



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE CONFECCIONES JHONN, UBICADA
EN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: JUAN PABLO VILLAVICENCIO FIGUEROA
TUTORA: ECON. BRICIO SAMANIEGO KARINA, MIM

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE CONFECCIONES JHONN, UBICADA
EN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: JUAN PABLO VILLAVICENCIO FIGUEROA
TUTORA: ECON. BRICIO SAMANIEGO KARINA, MIM

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Febrero 16 del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR.

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES JHONN, UBICADA EN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**”, elaborado por el Sr. Juan Pablo Villavicencio Figueroa, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM
TUTORA

DEDICATORIA

Les dedico este trabajo: a Dios por el logro alcanzado y a toda mi familia por el apoyo incondicional, a mi madre y mi esposa que lucharon junto a mí hasta llegar al final y conseguir este triunfo.

A mis compañeros y amigos que estuvieron siempre en el camino apoyándome, a mis familiares que están lejos porque con sus oraciones hicieron que esto fuera posible.

Juan.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre y esposa, porque siempre estuvieron y estarán guiando mis pasos, por fortalecer mi fé y entender lo fuerte que puedo ser, ayudándome a vencer los obstáculos que se me presenten en la vida, por brindarme todo su apoyo inculcándome espíritu de lucha, amor y cariño.

A mi tutora de tesis, Econ. Bricio Samaniego Karina y a todos los docentes de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial por sus enseñanzas y cooperación a mi formación profesional y personal. A todas las personas que me brindaron su apoyo para la elaboración de este trabajo.

Juan.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM
PROFESOR TUTOR

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
CONFECCIONES JHONN UBICADA EN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

Autor: Juan Pablo Villavicencio F.
Tutora: Econ. Karina Bricio Samaniego

RESUMEN

El objetivo que persigue la investigación y el proyecto en la asociación de confecciones “Jhonn”, ubicada en la Libertad, provincia de Santa Elena, es formular una estructura organizacional en base al análisis de una buena administración y gestión que proporcione un alto nivel en las ventas, la investigación se fundamenta en un marco teórico, que analiza el diseño organizacional como un proceso relacionado con la administración en cuanto al aumento de la producción del nivel de las ventas, a fin de lograr resultados efectivos y con una buena toma de decisiones. La meta principal del estudio es que, el diseño organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn”, sirve para guiar y crear los mejores mecanismos para la gestión empresarial, y crear canales de distribución, para lograr los objetivos de la organización. En la investigación se observaron los objetos de estudios tal y como ocurrieron en el ámbito real y natural, sin intervenir en su desarrollo para luego analizarlo. Se llevó a cabo una metodología aplicando una investigación cuantitativa y cualitativa, empleando un método transversal, donde se recolectaron los datos en un sólo momento. La investigación se la realizó a través del estudio descriptivo, que tuvo por objetivo buscar la incidencia que tiene la falta de un diseño organizacional para la Asociación de Confecciones Jhonn, ubicada en la Libertad, provincia de Santa Elena. Los métodos utilizados fueron el inductivo y deductivo; con el fin de analizar las causas y efectos que incidieron en el problema; se emplearon las técnicas de las entrevistas y las encuestas, las mismas que permitieron dar respuestas a la problemática presentada en la asociación de confecciones Jhonn, como es la formulación de una estructura organizacional, creando una guía de manual de funciones y perfiles regidos por una misión, visión, valores que son compartidos por todo el personal que labora en la asociación.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	5
TEMA	5
Planteamiento del problema.....	5
Delimitación del problema.....	9
Formulación del problema	9
Sistematización del Problema.	9
Evaluación del problema.....	10
Justificación de la investigación.....	11
Objetivos	13
Objetivo general.	13
Objetivos específicos.	13
Hipótesis.....	14
Operacionalización de las variables.	14
Identificación de las variables.....	14
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	17
1.1. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN	17
1.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
1.2.1.- Diseño organizacional.....	22
1.2.1.2.-Importancia de las organizaciones.....	23
1.2.1.3.- Principio de organización	24
1.2.1.4.- Elementos de la organización	26
1.2.1.4.1.- Organización informal	26
1.2.1.4.2.- Organización formal	27
1.2.1.5.- Enfoques del diseño organizacional	27
1.2.1.5.1.- Enfoques organizacionales	28
1.2.1.5.2.- Enfoque clásico.....	28
1.2.1.5.3.- Enfoque tecnológico de las tareas.....	29
1.2.1.5.4.- Enfoque ambiental	30
1.2.1.6.- Beneficios del diseño organizacional	32
1.2.1.7.- Modelos de diseño organizacional.....	35
1.2.1.7.1.- Modelo de Richard L. Daft.....	35
1.2.1.7.2.- Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	36

1.2.1.8.- Definición de estructura organizacional	39
1.2.1.9.- Tipos de estructura organización.	40
1.2.1.9.1.- Objetivo de la estructura organizacional	42
1.2.1.9.2.- Organigramas.....	42
1.2.1.9.3.- Políticas organizacionales.....	44
1.2.1.9.4.- Manuales organizacionales	44
1.2.1.9.5.- Tipos de manuales	45
1.2.1.10.- Organización.....	47
1.2.1.11.- Comunicación en la organización.....	49
1.2.1.12.- Eficiencia organizacional.....	51
1.2.1.13.- Departamentalización.	53
1.2.1.14.- Diagnóstico organizacional.....	55
1.2.1.14.1.- Matriz de evaluación de factor interno MEFI.....	56
1.2.1.14.2.- Matriz de evaluación de factor externo MEFE	58
1.2.1.14.3.- Foda	60
1.2.1.14.4.- Estrategias organizacionales: Cuadro de mando integral – BSC	63
1.2.2.- Nivel de las ventas	65
1.2.2.2.- Definición del nivel de las ventas	65
1.2.2.3.- Recursos para un nivel de ventas	66
1.2.2.4.- Importancia del nivel de las ventas.....	66
1.2.2.5.- Objetivos del nivel de las ventas.....	67
1.2.2.6.- Proceso del análisis del nivel de ventas	70
1.2.2.7.- Administración.....	71
1.2.2.8.- Principios generales de la administración.....	72
1.2.2.9.- la administración y sus funciones	75
1.2.2.10.- El proceso de la administración	77
1.2.2.11.- ¿Qué es una misión?	80
1.2.2.12.- ¿Qué es una visión?	81
1.2.2.13.- ¿Qué son valores?	81
1.3.- MARCO LEGAL.....	81
1.3.1.- Constitución de la República	81
1.3.2.- Plan Nacional del Buen Vivir	82
1.3.3.- Norma ISO– 9000.....	83
1.3.4.- Leyes especiales.....	85
1.4.- MARCO SITUACIONAL.....	87

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	89
2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	90
2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	91
2.3.1.- Investigación descriptiva	91
2.3.2.- Investigación exploratoria.....	92
2.3.3.- Investigación explicativa	93
2.3.4.- Investigación correlacional	93
2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.	94

2.4.1.- Método analítico.....	94
2.4.2.- Método inductivo.....	95
2.4.3.- Método lógico deductivo.....	95
2.5.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	96
2.5.1.- La entrevista.....	96
2.5.2.- La encuesta.....	96
2.5.3.- La observación.....	97
2.6.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	97
2.6.1.- Guías de entrevista.....	97
2.6.2.- Cuestionarios.....	97
2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....	99
2.7.1.- Población.....	99
2.7.2.- Cálculo del tamaño de la muestra.....	99
2.8.- PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	101

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	103
3.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	104
3.1.1.- Análisis de los resultados de la entrevista.....	104
3.2.- ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS.....	108
3.2.1- Tabulación de los datos de las encuestas para el personal administrativo.....	108
3.2.2- Tabulación de los datos de las encuestas para los clientes.....	122
3.2.3- Tabulación de los datos de las encuestas para los socios.....	131
3.3.-CONCLUSIONES.....	141
3.4.- RECOMENDACIONES.....	143

CAPÍTULO IV

PROPUESTA.....	145
4.1.- DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	145
4.2.- DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN” - PRESENTACIÓN.....	146
4.3.- MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”.....	148
4.4.- CONTENIDO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	149
4.4.1.- Introducción.....	149
4.4.2.- Valores y principios de la asociación.....	149
4.4.2.2. Metas de la asociación.....	150
4.5.- Componentes del diseño organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn”.....	150
4.5.1.- Preparación y análisis organizacional.....	151
4.5.1.1.- Diagnóstico organizacional – análisis de mercado – situación o diagnóstico de la organización.....	151
4.5.1.2.-Matriz de marco lógico (mml).....	154
4.5.1.3.- Matriz FODA.....	155
4.5.1.4.- Mefe – análisis externo (encuestas).....	157

4.5.1.5.- Mefi – análisis interno (entrevistas).....	159
4.5.1.6.- Foda estratégico	163
4.5.2.- Proyección estratégica	167
4.5.2.1.-Dirección estratégica.....	168
4.5.2.1.1.-Filosofía de la asociación.....	168
4.5.2.1.2.- Misión de la empresa de asociación de confecciones “Jhonn”. 169	
4.5.2.1.3.- Visión de la asociación de confecciones “Jhonn”.	169
4.5.2.1.4.- Valores	169
4.5.2.1.5.- Objetivos generales y específicos de la asociación de confecciones “Jhonn”.....	169
4.5.2.1.5.1.- Objetivo general.....	170
4.5.2.1.5.2.- Objetivo específicos.....	170
4.5.2.1.7.- Plan de acción	171
4.5.3.- Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control	174
4.5.3.1.- Diseño de procesos	174
4.5.3.1.1.- Determinación del proceso	174
4.5.3.2.- Sistemas de gestión y control.....	175
4.5.3.2.1.- Políticas.....	175
4.5.3.2.2.- Recursos.....	177
4.5.3.2.3.- BSC (cuadro de mando integral)	179
4.5.4.- Estructura organizacional	180
4.5.4.1.-Proyección de la estructura	180
4.5.4.1.1.-Estructura formal	181
4.5.4.1.3.-Descripción de funciones del personal	183
4.5.4.1.4.- Toma de decisiones.....	198
Presupuesto financiero de la propuesta	200
Conclusiones	201
Recomendaciones.....	202
Bibliografía	203

