por lo que se deberá tomar en consideración las cuatros funciones principales como lo son la planeación, organización, dirección y control.	Recursos disponibles	Recursos tecnológicos	¿Cree que los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución son suficientes para un buen funcionamiento?	Entrevista
				Recursos financieros	¿Los recursos financieros con los que cuenta la comuna son suficientes para cumplir con los objetivos y metas establecidas?	Encuesta
			Comunicación	Relaciones personales	¿Cree que existen buenas relaciones entre el cabildo y los socios comuneros?	Entrevista
				Efectividad de la información	¿El procesamiento de la información en el cabildo de la comuna se la realiza de manera efectiva?	Encuesta
			Proceso administrativo	Objetivos	¿Los objetivos de la institución van ligados con las actividades que usted desempeña?	Entrevista
				Planificación	¿La comunidad participa en la toma de decisiones del cabildo?	Encuesta
Dirección	¿Poseen los gerentes la información necesaria para tomar decisiones?					
			Control	¿La Junta comunal realiza controles constantes a los empleados para conocer su desempeño laboral?		

Elaborado por: Angie Macías Baque.



Anexo 4: Ficha de observación



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

FICHA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Determinar el grado de incidencia que tendría la implementación de un diseño organizacional para la gestión administrativa de la comuna La Entrada.

LUGAR:.....

FECHA:.....

OBSERVADOR:.....

FICHA #:.....

ASPECTOS	INDICADOR		OBSERVACION
Medios que utiliza la comuna para informar	Documentos		
	Llamadas		
	Reuniones		
Tipos de planificación comunal	Formal		
	Empírica		
Formas de trabajar en la comuna	Individual		
	En Equipo		
Tipo de estructura organizacional de la comuna	Funcional		
	Lineal		
	Matricial		
	Divisional		
Periodo de presentar informes	Diaria		
	Semanal		
	Mensual		
Tipo de control de funciones	Registro		
	Agenda		
Formas de tomar decisiones	Decisiones racionales o estructuradas		
	Decisiones intuitivas o no estructuradas		
Niveles jerárquicos de flujo de información	Supervisor		
	Subjefes		
	Jefes		
Distribución de funciones o tareas	Equitativamente		
	Duplicidad		

Anexo 5: Formato de entrevista



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



ENTREVISTA A EXPERTOS

Objetivo: Determinar el grado de incidencia que tendría la implementación de un diseño organizacional para la gestión administrativa de la comuna La Entrada.

Nombre del entrevistado:			
Lugar:		Dirección:	
Teléfono:		Fecha:	

Componentes del diseño organizacional

1. ¿El cabildo de la comuna dispone del personal necesario para atender a los comuneros?
2. ¿Los socios colaboran eficientemente con las gestiones del cabildo?

Estructura organizacional

3. ¿La asignación de autoridades y funciones se los realiza de acuerdo al perfil del puesto?

Estrategias

4. ¿El cabildo de la comuna desarrolla un programa de actividades?

Recursos disponibles

5. ¿Los recursos del cabildo son distribuidos en todas las áreas de trabajo?

Comunicación

6. ¿Los directivos y los comuneros mantienen buenas relaciones interpersonales?
7. ¿El cabildo de la comuna cuenta con un sistema de información eficaz?

Proceso administrativo

8. ¿La institución cumple con los objetivos planteados?
9. ¿Los colaboradores realizan las actividades de acuerdo a la planificación?
10. ¿La toma de decisiones es participativa entre los directivos y comuneros?
11. ¿Los directivos controlan las actividades que se realizan en la comuna?
12. ¿Considera importante desarrollar un diseño organizacional de acuerdo a los lineamientos estratégicos organizacionales para la Comuna La Entrada?

Anexo 6: Encuesta a Comuneros



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA A COMUNEROS**



Objetivo: Determinar el grado de incidencia que tendría la implementación de un diseño organizacional para la gestión administrativa de la comuna La Entrada.

Edad:

Género: Masculino Femenino

Nivel de Instrucción: Sin Educación Básica Media Superior

La vivienda que posee cuenta con servicios básicos, tales como:

Agua Luz Alumbrado Público

Telecomunicaciones Recolección de Basura

Instrucciones:

Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con una (x).

1	2	3	4	5
Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)

N°	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
		(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
VARIABLE INDEPENDIENTE DISEÑO ORGANIZACIONAL						
COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL						
1	¿Los directivos de la comuna realizan controles a sus colaboradores?					
2	¿Los integrantes del cabildo realizan tareas de acuerdo al nivel jerárquico en que se encuentran?					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
3	¿Se difunde el organigrama de la institución?					

4	¿La estructura organizacional se adecúa a los requerimientos de la institución?					
ESTRATEGIAS						
5	¿Cree usted que los directivos de la comuna desarrollan estrategias para mejorar el desempeño de sus colaboradores?					
6	¿El cabildo aplica estrategias para enfrentar cambios políticos administrativos del entorno externo?					
VARIABLE DEPENDIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMUNA LA ENTRADA						
RECURSOS DISPONIBLES						
7	¿Cree que los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución son suficientes para un buen funcionamiento?					
8	¿Los recursos financieros con los que cuenta la comuna son suficientes para cumplir con los objetivos y metas establecidas?					
COMUNICACIÓN						
9	¿Cree que existen buenas relaciones entre el cabildo y los socios comuneros?					
10	¿El procesamiento de la información en el cabildo de la comuna se realiza de manera efectiva?					
PROCESO ADMINISTRATIVO						
11	¿Los objetivos de la institución van ligados con las actividades que desempeña?					
12	¿La comunidad participa en la toma de decisiones del cabildo?					
13	¿Usted considera necesaria la implementación de un diseño organizacional para la comuna la entrada?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 7: Recolección de información

Socialización del trabajo de investigación



Entrevista a dirigentes de la comuna



Encuesta a socios comuneros