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro # 1: Operacionalización de las variables	15
Cuadro # 2: Distribución de la población	99
Cuadro # 3: Muestra estratificada de la población.....	101
Cuadro # 4: Matriz foda	155
Cuadro # 5: Matriz de análisis de factores externos	158
Cuadro # 6: Matriz de análisis de factores internos.	161
Cuadro # 7: Análisis de la matriz del foda estratégico.....	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico # 1: Diseño organizacional - Ailed Labrada Sosa.....	38
Gráfico # 2: Creación de un diseño organizacional	108
Gráfico # 3: Nivel de las ventas	109
Gráfico # 4: Estructura organizacional definida	110
Gráfico # 5: Funciones definidas	111
Gráfico # 6: Líneas de mando	112
Gráfico # 7: Aplicación de manuales y funciones	113
Gráfico # 8: Toma de decisiones y resolución de conflictos	114
Gráfico # 9: Capacitaciones	115
Gráfico # 10: Dedicación y calidad de trabajo.....	116
Gráfico # 11: Procesos eficientes.....	117
Gráfico # 12: Pertenencia asociación.....	118
Gráfico # 13: Remuneración	119
Gráfico # 14: Superación laboral	120
Gráfico # 15: Decisiones.....	121
Gráfico # 16: Trayectoria comercial	122
Gráfico # 17: Insumos y tecnología	123
Gráfico # 18: Precios de la asociación	124
Gráfico # 19: Calidad de productos	125
Gráfico # 20: Comunicación en la asociación.....	126
Gráfico # 21: Eficacia de pedidos	127
Gráfico # 22: Respuesta ante los problemas	128
Gráfico # 23: Servicio	129
Gráfico # 24: Confianza y seguridad	130
Gráfico # 25: Responsabilidades asignadas	131
Gráfico # 26: Recursos necesarios	132
Gráfico # 27: Armonía laboral	133
Gráfico # 28: Finalidad y objetivos de la asociación	134
Gráfico # 29: Nivel de las ventas	135
Gráfico # 30: Nuevas tendencias.....	136
Gráfico # 31: Comunicación	137
Gráfico # 32: Seguimiento de los objetivos	138
Gráfico # 33: Diseño organizacional.....	139
Gráfico # 34: Parte legal	140
Gráfico #35: Proyección de la estructura	180
Gráfico #36: Proceso de toma de decisiones.....	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1: Eficiencia organizacional.....	52
Tabla # 2: Ejemplo de matriz mefi.....	57
Tabla # 3: Ejemplo de matriz mefe.....	58
Tabla # 4: Creación de un diseño organizacional.....	108
Tabla # 5: Nivel de las ventas.....	109
Tabla # 6: Estructura organizacional definida.....	110
Tabla # 7: Funciones definidas.....	111
Tabla # 7: Líneas de mando.....	112
Tabla # 8: Aplicación de manuales y funciones.....	113
Tabla # 9: Toma de decisiones y resolución de conflictos.....	114
Tabla # 10: Capacitaciones.....	115
Tabla # 11: Dedicación y calidad de trabajo.....	116
Tabla # 12: Procesos eficientes.....	117
Tabla # 13: Pertenencia asociación.....	118
Tabla # 14: Remuneración.....	119
Tabla # 15: Superación laboral.....	120
Tabla # 16: Decisiones.....	121
Tabla # 17: Trayectoria comercial.....	122
Tabla # 18: Insumos y tecnología.....	123
Tabla # 19: Precios de la asociación.....	124
Tabla # 20: Calidad de productos.....	125
Tabla # 21: Comunicación en la asociación.....	126
Tabla # 22: Eficacia de pedidos.....	127
Tabla # 23: Respuesta ante los problemas.....	128
Tabla # 24: Servicio.....	129
Tabla # 25: Confianza y seguridad.....	130
Tabla # 26: Responsabilidades asignadas.....	131
Tabla # 27: Recursos necesarios.....	132
Tabla # 28: Armonía laboral.....	133
Tabla # 29: Finalidad y objetivos de la asociación.....	134
Tabla # 30: Nivel de las ventas.....	135
Tabla # 31: Nuevas tendencias.....	136
Tabla # 32: Comunicación.....	137
Tabla # 33: Seguimiento de los objetivos.....	138
Tabla # 34: Diseño organizacional.....	139
Tabla # 35: Parte legal.....	140

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Carta aval de la organización aceptando realizar el proyecto de investigación o titulación	206
Anexo 2 – Acta de sesión de trabajo con el personal de la organización para determinar la situación	207
Anexo 3 – Actas aprobando la misión, visión, filosofía, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.	209
Anexo 4 - Acta de compromiso entre miembros de la organización y estudiante asesor administrativo	211
Anexo 5: Fotos	213

INTRODUCCIÓN

La masiva demanda de los mercados desarrollados actualmente son más exigentes por alcanzar mayor eficiencia y eficacia en todos los procesos de las organizaciones, sin mencionar sus intereses y metas como asociación o como una empresa propiamente dicha.

Por lo tanto las instituciones y empresas han debido adaptarse a cambios que exigen nuevas formas de pensar y de actuar, de tomar decisiones, de implementar estrategias nuevas, de explorar nuevos mercados, de valorar sus activos físicos y financieros, su capital, y sus capacidades de conocimiento; produciendo así que todas las asociaciones, organizaciones, empresas, microempresas, opten por adaptar nuevas tendencias, modelos y enfoques administrativos en donde cuyos procesos claves giran dinámicamente conectados entorno a un núcleo que asegura que todo se mantenga en equilibrio y en continuo movimiento; buscando comprender la influencia e impacto que tienen los diferentes parámetros de estructuración en el diseño y ajuste de todos los procesos implementados para un mejor funcionamiento.

Toda organización debe crear un orden de tal manera que los esfuerzos de los recursos existentes logren diseñar una estructura adecuada estableciendo la posición de las funciones, responsabilidades, etc.

Todas estas acciones harán que se relacionen entre sí las actividades necesarias y los recursos disponibles adoptando un modelo natural de organización para que las empresas sean flexibles a los cambios continuos que provoca la globalización y a la vez éstas puedan interactuar de manera adecuada con su entorno (hombre, sociedad, naturaleza, entre otros), garantizando la perdurabilidad en el tiempo de la misma. Mediante la implementación de un diseño organizacional se crea un esquema en el cual se puede llevar a cabo el proceso de dirigir la empresa de

forma efectiva; organizando el trabajo, creando mecanismos de coordinación y con una distribución adecuada de las cargas laborales, construyendo una estructura y puestos de trabajo flexibles, dinámicos y sencillos; mejorando la cultura y el nivel de evolución de la organización.

Cumpliendo con las responsabilidades de la dirección, las decisiones legales, los lineamientos funcionales, la delegación, la coordinación, la capacitación individual o colectiva y la planificación de las actividades, integrando factores individuales, organizacionales y ambientales; darán lugar a la adaptación de una cultura institucional en donde se valora, aprovecha y optimiza al máximo los recursos y procesos existentes de la organización; dentro y fuera de la misma, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

La propuesta se caracteriza por ser un proyecto factible, analítico, pragmático ya que su importancia es evidente por lo que se trata de implementar un modelo de diseño organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn”, considerando que este es la forma de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización.

Todos estos procedimientos con el fin de lograr productividad y competitividad; contribuyendo a la vez el progreso de la industria textil, alcanzar mercados locales con buen posicionamiento, legalizar y establecer una marca con los mejores estándares de calidad optimizando el desarrollo económico de la provincia de Santa Elena y del país.

Para ello, se elaboró el presente trabajo de titulación que describe el diseño Organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn”, ubicada en La Libertad, provincia de Santa Elena, para la posterior implementación de esta metodología en la Asociación, se ha resumido los capítulos en cuatro partes resumidos a continuación:

CAPÍTULO I: Marco teórico: en este capítulo nos hace referencia al marco teórico, el cual indica las bases que orientaron la investigación y la fundamentación de la misma, así como también se dan a conocer las variables, las cuales son el diseño organizacional y la gestión administrativa. El diseño organizacional como elemento principal del manejo de la organización con el objetivo de asignar tareas y trabajos para llegar a una meta o fin común, buscando el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. Se desglosa los componentes legales en la que se fundamenta el estudio.

CAPÍTULO II: Metodología de la investigación: El presente capítulo se hace referencia a todas las estrategias y los métodos que fueron utilizadas en el estudio. La metodología que se consideró fue cuanti-cualitativa que nos da a conocer de forma general la investigación, utilizando los diferentes tipos de investigación, que fue muy indispensable para poder encontrar información de mucha relevancia para la comprobación de la hipótesis, los instrumentos que fueron utilizados en la investigación fueron la entrevista de profundidad y la encuesta.

CAPÍTULO III: Análisis e interpretación de resultados: En este capítulo demuestra la socialización, interpretación y análisis de los resultados, pudiendo definir que en la asociación de confecciones “Jhonn” existe una estructura organizacional, que por razones administrativas y de motivación no se está desarrollando y adaptando a las nuevas modalidades y cambios dinámicos que posee la asociación, esta posee muchos factores que trabajando en equipo pueden llegar a un solo fin en común, pero, ¿cómo se llevaría? si no existe un diseño organizacional que maneje a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva.

CAPÍTULO IV: Descripción del diseño organizacional: este capítulo permite conocer los objetivos, misión y visión que se desean alcanzar, el estado actual de la organización, con la finalidad de realizar una evaluación de las condiciones existentes en la asociación de CONFECCIONES JHONN, donde el objetivo es

dividir tareas y trabajo mediante la coordinación efectiva, resaltando los aspectos con mayor necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad.

Los cuatro capítulos, explican el proceso de investigación realizado y los métodos aplicados con la finalidad de proponer un diseño organizacional eficiente que permita mejorar a toda la organización, ya que ésta implementación promueve a la satisfacción laboral y al cambio de mentalidad de todas las personas que en ella trabajan.

En la parte última podemos mostrar las conclusiones de la propuesta, bibliografía y anexos de los documentos correspondientes al estudio de la investigación del diseño organizacional de la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad en la provincia de Santa Elena.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

“INFLUENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL DE PRODUCCIÓN DE LAS VENTAS, MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES JHONN DE LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.”

Planteamiento del problema.

Actualmente los distintos negocios del país están innovando en su staff de servicios, cada vez más están enfocados a la personalización de la calidad y la atención, aquellos nichos de mercados cambian constantemente; debido a la fuerte demanda de personas con distintas costumbres, gustos y preferencias. Las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo y en continua transformación, el cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la creciente influencia de los grupos de distintas partes del mundo y de la región sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda empresa requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertenencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una adecuada interacción o participación del talento humano; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventajas competitivas para la organización y poder enfrentar nuevos retos en un futuro, así como también liderar el mercado en donde se realiza la actividad económica.

Actualmente las organizaciones necesitan capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan sobrevivir en competencia, tener bases sólidas que fundamenten su proceso, adoptar cambios que le ofrezcan una mejor alternativa

tecnológica, recursos humanos con elevada autoestima, capacidad de trabajo y que aporten innovación a la organización, a través de diseños que generen liderazgo que den origen a la evolución mediante nuevos conocimientos administrativos sobre el diseño de estrategias que conlleven hacia una nueva administración del cambio; así como también al logro de la visión y los objetivos de la organización. Daft R. manifiesta:

“Las organizaciones tienen que aprender a cruzar las fronteras del tiempo, la cultura y la geografía con el fin de sobrevivir. Compañías grandes y pequeñas están en busca de las estructuras y procesos idóneos que les puedan ayudar a cosechar los frutos de las ventajas que ofrece la interdependencia global y a minimizar las desventajas (Pág. # 8).”

Las microempresas asentadas en la provincia de Santa Elena han sido indispensables para el desarrollo productivo, comercial y social de la península; ya que conllevan la ardua tarea de impulsar y promover el tejido productivo del sector y del país considerando que la provincia es una región eminentemente turística y comercial, por lo consiguiente la población de la Libertad es rica en capacidades que aún no se han logrado tecnificar ni valorar para que la productividad alcance los niveles de calidad competitivos y progresivos.

De manera que es importante que siendo esta una asociación pequeña con excelente trayectoria en el mercado, de forma útil tendrán que poseer un adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos de la empresa, ya que es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas y objetivos de la misma; ubicando competencias que construyan conocimiento y mejoren la cultura organizacional a través del desarrollo de modelos que se encuentren sustentados en la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, programas y proyectos que señalen su ruta estratégica empresarial. De tal forma que la organización adoptará estrategias de gestión de acuerdo al contexto en el que se desarrolla y que a su vez atenderán la clara necesidad de aplicar e implementar modelos estructurales administrativos y organizacionales que van a contribuir a mejorar el rendimiento

de la organización y su permanencia en un mercado cada día más competitivo y exigente.

Para poder implementar el diseño organizacional es fundamental el conocimiento actual de la empresa; es por esto que para la ejecución de esta temática se ha escogido a la asociación de confecciones “Jhonn”; ya que actualmente no cuenta con un modelo definido y específico con un diseño organizacional, pues las actividades son realizadas de manera netamente empírica, por lo tanto se carece de una estructura orgánica y además no existe un plan específico de trabajo, provocando que en muchas ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior de la organización produciendo un inadecuado clima organizacional que afecta el desempeño de los colaboradores; así como también la imagen que proyecta la asociación hacia el exterior; además es necesario mencionar que los niveles de rentabilidad se han reducido considerablemente, siendo evidente la disminución de los ingresos, en comparación con años anteriores.

Se puede mencionar que la empresa no gozaba de preferencia en el mercado pues no era la única que ofrecía el servicio de confección de trajes para toda ocasión en la provincia, en la actualidad han surgido varios competidores directos que ofrecen el mismo servicio y a valores o precios mucho más bajos; en lo que respecta al talento humano existen varios inconvenientes ya que por ejemplo los canales de comunicación no han sido aplicados efectivamente creando en muchos casos graves problemas en el desempeño de las funciones de los mismos; además los colaboradores no han sabido identificarse con la organización pues en varias ocasiones se ha detectado un sinnúmero de irregularidades no solo en el rendimiento del desempeño laboral, sino también en la parte de ética profesional, valores y principios que todo colaborador debe poseer en una determinada área o puesto de trabajo, siendo este derivado para la producción de cualquier artículo. Estas situaciones han sido generadas porque a la vez la administración no ha aplicado los respectivos sistemas de control y evaluación de desempeño, ya que

éstos a su vez debieron estar establecidos en los respectivos manuales de control y procedimientos y socializadas en el momento en que se ejecuta el respectivo proceso de contratación del personal.

Además durante el lapso de permanencia de la organización en el mercado no se ha aplicado las respectivas estrategias de marketing que le permitan mantenerse y a su vez captar nuevos segmentos en un mercado actualmente muy competitivo, muchas de estas situaciones se han originado por el desconocimiento de la administración generando duplicidad de las funciones de los colaboradores y a su vez altos grados de ineficiencia en el cumplimiento de las actividades provocando clientes insatisfechos e inconformes por el servicio irregular que se ofrece en esta empresa.

Es necesario además mencionar que a pesar de poseer una infraestructura adecuada la administración no ha realizado los respectivos sistemas de mantenimiento de modo que muchas de las máquinas se encuentran en mal estado y desprotegidas por completo. Por esta situación ha llegado a proyectarse una mala imagen de la misma, situaciones que son confirmadas por aquellas personas o clientes que acuden a la asociación de confecciones y hacen críticas sobre la apariencia descuidada de la asociación; éste sinnúmero de factores considerados han propiciado la necesidad de desarrollar la propuesta de un diseño de la estructura organizacional de la asociación de confecciones “Jhonn”; en donde se cree un esquema de diferentes responsabilidades mediante el cual se pueda llevar a cabo el proceso de dirigir la empresa de una forma efectiva. Stoner J, Freeman E, Gilbert Jr. D; manifiestan:

“La administración tiene sus propios intereses en la organización. Todos los empleados los tienen, pero la administración es la responsable de la organización en general, responsabilidad que muchas veces requiere que maneje interés múltiple y equilibre posiciones contrapuestas. La administración para garantizar la supervivencia de la organización, debe conservar el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a largo plazo.” (Pág. # 81).

Delimitación del problema.

Una vez planteado el problema de investigación, es necesario hacerlo concreto, esto se logra con la formulación del problema que consiste en el planteamiento de una pregunta que debe ser clara y concreta, así como también ésta debe formularse de acuerdo al marco espacial y temporal definiendo exactamente cuál es el problema que el investigador debe resolver mediante el conocimiento sistemático que se obtiene a partir de la observación, la descripción, la explicación y la predicción.

Formulación del problema

¿Cómo influye una estructura organizacional en el nivel de producción de las ventas de la Asociación de Confecciones Jhonn de La Libertad, Provincia de Santa Elena - año 2013?

Sistematización del Problema.

1. ¿Cuál es la necesidad de aplicar un modelo de diseño organizacional en la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad?
2. ¿Qué elementos y factores deben considerarse previa a la elaboración de un modelo de diseño organizacional que permitan establecer las bases fundamentales en una asociación?
3. ¿Qué aspectos deberían considerarse en la asociación, ejecución y control de un modelo de diseño organizacional en las empresas de servicios?
4. ¿Será que mediante el planteamiento de la propuesta de un modelo de diseño organizacional, se logrará mejorar el funcionamiento y direccionamiento de la Asociación de Confecciones “Jhonn” en La Libertad?

5. ¿Será que la efectividad de la gestión administrativa depende del diseño de un manual de procedimientos y funciones en la Asociación de Confecciones “Jhonn” de La Libertad?
6. ¿De qué manera puede incidir la aplicación de un respectivo modelo de diseño organizacional en las empresas existentes en la provincia de Santa Elena?
7. ¿Será que la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores mejorarán a través de la respectiva delegación de funciones y responsabilidades?

Las respuestas a estas interrogantes, constituyen las principales herramientas básicas de la presente propuesta; considerando las diferentes fuentes, primarias y secundarias, que permitan la elaboración del diseño organizacional.

Evaluación del problema

Después de reconocer la existencia del problema de la falta de organización funcional en la asociación de confecciones “Jhonn”, hemos decidido realizar el órgano regulador que construya un diseño organizacional, determinar la organización más adecuada para la realización de las actividades, crear apoyo institucional y el marco necesario para la inclusión de todas las partes interesadas, un país debe realizar toda una serie de actividades preliminares antes de que puedan adoptarse las medidas apropiadas.

Se trata de actividades que entrañan costos relativamente bajos, con una asistencia exterior limitada, y cuya realización previa a la búsqueda de ayuda por parte de los donantes demostrará que el país se compromete a hacer frente al problema.

Justificación de la investigación.

La propuesta de un modelo de diseño organizacional para la Asociación de Confecciones “Jhonn” de La Libertad conlleva a que mediante la aplicación de fundamentos teóricos de diseño organizacional, teoría general de la administración, teoría organizacional de diseño y cambio en las organizaciones, cultura organizacional, se logre analizar mediante los conceptos teóricos los diferentes aspectos o factores que inciden en los procesos administrativos de las organizaciones y que a la vez conllevan a implementar una adecuada estructura organizacional de modo que las actividades a realizarse en cada una de las áreas de la misma, se efectúen de forma organizada y coordinada con el único propósito de obtener un alto grado de eficacia y eficiencia en la empresa.

De esta forma se obtendrá una coordinación efectiva de todos los recursos; para lograr los resultados esperados y la productividad, puesto que al poseer una estructura apropiada y dinámica, se generarán cambios en todos los componentes que integran la organización y éstos a la vez conllevaran a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Además mediante el análisis e implementación de un diseño organizacional la empresa encontrará soluciones a la problemática del objeto de estudio, considerando que una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costos y recursos; también la presente investigación servirá como punto de referencia para futuras investigaciones que buscan profundizar los conocimientos y aspectos relacionados con los enfoques o modelos administrativos que se aplican de acuerdo a las necesidades de las organizaciones en la actualidad. En definitiva mediante la metodología y los respectivos métodos de investigación se busca la obtención de información cualitativa y cuantitativa de modo que se desarrolle con mayor veracidad y claridad el objeto de estudio.

De igual manera para lograr el desarrollo de la presente investigación es necesaria la utilización y aplicación de diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como la observación, la entrevista, encuesta, las mismas que permitirán alcanzar los objetivos planteados en la investigación mediante la aplicación de los métodos necesarios, de modo que una vez recopilados los datos; éstos serán procesados y tabulados a través de la utilización de un programa o software electrónico mostrando con sus respectivos cuadros estadísticos y gráficos la obtención y el análisis de los resultados.

Así como también del tema objeto de estudio; lo que proporcionará la correcta y oportuna evaluación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de estos métodos.

La presente propuesta conlleva a la obtención del título de tercer nivel de ingeniería en desarrollo empresarial; además permite identificar y ofrecer una solución mediante el diseño organizacional para la asociación de confecciones Jhonn de La Libertad una vez identificado el problema del objeto de estudio; ya que en la actualidad las empresas carecen de un modelo definido de funciones, responsabilidades y actividades, y el diseño de la estructura será efectiva, si se precisa en conocer la situación en la que se encuentra la organización.

Así mismo el conjunto de individuos, elementos o aspectos que requieren de un orden, de forma que se pueda definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que surjan nuevas posibilidades no solo de progreso y desarrollo sino también de refinamiento de relaciones laborales que permitan ofrecer mejores condiciones de interrelación entre los elementos constitutivos de una empresa, promoviendo el desarrollo empresarial eficaz y efectivo de los involucrados en el mercado laboral y competitivo de la provincia de Santa Elena.

Objetivos

Objetivo general.

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en el nivel de producción de las ventas, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la Asociación de Confecciones “Jhonn” de La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos.

1. Fundamentar teórica y conceptualmente los criterios del diseño organizacional, considerando los diferentes autores para la comprensión del objeto de estudio.
2. Elaborar instrumentos de investigación identificando y describiendo los rasgos del diseño organizacional mediante aplicación de diversas técnicas que permitan obtener información cualitativa y cuantitativa del objeto de estudio.
3. Analizar los resultados obtenidos en la investigación mediante la evaluación del objeto de estudio, para la elaboración de un modelo de diseño organizacional.
4. Elaborar la propuesta de un modelo de diseño organizacional mediante la utilización de enfoques administrativos modernos que guíen y orienten el diseño de puestos y funciones en la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad.

Hipótesis

La estructura organizacional permitirá el fortalecimiento del nivel de producción de las ventas, para la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, provincia de Santa Elena.

Operacionalización de las variables.

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema.

A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

El tema del proyecto de la presente investigación es:

“INFLUENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL DE PRODUCCIÓN DE LAS VENTAS, MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES JHONN DE LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.”

Identificación de las variables

Variable dependiente: Nivel de producción de las ventas de la asociación de confecciones “Jhonn”, de La Libertad, provincia de Santa Elena.

Variable independiente: Estructura organizacional

Cuadro # 1: Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Estructura organizacional que permitirá el fortalecimiento del nivel de producción de las ventas, para la Asociación de Confecciones “Jhonn” de La Libertad, Provincia de Santa Elena.	Variable independiente Estructura organizacional.	Proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales dinámicas, sencillas y flexibles, capaces de armonizar, organizar y articular los principales recursos de la organización para el cumplimiento de metas y resultados esperados tanto en el interior como en el exterior de la organización	Diseño organizacional	Tipos estructura/organizativa	¿Es necesaria la implementación de un modelo de diseño organizacional de la asociación de confecciones Jhonn de La Libertad, provincia de Santa Elena?	Cuestionarios
			División del trabajo	Distribución adecuada de funciones y actividades responsabilidades	¿Considera usted que la utilización de los manuales administrativos y de funciones son indispensables en una organización?	
			Flexibilidad	Altos niveles de desempeño resolución de conflictos	¿Se considera las opiniones de los colaboradores para mejorar constantemente el servicio que ofrece la organización?	Guía de Entrevistas
			Clima organizacional	Motivación, ambiente adecuado	¿Es idóneo el ambiente laboral de la organización?	
			Comunicación efectiva	Nivel de las ventas	¿Considera usted que la comunicación es fundamental para el mejorar para alcanzar un adecuado cumplimiento de las metas en la organización?	
				Brindar capacitaciones		
				Trayectoria comercial		
				Insumos y tecnología		
				Calidad de los productos		

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Estructura organizacional que permitirá el fortalecimiento del nivel de producción de las ventas, para la asociación de confecciones "Jhonn" de La Libertad, provincia de Santa Elena.	Variable dependiente Nivel de producción de las ventas de la asociación de confecciones Jhonn, de La Libertad, provincia de Santa Elena.	Propone implementar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre los recursos que posee la organización de modo que mejoren las condiciones de interrelación entre los elementos constitutivos de la empresa en estudio	Organización Cultura organizacional Toma de decisiones Trabajo en equipo	Planificación. Organización. Integración. Dirección. Control. Normas Valores Principios Filosofía Eficacia y eficiencia organizacional Evaluación del desempeño Liderazgo	¿La empresa emplea un correcto y adecuado proceso administrativo? ¿El personal de la empresa se encuentra comprometido con la organización? ¿El personal de la empresa tiene los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones? ¿La empresa motiva y premia los logros y el desempeño de los colaboradores? ¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores?	Cuestionarios

Fuente: La Asociación de Confecciones "Jhonn", de La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio Figueroa

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN

La Libertad es una ciudad ecuatoriana, de la provincia de Santa Elena. Con una población de más 95.942 habitantes en la actualidad, es la ciudad más poblada de Santa Elena. Se ubica en el litoral ecuatoriano, al occidente del país. Forma parte del conglomerado urbano de la puntilla de Santa Elena, junto con Salinas, Santa Elena, José Luis Tamayo y Ballenita.

Podemos denominar a la ciudad de La Libertad como el centro económico de la provincia, y uno de los principales del país, alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales. Es por esto que el presidente y dueño de la asociación de confecciones “Jhonn”, el Señor Juan Manuel Taipe, decidió posicionar su asociación en dicha ciudad, debido al alto índice de actividad comercial del sector.

El señor Juan Manuel Taipe, se ha dedicado a la actividad de sastre especializado hace 30 años, comenzando como sastre en la actividad de militar de servicio en el Ejército de la Fuerza Terrestre de Salinas, luego independizándose con su negocio en el cantón Salinas, paso un largo tiempo, dejando muy en alto su nombre y servicio, debido a su alta calidad, excelentes diseños y acabados con los más altos estándares de textura.

Posteriormente el señor Juan Manuel Taipe contrató a tres personas, a los cuales impartió sus conocimientos para lograr el mismo acabado, pero esta vez abarcando más el mercado con grandes niveles de producción. Contando con una buena trayectoria en esta actividad el señor Juan Manuel Taipe decide cambiar su

negocio a un punto mucho más estratégico de la ciudad de La Libertad, esta vez con máquinas mucho más especializadas y contratando más colaboradores.

Sin embargo, teniendo éxitos, la producción y las ventas de la asociación están tomando un rumbo un poco desagradable y el señor Juan Manuel se ha dado cuenta en los últimos tiempos que la actividad productiva no solo depende de la experiencia en una actividad, sino también de la organización, debido a esto tenemos el objeto de estudio de la investigación y tema de tesis.

El sector de La Libertad se ha caracterizado tradicionalmente por presentar distintos puntos para comprar telas, entre otros, pero sin embargo existen muchos sastres que no llevan un control en su producción, y no pueden crecer.

Las causas son variadas, destacando la mala imagen de este sector o la escasa formación de sus trabajadores, o la deficiencia en la administración de todos quienes hacen de la dirigencia una casa con poco interés en el desarrollo del sector y de la provincia.

Por lo tanto, podría considerarse una deficiente planificación preventiva la causa que se ha considerado como origen de un mayor número de desempleo. El sector de La Libertad presenta una serie de características que hacen que los usuarios del sector puedan suplir sus necesidades, puesto que es una comuna donde aún existe gente muy dedicada a sus trabajos, pero con ningún tipo de perspectiva de orden y control, no se logra aprovechar estas destrezas en la asociación.

Todos estos acontecimientos en la asociación de confecciones “Jhonn”, han hecho tomar la decisión de formar un proyecto que ayude a la creación de un sistema organizacional de una asociación de confecciones, para que con su esfuerzo logre tener una estructura organizacional con todos sus caracteres de orden para el buen funcionamiento.

La historia comienza sus operaciones sin ningún control con horas ni fechas, no ha logrado un crecimiento sostenido con el pasar de los años; no está dando mayor valor agregado a su producción, y al mismo tiempo no brinda al mercado los servicios de tintura y acabados de telas de los sastres de alta costura, LIMA – PERÚ, que actualmente es una de las mejores proveedoras de las industrias textiles y talleres de confección de nuestro medio, no logra conectarse aún con esta asociación puesto que no poseen los lineamientos necesarios para proveer dichos insumos.

En la actualidad, continúa operando en su centro de operaciones de siempre, ubicado en La Libertad. El personal de su asociación no supera ni la cantidad total de los puestos de trabajo que se pretende crear, además, tiene no existe ningún vínculo para exportar sus confecciones hacia el extranjero, siendo un importante punto de venta en la zona textil de la calle Gamarra, ubicada en el distrito de La Victoria, Lima – Perú. La ciudad de Libertad pertenecientes al cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena es una comunidad que se dedica principalmente a las actividades artesanales, de costura, ventas de insumos, entre otros, también se ha desarrollado la pesca.

La zona de La Libertad debido a sus características comerciales, climáticas y de estar en actividad constante ha permitido que este sector desarrolle el turismo donde la gente con su visita representa mucho en el desarrollo económico, basadas principalmente en ofrecer diversos servicios dentro de un sentido de pertenencia y ejemplo para las demás ciudades.

La alta demanda de textiles en la provincia en especial en las temporadas de la región como navidad, época de clases entre otros, ha llevado a la formulación de este proyecto organizacional en una microempresa ubicada en la ciudad de La Libertad, provincia de Santa Elena, así como la adecuación de nuevas estrategias

que conlleven al desarrollo de la empresa de servicio, adaptando la búsqueda de nuevas tendencias y diseños en materiales de costuras, que permitan no solo resultados funcionales sino también que sean novedosos y muy llamativos y que también vayan con las normas y exigencias requeridas por el consumidor final.

La asociación de confecciones “Jhonn”, es una asociación de servicios cuya actividad principal es el promocionar diseños para todo tipo de eventos en la provincia de Santa Elena, fomentando el buen vestir de los ciudadanos con los más altos estándares de calidad dentro del marco que poseen actualmente los costureros, así como también fomentando el turismo en todas sus destrezas y diseños llamativos, cuyo nombre comercial es confecciones “Jhonn” el mismo que se encuentra ubicado en La Libertad, barrio Kennedy, planta baja de la sociedad de artesanos.

La asociación de confecciones “Jhonn” se constituyó e inició legalmente sus actividades hace 20 años atrás y nace en la provincia de Santa Elena con el objetivo de brindar una mejor atención para las personas que gustan del buen vestir, lugar donde poder acudir a la hora de elegir un traje o confeccionar el mismo con elementos de buena calidad para poder practicar las destrezas que poseen nuestros costureros, en un ambiente seguro, de integración y sana competencia, , por lo tanto posee: una sala donde se encuentran las máquinas de coser, cuyas dimensiones son: $15 \times 20m^2$ y $15 \times 40m^2$ respectivamente; de igual forma tiene camerinos para damas y caballeros y una adecuada iluminación dentro de las instalaciones

Así mismo tiene 3 cuartos más donde no está adecuada ninguna otra función y actualmente sirve de bodega para la mercadería que entra y sale de las instalaciones para su respectiva distribución diseñadas para una capacidad de 10 personas aproximadamente; en donde las familias podrán obtener el servicio para sus eventos deportivos, culturales de gala, etc. Por lo tanto en el interior de las

instalaciones se encuentra la respectiva señalética en donde encontramos las siguientes áreas:

- a) Oficina de contador
- b) Sala de producción
- c) Oficina N.- 1
- d) Oficina N.- 2
- e) Oficina N.-3
- f) Vestidores
- g) Baños

La asociación además tiene una salita de espera en donde se imparte ciertos videos de costura para el público en general junto a esto la enseñanza táctica, técnica y psicológica personalizada para personas de todo tipo de edad esa partir de los 5 años en adelante respectivamente.

La ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN” cumple con sus respectivas obligaciones tributarias y laborales, pues lleva el respectivo control contable y financiero de todas sus actividades; las mismas que son coordinadas por una señorita contratada por el señor Juan Manuel; tales como la facturación, el control de los textiles, etc.

Pero es necesario destacar que la asociación no posee una estructura orgánica definida ya que desde que se constituyó legalmente; toda función ha sido realizada de manera empírica sin un manual de funciones y responsabilidades.

En la asociación laboran 18 empleados, de los cuales: 8 de ellos tienen un contrato de trabajo a tiempo fijo, mientras que el personal restante que labora en la asociación, tienen contratos de trabajo por horas y de temporada, todos perciben los respectivos sueldos y beneficios que otorgan las leyes laborales actuales; las mismas que se encuentran amparadas en el respectivo código de trabajo ecuatoriano.

Es necesario destacar que del último grupo mencionado anteriormente se encuentra: la persona que lleva el control de las cuentas (contador), una persona dedicada a la limpieza ocasional y dos personas tituladas de experiencia; los mismos que imparten clases en la asociación de costureros de la comuna, debido a que ésta es una actividad económica que tiene aceptación y demanda de pequeños costureros de distintas partes de la Salinas, Libertad y Santa Elena.

1.2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1.- Diseño organizacional

SIMÓN ANDRADE ESPINOZA, organización Pura, Dallas – México: La organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

ALEXEI GUERRA SOTILLO, La organización de las grandes empresas, London: la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta.

Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

FERRELL, HIRT, ADRIAENSÉNS, Estructura organizacional, EEUU: La "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las *personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito*".

DAFT, Richard, Teoría y diseño organizacional. 8 ed. México: Thompson editores, (2004); define a la organización como: “una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo”.

De ZUANI, Elio. Introducción a la administración de las organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones, (2005), establece que: “una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas”. Pág. # 28.

Como una definición de la organización es aquella entidad; que posee una estructura determinada y que a su vez es dirigida por una o un grupo de personas que buscan un objetivo común; mediante el cumplimiento de actividades, esfuerzos coordinados y la interacción de todos los recursos, capaces de adaptarse a los diferentes cambios provenientes del entorno.

Una organización también se considera como un sistema flexible y dinámico, que integra recursos, tales como capital de trabajo, tecnología, personal, etc., que realizan tareas y actividades coordinadas, diseñadas para el cumplimiento de las metas y propósitos para alcanzar un fin común.

1.2.1.2.-Importancia de las organizaciones

- ✓ Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- ✓ Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades
- ✓ eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- ✓ Evita lentitud e ineficiencia.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- ✓ La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

Las organizaciones existen para:

- ✓ Reunir los recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados
- ✓ Producir bienes y servicios de manera eficiente
- ✓ Facilitar la innovación utilizando tecnologías modernas de información
- ✓ Adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio
- ✓ Crear valor para dueños, clientes y empleados
- ✓ Adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética y la motivación y coordinación de los empleados.

EUGENIO SISTO VELASCO. Teoría de las grandes organizaciones 1 Tomo, Londres.

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

DAFT Richard L. Teoría y diseño organizacional 9na edición Cengage Learning Editores S.A. 2007 Pág. # 13.

Las organizaciones nacieron con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas de cooperación; éstas han evolucionado y actualmente se encuentran diseñadas de acuerdo a la estructura y al entorno en el que se desenvuelven; integrando varios factores tanto internos como externos; en donde los miembros de la misma han adquirido una verdadera cadena de valor y son capaces de realizar tareas específicas y a la vez determinar quiénes son los responsables de ejecutarlas, mediante la utilización de métodos eficientes que permiten reducir la duplicidad de esfuerzos y costos, a la vez alcanzar los objetivos del grupo social y la productividad.

1.2.1.3.- Principio de organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1) **Del objetivo.-** Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la

empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2) **Especialización.**-Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3) **Jerarquía.**-Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4) **Paridad de autoridad y responsabilidad.**- Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5) **Unidad de mando.**- Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6) **Difusión.**-Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7) **Amplitud o tramo de control.**-Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia.

8) **De la coordinación.**-Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.

9) **Continuidad.**-La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional, los principios establecen la manera de estructurar la organización de la asociación de confecciones “Jhonn”, dicha estructuración contendrá la descripción de funciones delimitándolas cada una de ellas, con centros de autoridad que asegure una comunicación eficiente y eficaz, con una sola unidad de mando.

1.2.1.4.- Elementos de la organización

La organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados. La organización puede ser de dos tipos:

1.2.1.4.1.- Organización informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en él, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

1.2.1.4.2.- Organización formal

La organización formal es la organización basada en una división del trabajo racional, con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de organigrama, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada. Para llevar a cabo un buen diseño organizacional es sustancial conocer los elementos que conforman el mismo, ya que estos son los conocimientos que lo fundamentarán y guiarán en su desarrollo.

Estructura: La estructura corresponde a la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades que debe desarrollar y cumplir una organización para alcanzar sus objetivos.

Sistematización: Para facilitar el trabajo y la eficiencia en una organización, todas sus actividades y recursos deben coordinarse racionalmente. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Para organizar con eficacia a la empresa habrá que agrupar, dividir y asignar funciones, de modo que se promueva la especialización. Jerarquía: Si la organización se organiza como una estructura, será necesario establecer niveles de autoridad y responsabilidad en su interior.

1.2.1.5.- Enfoques del diseño organizacional

A lo largo de la trayectoria que ha tenido la asociación de confecciones Jhonn en La Libertad, los estudios realizados acerca de la asociación para alcanzar el éxito, se ha tomado diferentes enfoques en su evolución y desarrollo que han fortalecido mucho a la asociación, analizando su funcionamiento y la evolución de la misma, ya que una organización no debe ser estática sino dinámica, se aplicará estos enfoques para el mejor desempeño de la asociación de confecciones Jhonn, de La Libertad, provincia de Santa Elena.

1.2.1.5.1.- Enfoques organizacionales

Administración Sexta edición James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró Sacristán indican que se puede identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional:

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

1.2.1.5.2.- Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

También se pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina de actividades y un clima racional e impersonal en la organización. Weber lo llamó BUROCRACIA.

En este enfoque se manifiesta que los parámetros para la toma de decisiones en una empresa se encuentran centralizados por los altos mandos pues las soluciones a los diferentes inconvenientes son tomadas por ellos, y toda la información fluye hasta este tipo de jerarquía.

1.2.1.5.3.- Enfoque tecnológico de las tareas

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnologías que implican la producción de diferentes tipos de productos y servicios. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward, dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos.

La producción unitaria, se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente.

La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales.

La producción de partidas pequeñas, se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán.

La producción de partidas grandes, y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (como los chips, de las computadoras).

La producción en proceso, se refiere a la producción de materiales que se venden por peso volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

Los estudios de Woodward, condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria hasta la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos.

En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

En segundo, el tramo de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos.

En tercero, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas.

Este tipo de enfoque enfatiza los diferentes tipos de procesos que se llevan a cabo para la producción de determinados productos clasificándose de acuerdo a una escala en orden ascendente, es decir desde unidades hasta producción en masa, considerando ciertos parámetros en los diferentes procedimientos como por ejemplo a mayor crecimiento empresarial crecen también las líneas jerárquicas para la finalización de una tarea.

1.2.1.5.4.- Enfoque ambiental

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

En un sistema mecanicista, las actividades del mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas.

Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información.

Por tanto un sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno heterogéneo. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea.

De tal forma la especialización en habilidades es conveniente, en un ambiente variable, ya que los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

Por tanto los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente.

1.2.1.6.- Beneficios del diseño organizacional

El diseño organizacional es de suma importancia, porque forma un conjunto de medios que maneja la organización con el fin de realizar la división del trabajo en diversas funciones y alcanzar la coordinación efectiva de estas, además se puede realizar el esfuerzo coordinado que permita alcanzar u obtener sus objetivos, precisando los aspectos y las relaciones más o menos estables de la entidad. En la estructura, se integran las partes, o sea que se afectan entre sí, de tal manera que la realización de un cambio en uno de los elementos relevantes afecta y por ende produce cambios en el resto de elementos, en la conducta de toda la organización y en las relaciones de los mismos.

Se tiene como fin mediante el diseño de la estructura de la organización el cumplimiento de un apropiado margen de eficiencia y eficacia en la organización. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Si los cambios que se generan en el entorno interno y externo de la organización son más rápidos para los cuales esta se encuentra preparada, los diseños organizacionales fijados se vuelven inadecuados y se convierten en una amenaza más, que aumenta las probabilidades de fracaso de la organización.

Esto se convierte en un reto para las personas que se encuentran en la dirección, es decir tanto en el estar preparado profesionalmente como en el reconocimiento de la necesidad del cambio. Se vuelve necesario el planteamiento y ejecución de un diseño organizacional con calidad, rapidez y coherencia, con el fin de lograr la excelencia en las organizaciones, y sobre todo que exista flexibilidad en la realización de cambios que sean necesarios en el entorno donde se desempeña la organización, sin dejar de buscar y aprovechar las oportunidades que el medio puede brindar.

Por lo tanto un adecuado diseño organizacional debe:

- Proporcionar orden y claridad: de modo que se logre reducir la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilitar la colaboración; brindando una serie de referencias que permitan alcanzar un grado de comunicación interpersonal deseado, y conseguir que el ambiente dentro de la organización sea más controlable, estable y ordenado.
- Poseer persistencia, al momento de dar por creada las condiciones con el fin de que la organización como sistema no dependa en gran mayoría de los diferentes elementos por los cuales está integrado.

GORDON R., JUDITH (2007), Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice-Hall, menciona que: “El diseño organizacional es de vital importancia para la ejecución de las funciones de una empresa. También establece cinco configuraciones naturales, convirtiéndose cada una de ellas en una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, ya que el tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados en muchas organizaciones”. Pág. 52.

Entre estos cinco componentes básicos del diseño organizacional se plantea lo siguiente:

1. **Cúspide estratégica o administración superior:** Se refiere al individuo que fue el creador de la idea, con el fin de crear la organización.
2. **Centro operativo:** es aquel que está integrado por las personas que se encargan de las funciones o actividades principales o básicas de la organización
3. **Línea Media:** Personal administrativo o intermedio, es decir que se encuentra entre el alto mando y el personal operativo.

4. **Estructura técnica:** Es el personal designado como analistas que se encargan del diseño de sistemas que se refieren al control de las labores y planteamiento formal.

5. **Personal de apoyo:** Como su nombre lo dice prestan servicios de ayuda o indirectos al resto de la organización.

Estos cinco componentes no son requeridos en todas las organizaciones; teniendo como fin primordial de la estructura coordinar las funciones que han sido divididas.

El diseño organizacional es de gran relevancia, pues nos permite establecer de manera correcta los procesos adecuados para la buena dirección y coordinación de los recursos, permitiendo a la empresa ser eficiente y eficaz, ante las diferentes exigencias del mundo globalizado, es por eso que estos diseños deben ser actualizados pues no deben convertirse en una estructura que obstaculice los procesos operativos sino más bien que brinden apertura a nuevas estrategias.

Dimensiones del diseño organizacional

Las dimensiones del diseño organizacional son meramente la desintegración de los elementos que conforman la organización, tanto internos como externos, dándole cabida a un estudio más meticulado que proporcionará una gran ayuda para alcanzar los fines empresariales.

Daft Richard (2007), considera que “Las dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rangos físico y la de personalidad describen a la gente. Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual.” Coincide con el modelo de Pugh y Pheysey (2005), “se centra en las dimensiones estructurales y considera cómo las interacciones entre la estructura y el contexto influyen sobre el rendimiento.” (Pág. 97)

Las dimensiones estructurales.- Proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

La formalización.- Determina toda la documentación pertinente a la organización, detallando descripciones de las áreas, políticas, procedimientos entre otros.

La especialización.- Que en cada área de la organización se contará con un personal capacitado para asumir el cargo y puedan desarrollar su trabajo

La estandarización.- Es aquella en la que se desarrollan las responsabilidades de forma.

La jerarquía de autoridad.- Es el encargado de reportar las complicaciones del personal en el trayecto del día o semana al supervisor de la organización.

Las dimensiones contextuales.- Representando tanto a la organización como a su entorno, las dimensiones contextuales abarcan un conjunto de elementos interrelacionados que constituyen la base de la estructura empresarial y de sus procesos de trabajo. Por eso es que sin examinar sus dimensiones, no es posible entender y evaluar a las organizaciones. Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influyen y moldean a las dimensiones estructurales.

1.2.1.7.- Modelos de diseño organizacional

1.2.1.7.1.- Modelo de Richard L. Daft

Para Daft Richard L. (2007) define “el diseño organizacional es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones y los demás miembros las ponen en práctica, haciendo que los ejecutivos observen el interior y el entorno de sus organizaciones.

La tradición hacía que, en cuanto al diseño organizacional, los gerentes pongan énfasis en los pilares relacionados con: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, aspectos de larga tradición histórica en la administración empresarial” (pág. 34).

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos. Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la administración estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter-organizacionales.

Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

1.2.1.7.2.- Modelo de Ailed Labrada Sosa

Es un poco más extenso, en el cual muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación, tales como:

1. Preparación y análisis organizacional.
2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
3. Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
4. Estructura organizativa y el reglamento interno.

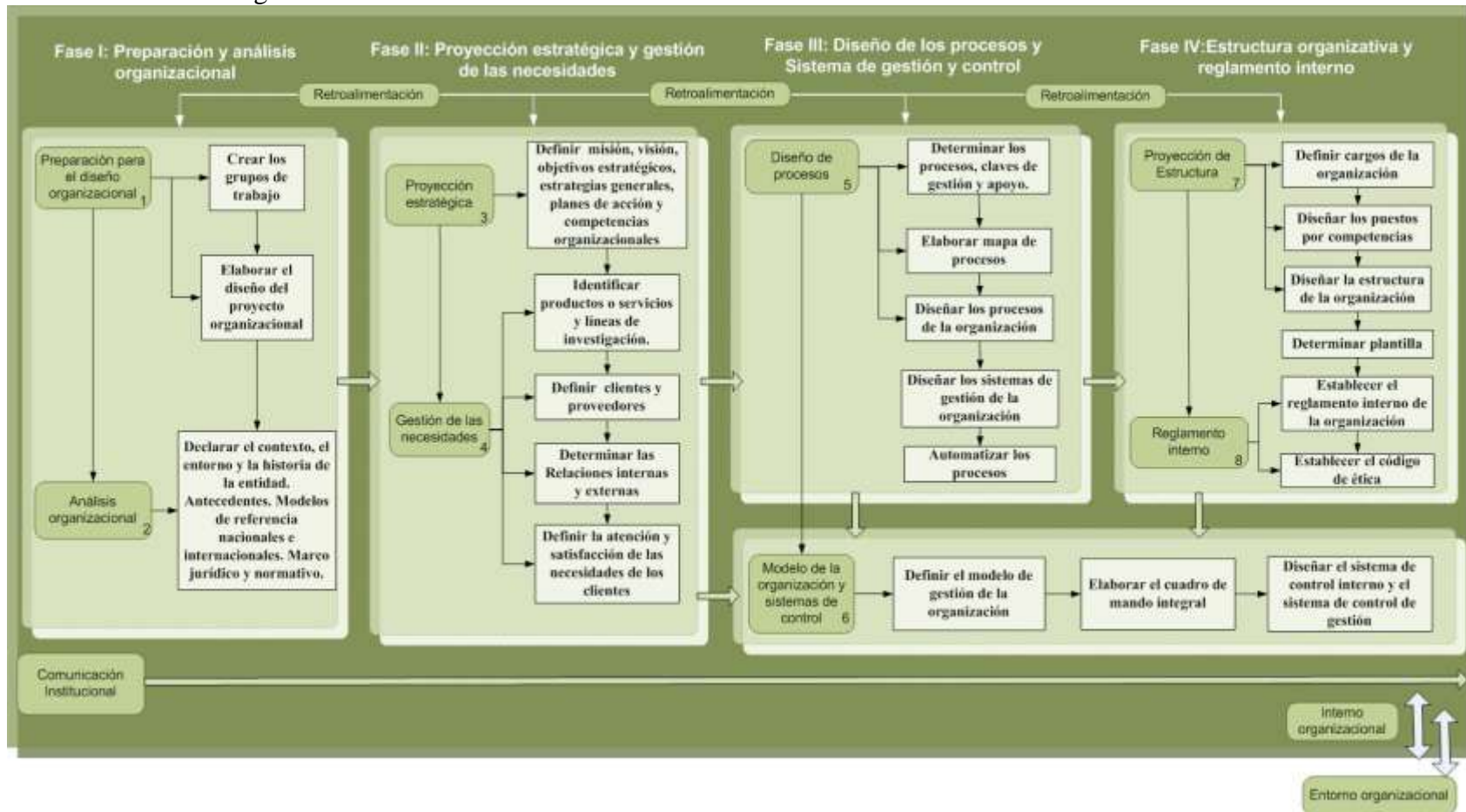
La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

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

Gráfico # 1: Diseño organizacional - Ailed Labrada Sosa.



Fuente: Labrada Sosa Ailed (2012) “Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica”.

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

1.2.1.8.- Definición de estructura organizacional

El diseño organizacional es un proceso que afecta al trabajo, al personal y al puesto; por lo tanto los gerentes o dueños de empresas deben de tomar decisiones para elegir la estructura adecuada de acuerdo a las necesidades de la empresa; ya que es necesario determinar la estructura más conveniente tanto para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

El propósito de una estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del recurso humano.

La estructura ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Es una de las bases de la organización de las actividades de una empresa; por lo tanto se considera como un instrumento administrativo que permite la coordinación de todos los elementos con los que la empresa cuenta y a su vez su eficaz aplicación.

La estructura organizacional debe diseñarse de una manera que se consiga eliminar los obstáculos al desarrollo, que se dan por la incertidumbre y se presentan ante la confusión en lo que se refiere en cuanto a la asignación de las funciones; debido a que se busca obtener un apropiado grado de eficiencia y eficacia en la misma, de igual manera para el desarrollo de redes en lo que se refiere a la comunicación y la toma de decisiones, generando un ambiente laboral interno apropiado, que sirva para que las actividades que ejecutan sus integrantes beneficien y sirvan de apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones necesitan capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar no solo a la competencia, sino también a los cambios profundos tecnológicos y la revalorización de la fuerza de trabajo; debido a que los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando; pues a principio los procesos del mismo giraban en torno al funcionamiento interno de la organización.

1.2.1.9.- Tipos de estructura organización.

CHIAVENATO, Estructuras Organizacionales, Edición 2009.

“La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

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

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, ó como lo definió Jorge Etkin. “En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales”

ROBBINS, Coulter Administración 8va Edición Pearson 2005:

“En la actualidad se destacan nuevas formas organizacionales, tales como: el modelo matricial o de red. Por otra parte, también se encuentran las organizaciones laterales que utilizan estructuras de diferentes tipos, que van desde relaciones de contacto directo y distribución de roles, a las de estructuras organizacionales de matriz y dirección de proyectos”. Pág. # 243

Diseños organizacionales comunes.

Al diseñar una estructura para apoyar al logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir usando diseños organizacionales más tradicionales. Estos diseños (la estructura simple, funcional y de divisiones) tienden a ser más mecanicistas.

Estructura simple: La gran mayoría de las organizaciones inician de manera emprendedora es decir diseñadas con una estructura simple, que está compuesta únicamente por sus propietarios y los empleados. La estructura simple consiste en un diseño organizacional que cuenta con poca departamentalización, controles extendidos, la autoridad se basa o se encuentra en una sola persona y existe además poca formalización.

Se observa este modelo de estructura especialmente en empresas pequeñas donde el gerente y el propietario es la misma persona.

Organización funcional: La estructura funcional se basa en el diseño organizacional que unifica aquellas especialidades laborales semejantes o que tienen relación. Se trata del enfoque funcional que está dirigido a la departamentalización que se impone a toda la organización.

Organización de divisiones: Este tipo de organización comprende una estructura organizacional compuesta por unidades o divisiones de entidades legalmente separadas. En este caso, cada uno de estos negocios goza de autonomía con cierto grado de limitación, con una persona responsable de las actividades y el rendimiento que en esta unidad se puedan presentar.

En estas estructuras, la empresa principal o matriz tiene la función o el cargo de supervisor externo con el fin de coordinar y controlar las diferentes divisiones, brindando únicamente ciertos servicios de apoyo, como servicios legales y financieros.

Este tipo de organizaciones se basan en modelos tradicionales es decir empresas que han sido creadas de acuerdo a requerimientos mínimos, empíricos o comunes, es decir donde sus procesos no cuentan con reglamentos o políticas establecidas, sino más bien se manejan de acuerdo a experiencias, por lo general se da en empresas pequeñas o conocidas como familiares.

Por proceso de equipo, puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.

Secuencia, tiene niveles intermedios o inferiores. Funcional, agrupa las actividades análogas, según su función primordial.

Por productos, es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Geográfica o por territorios, se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.

Clientes, el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales. Para enfocar el concepto de organización se toma como referencia los tipos de organización más comunes existentes en el medio, las mismas que son las siguientes:

1.2.1.9.1.- Objetivo de la estructura organizacional

El objetivo de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo para alcanzar un objetivo principal. La estructura organizacional implica como un negocio por ejemplo, organiza categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular.

Determinando como un negocio está yendo para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas es el propósito y la esencia de la estructura organizacional.

1.2.1.9.2.- Organigramas

Para Joaquín Rodríguez Valencia (2002), un organigrama consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal a quien tiene autoridad sobre quién. (p. 33)

“El organigrama debe contener una indicación de las funciones desarrolladas (administración, personal, contabilidad...), la denominación de las unidades y los puestos de trabajo (dirección de personal, servicio de publicidad) o bien el título del cargo asignado a la persona que ocupa el puesto (jefe de personal, director de producción). Además de ello, es conveniente incluir una breve descripción de las funciones y tareas desarrolladas. Finalmente señalar que, aunque solo se pueden representar las relaciones jerárquicas, se puede hacer lo propio con todos los demás tipos de relaciones (consultivas, funcionales, auxiliares...). El manual de organización complementa la organización suministrada por el organigrama. Nos dice Tomás Crespo Ramos (2003)”, (p. 155)

Los organigramas pueden clasificarse de acuerdo con arreglos convencionales y deben indicar las funciones que se desempeñen, el grupo al que pertenecen las relaciones entre una y otra. Estas pueden clasificarse en tres grupos: (p. 34)

De acuerdo a su contenido

- ✓ **Estructurales.-** Muestran solo la estructura administrativa del organismo.
- ✓ **Funcionales.-** Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- ✓ **Integración de puestos.-** Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

Por su ámbito de aplicación

- ✓ **Generales.-** Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.
- ✓ **Específicos.-** Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Por su presentación

- ✓ **Verticales.-** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en nivel superior.
- ✓ **Horizontales.-** Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.
- ✓ **Mixtos.-** Representan a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.
- ✓ **De bloque.-** Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
- ✓ **Circular.-** Representan a los niveles jerárquicos desde el centro hacia la periferia.

1.2.1.9.3.- Políticas organizacionales

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

1.2.1.9.4.- Manuales organizacionales

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama.

El objetivo del manual es:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para destinar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo. En la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y matriciales. La asociación de costureros(as) a través del manual de funciones describirá las funciones que tendrá cada departamento, con el fin de que las tareas se realicen de manera coordinadas, adaptándose a los recursos existentes en la compañía.

1.2.1.9.5.- Tipos de manuales

Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar. Pueden distinguirse los manuales de:

- **Organización:** Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- **Departamental:** Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
- **Política:** Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

- **Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- **Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.
- **Bienvenida:** Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la 29 empresa.

Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

- **Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- **Múltiple:** Éstos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- **Finanzas:** Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- **Sistema:** Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
- **Calidad:** Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.

1.2.1.10.- Organización.

SIMÓN ANDRADE ESPINOZA, Organización Pura, Dallas – México: La organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

ALEXEI GUERRA SOTILLO, La Organización de las Grandes Empresas, London: la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto.

Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta.

Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

FERRELL, HIRT, ADRIAENSÉNS, Estructura Organizacional, EEUU: La "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las *personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito*".

DAFT, Richard, Teoría y diseño organizacional. 8 ed. México: Thompson editores, (2.004); define a la Organización como: "una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo".

De ZUANI, Elio. Introducción a la administración de las Organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones, (2005), establece que: “una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas”. Pág. # 28.

Como una definición de la organización es aquella entidad; que posee una estructura determinada y que a su vez es dirigida por una o un grupo de personas que buscan un objetivo común; mediante el cumplimiento de actividades, esfuerzos coordinados y la interacción de todos los recursos, capaces de adaptarse a los diferentes cambios provenientes del entorno. Una organización también se considera como un sistema flexible y dinámico, que integra recursos, tales como capital de trabajo, tecnología, personal, etc., que realizan tareas y actividades coordinadas, diseñadas para el cumplimiento de las metas y propósitos para alcanzar un fin común. Una organización es un sistema social concebido para utilizar el talento y las habilidades humanas en la consecución de metas y objetivos.

En la definición de Robbins y Coutler (2005), se trata de “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (pág. 16). 30 Daft Richard (2007) dice que “la organización alude a un agrupamiento de actividades y recursos que interactúan mediante una coordinación de índole horizontal o vertical para alcanzar determinados objetivos”.

La organización se practica ya desde la antigüedad, por ejemplo las pirámides de Egipto no pudieron haberse levantado por un solo hombre, eso indica que existió una organización, que con el pasar de tiempo ha ido evolucionando y adoptando nuevas doctrinas con el significativo aporte de la ciencia moderna.

La necesidad humana de cooperar para alcanzar metas, es la semilla desde la cual floreció la organización como ente que permitió superar las limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales del ser humano considerado individualmente.

Esa cooperación entre los seres humanos se vuelve obviamente más productiva y menos costosa si se basa en una estructura organizacional. Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- ✓ La continuidad de su carácter, de modo que no se puede decir nunca que su formación estructural ha terminado, dado que está sujeta a cambios constantes relacionados con su expansión o contracción, nuevos productos, etc.
- ✓ La organización es un medio mediante el cual se ha creado la mejor manera de alcanzar los objetivos de un grupo social.
- ✓ Gracias a la organización es posible establecer métodos de desempeño eficiente, con un mínimo esfuerzo. 31
- ✓ Reduce los costos e incrementa la productividad al evitar la lentitud y la ineficiencia en las actividades productivas.
- ✓ Al delimitar funciones y responsabilidades reduce o elimina la duplicación de esfuerzos.

Las organizaciones existen para alcanzar las metas y los resultados deseados reuniendo recursos, produciendo eficientemente bienes y servicios, facilitando la innovación, utilizando modernas tecnologías de información, adaptándose a un entorno dinámico o de cambio e influyendo en él, creando valor para los propietarios, clientes y empleados, y adecuándose a los retos derivados de la diversidad, la ética, la motivación y la coordinación de los empleados.

1.2.1.11.- Comunicación en la organización

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas

y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional:

Debemos considerar respecto a esto que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

La naturaleza de la comunicación en la organización, como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana. Entendida como acto de ser de la comunicación social.

Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión. María Cristina Ocampo Villegas, ed (2007). «El comunicador y la organización».

Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 292. ISBN958-648-459-9. «Libro»

Dentro del ámbito empresarial, se denomina comunicación vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinado.

Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada. La comunicación en las organizaciones según los conocimientos científicos:

1.2.1.12.- Eficiencia organizacional

Hoy en día las organizaciones deben ser más "Eficaces" ya que la competencia es fuerte entre ellas. Organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para lograr el desempeño eficaz.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Las funciones de los gerentes proporcionan un estudio útil para lograr ser buenos líderes en cualquier organización que se propongan dirigir, ya que logran obtener una "Eficacia Organizacional". Definiendo Eficacia: es el logro de los objetivos.

Manuel Fernández-Ríos y José C. Sánchez (2005) exponen el siguiente cuadro comparativo de varios autores sobre la eficiencia organizacional:

Tabla #1: Eficiencia organizacional

Cummings (1983)	“Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismo como libres para utilizar la organización y sus actividades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaces la organización.”
Tamames (1989)	“Actuación para cumplir los objetivos previstos también es la manifestación administrativa de eficiencia , por lo cual también se la conoce como eficiencia administrativa
Morin et al. (1989)	La eficiencia organizativa se define como un juicio pronunciado por los constituyentes múltiples sobre los productos, los resultados o los efectos de la organización o sus procesos.”
Daft y Steers (1992)	“La eficiencia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.”

Fuente: Manuel Fernández-Ríos y José C. Sánchez (2005)

Elaborado por: Juan Villavicencio Figueroa.

En efecto, basado en este cuadro comparativo se puede definir que la eficiencia organizacional resulta de una buena administración de los recursos que constituyen la empresa y las actividades que se desarrollan en la misma.

No obstante, para Daft Richard (2007), la efectividad en una organización “se mide por el grado en el cual ella alcanza sus metas y objetivos”. Siendo un concepto amplio, la efectividad toma en consideración numerosas variables tanto en los niveles organizacionales como departamentales. Mientras la efectividad evalúa el grado de alcance de las metas, la eficiencia mide la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto, lo que nos señala la relación entre eficiencia y eficacia.

1.2.1.13.- Departamentalización.

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar es conveniente observar la siguiente secuencia:

- 1° Listar todas las funciones de la empresa.
- 2° Clasificarlas.
- 3° Agruparlas según un orden jerárquico.
- 4° Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- 5° Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- 6° Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- 7° El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. Funcional.- Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

2. Por producto.- Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

3. Geográfica o por territorios

4. Por clientes.- Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

5. Por proceso o equipo.- En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

6. Por secuencia.- Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

Cuando las tareas se agrupan por similitud estamos hablando de departamentalización. Una vez organizadas estructuralmente, las empresas dividen los trabajos por especialización y los agrupan para que las tareas similares y comunes se puedan coordinar. Robbins y Coulter (2005) identifican cinco formas de departamentalización: *La departamentalización funcional:* Es aquella que contempla las funciones desempeñadas para agrupar los trabajos, enfoque se puede utilizar en todos los tipos de organizaciones.

En otras interpretaciones la departamentalización consiste en:

La departamentalización de producto: Cada línea de producto propicia la agrupación del trabajo bajo la autoridad de un gerente.

La departamentalización geográfica: La agrupación se produce bajo los parámetros territoriales: Ejemplo: región sur, norte, etc.

La departamentalización de proceso: Es el flujo de productos o clientes el que inspira la departamentalización, haciendo que las actividades del grupo sigan al flujo de procesamiento natural del producto.

La departamentalización de cliente: En este enfoque se toma en cuenta las necesidades y los problemas comunes que tienen los clientes para organizar la departamentalización.

1.2.1.14.- Diagnóstico organizacional

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

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

- **Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional**

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla).

Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

1.2.1.14.1.- Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente. Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

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

Tabla # 2: Ejemplo de matriz MEFI

<i>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>TOTAL PONDERADO</i>
<i>FORTALEZAS</i>			
<i>DEBILIDADES</i>			
<i>TOTAL</i>			

2) Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

1. Una debilidad importante
2. Una debilidad menor
3. Una fortaleza menor
4. Una fortaleza importante
5. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable

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

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

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

1.2.1.14.2.- Matriz de evaluación de factor externo MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales 36 decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

- 1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

Tabla # 3: Ejemplo de matriz MEFE

<i>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>TOTAL PONDERADO</i>
<i>AMENAZAS</i>			
<i>OPORTUNIDADES</i>			
<i>TOTAL</i>			

- 2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

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

1. Una amenaza menor
2. Una oportunidad menor
3. Una oportunidad importante
4. Factores críticos para el éxito peso calificación total ponderado

- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compite una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

1.2.1.14.3.- Foda

El FODA o DAFO, se establece que es una técnica de planeación estratégica, ya que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc., con el fin de lograr las metas establecidas en un determinado tiempo.

Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica.

Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

El FODA es importante porque:

Representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis), tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

LAMARCA E. (2005), manifiesta:

“Con este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que esta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen”. pág. 34

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

Parte interna.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales el empresario tiene o debe tener algún grado de control.

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

Fortalezas.- Están constituidas por los aspectos o elementos en los cuales la empresa, las marcas o los componentes de la oferta de productos o servicios muestran una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector. Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan de forma positiva.

Debilidades.- Estos elementos son los que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por tanto, presenta una clara situación de inferioridad. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan de forma positiva.

Oportunidades.- Se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, entre otros. Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas.- Están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Se puede establecer que es fundamental la aplicación del FODA en la asociación de costureros(as), ya que permite comprender la situación real, y así poder tomar decisiones orientadas a solucionar problemas internos y externos que afectan a la organización.

Fortalezas y debilidades de los diseños organizacionales tradicionales comunes.

Estructura simple:

- **Fortalezas:** Rápida, flexible, mantenimiento barato, responsabilidad definida.

- **Debilidades:** Resulta inadecuada al momento de que la organización comienza a crecer, pues el designar toda la autoridad en una sola persona, es riesgoso.

Estructura funcional:

- **Fortalezas:** Se genera disminución de costos por la agrupación de la especialización y además los empleados forman grupos con los demás que tienen tareas similares.
- **Debilidades:** En este tipo de estructura suele existir pérdida de la visión de lo que es más conveniente para la organización por parte de los gerentes, tratando de alcanzar los objetivos funcionales, además existe aislamiento y se crea un ambiente de poca comprensión sobre las funciones que efectúan las demás unidades.

Estructura de divisiones:

- **Fortalezas:** En este caso los gerentes de las diferentes unidades se convierten en los únicos responsables de lo que ocurre con los productos y servicios, es decir se centran los resultados.
- **Debilidades:** En muchos casos existe dualidad de funciones y recursos lo que ocasiona que aumenten los costos y disminuya la eficiencia.

1.2.1.14.4.- Estrategias organizacionales: Cuadro de mando integral – BSC

El Balanced Score Card o Tablero de Mando Integral BSC constituye una herramienta para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

El Balanced Score Card usa medidas en cuatro categorías:

- 1) Desempeño financiero.
- 2) Conocimiento del cliente
- 3) Procesos internos de operación
- 4) Aprendizaje y crecimiento.

Para alinear iniciativas individuales, organizacionales, trans-departamentales, trans-organizacionales e identificar procesos enteramente nuevos, para cumplir con objetivos del cliente y actores. El Balanced Score Card o Tableros de Mando Integrales BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. El Balance Score Card o Tableros de Mando Integrales BSC proveen el sistema administrativo para que las organizaciones inviertan en el largo plazo en: clientes, capital humano, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.

En síntesis se afirma que el Balanced ScoreCard o Tableros de Mando Integrales BSC cambian la manera en que se mide y administra una organización de cualquier modelo. El Balanced ScoreCard o Tablero de Mando Integral BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas; cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

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

El Balanced Score Card o Tablero de Mando Integral BSC es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la organización alineada, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Efectivamente, el sistema de medición de la asociación de costureros(as), confecciones “Jhonn”, impacta en las decisiones propias de la compañía y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

1.2.2.- Nivel de las ventas

1.2.2.2.- Definición del nivel de las ventas

El nivel de las ventas, en este estudio, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa, unidad o asociación, ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado.

El nivel de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo, por otra parte, el volumen de ventas es una magnitud de gran importancia a la hora de evaluar el tamaño y la solvencia de una asociación. Para evaluar la solvencia suele tenerse en cuenta otras cifras como el resultado operativo, el capital social, la misma suma de los activos.

Las ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y

objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo. La fuerza de ventas debe estar integrada en un plan integral de mercadotecnia para ayudar a mejorar la contribución de la mercadotecnia en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa.

1.2.2.3.- Recursos para un nivel de ventas

Los recursos de producción para un nivel de ventas son aquellos recursos empleados en los procesos de prestación de servicios. Los clasificamos en dos principales grupos:

➤ **Recursos tradicionales**

Recurso humano o de trabajo: Toda actividad humana que interviene en el proceso de producción.

➤ **Recurso de capital:** Dividirlo en tres grupos:

- **Capital físico:** Formado por bienes inmuebles, maquinaria, etc.
- **Capital humano:** Todo el personal, sean empleados o ejecutivos.
- **Capital financiero:** El cual se halla formado por el dinero.

Recurso o factor tierra: Engloba los recursos naturales.

- **Recurso moderno o empresarial.-** Es el encargado de la coordinación de los factores productivos tradicionales.

1.2.2.4.- Importancia del nivel de las ventas

La venta ha estado presente desde siempre, en todos los momentos de la vida de los seres humanos, por ejemplo desde cuando una persona compra algo, se planifica y se compra al mejor precio, por lo tanto se aplica técnicas de ventas.

Esto sucede día a día en la operación del negocio: nos enfrentamos con diferentes situaciones, unas fáciles, otras difíciles, las cuales debemos analizar para que marchen eficientemente, para bien de los clientes y el negocio.

Sabemos que la venta comienza con cada uno de los involucrados en el proceso de producción de las ventas, pues son ellos los interesados y encargados de que el negocio se convierta en una fuente de ingresos para los mismos, además de proporcionar a los clientes actuales y potenciales, productos que satisfagan sus necesidades.

Obtener las ventas que siempre ha deseado y alcanzar sus metas es posible. Para ello, dedique un tiempo para planear bien su estrategia de ventas y su ubicación. No olvide que dar un trato humano, seguro y confiable es la llave para obtener excelentes ingresos. Actualmente el mercado global exige una mayor planeación y organización, por lo que es importante ser creativos y a la vez objetivos en lo que nos demanda el mercado, teniendo claro que no se trata de ofrecer o vender lo que nuestra empresa quiera, sino lo que se está consumiendo actualmente.

Hasta hace poco las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se manejaban de acuerdo con el criterio del dueño, sin establecer estrategias de crecimiento y posicionamiento de ventas concretas, lo que representaba el estancamiento y el posterior fracaso del negocio.

1.2.2.5.- Objetivos del nivel de las ventas

El campo de los objetivos generales que puede seguir una empresa gracias al nivel de las ventas, es muy amplio, los más importantes son:

- Aumento en determinado tanto por ciento del volumen de ventas.
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado.
- Superar a la competencia.
- Incrementar o mejorar el servicio postventa.

Cuando se precisan las líneas maestras a seguir durante un ejercicio económico y se define, de una manera exacta y concreta, la responsabilidad de cada sector coordinando las actividades comerciales, se evitan muchos males en la dirección comercial. Ahora bien, la fijación de los objetivos del nivel de las ventas es el resultado de un proceso, de un trabajo en equipo.

Aumento del volumen de ventas

El volumen de ventas de una empresa es lo que determina el grado de desarrollo de ésta. Cada sector de la empresa debe trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos generales. Este objetivo se consigue, en primer lugar, logrando alcanzar los específicos de cada sector; uniéndolos todos alcanzaremos los objetivos generales. El equipo que conforma la asociación, le corresponde determinar las posibles ventas del ejercicio y, por tanto, fijar el nivel que deseamos alcanzar. Pero, ¿qué sucede cuando los niveles establecidos son incorrectos? Las desviaciones resultantes, tanto en más como en menos, pueden influir notablemente en los objetivos de los sectores que, a su vez, y de manera más voluminosa, lo harán en los objetivos generales.

Si las previsiones que se establecen en el aumento del volumen de ventas están realizadas por debajo de las posibilidades reales, se pueden originar graves perjuicios a otros departamentos o secciones de la empresa. Ya entrados en el ejercicio anual, cuando se comprueba que las previsiones de ventas aumentan considerablemente, puede ser tarde para reajustar los objetivos.

Una programación comercial bien hecha trata de evitar estos problemas y se consigue con una perfecta coordinación de tareas, que abarcará a todos, absolutamente a todos, los sectores que integran la asociación.

Para llegar a conseguir el objetivo fijado respecto al aumento del volumen de ventas, es preciso que los sectores de nivel inferior alcancen los suyos y continuar subiendo escalonadamente de esta forma, para que el sector del nivel inmediatamente superior los pueda también alcanzar.

La imagen de la empresa

La imagen de la empresa, que casi siempre va orientada hacia la acción comercial, es la base sobre la que se establecen las diversas relaciones con los clientes, consumidores, vendedores, distribuidores y público en general.

La imagen de la empresa siempre hay que considerarla como uno de los objetivos primordiales que persigue el trabajo de una buena producción de las ventas y, para aumentarla o mantenerla, hay que marcar la política correspondiente de unas acciones previamente discutidas. Igual que además de ser honrado hace falta parecerlo, no es lo mismo la imagen que una empresa desea crear de cara a su público que la imagen que ese público formará de la empresa. Es preciso que constantemente se oriente al público, mediante determinadas acciones, hacia el objetivo deseado.

Superar a la competencia

Las posibilidades de supervivencia y de desarrollo de una empresa dependen, en gran medida, de su aumento en el nivel de las ventas dentro de la participación plena del mercado. Cuanto mayor sea esa participación mayor será el beneficio obtenido.

Es preciso para vender, superar a la competencia y lograr, poco a poco, comerla sus zonas de participación en el mercado. Pero la asociación ha de saber que este objetivo tiene igual importancia que los otros y no hacer que los demás dependan de éste.

Muchas empresas, para superar a la competencia a través del aumento de su participación en el mercado, olvidan los restantes objetivos. Logran superar la competencia, pero, por ejemplo, se olvidan de que hay que obtener beneficios en las ventas. Es decir, no les importa el coste con tal de aumentar la cuota de participación en el mercado. Todos los objetivos han de marchar en el mismo camino.

Incrementar o mejorar el servicio postventa

Lo primero que deben tener claro los dirigentes de una empresa si desean alcanzar este objetivo es que ésta en su fase final debe estar orientada hacia los consumidores. Si no hay consumidores, no hay ventas, y si no hay ventas y no se vende, la Asociación muere. Cualquier empresa, sean cuales sean sus productos, deberá cuidar con una especial atención las relaciones con sus clientes procurando satisfacer sus necesidades.

La satisfacción máxima que llegarán a tener sus clientes se da cuenta que su mejor oferta es además de una excelente calidad en el producto una perfecta calidad en el servicio. La empresa ha de ser en todo momento consciente de que vende productos, que éstos prestarán determinados servicios a los consumidores y por tanto debe orientarse en estos aspectos. Insistimos en que todos los objetivos deben estar coordinados y no debe primar uno sobre los otros.

1.2.2.6.- Proceso del análisis del nivel de ventas

Si bien **la rentabilidad** es un factor muy importante a la hora de elegir una empresa para invertir, no es un factor aislado, es necesario también analizar el potencial de crecimiento de las ventas de dicha empresa. El potencial de crecimiento de las ventas analiza el incremento de la cifras de ventas en el futuro. Cualquier empresa en crecimiento necesitará mayores inversiones y a partir de esto es necesario saber cuáles serán las fuentes de financiamiento.

Este análisis de crecimiento está acotado a una perspectiva financiera únicamente, aunque dicho proceso en si tiene varios aspectos.

La pregunta en este caso sería. Si el mercado requiere mayor cantidad de nuestros productos, ¿estamos preparados? Muchas veces se piensa que vender más es la solución para el éxito de nuestra empresa. Y en realidad lo que asegura el éxito, entre muchas otras cosas, es el crecimiento sostenible del volumen de las ventas.

El cual no sólo implica un aumento de las ventas relacionado a un evento extraordinario, sino que también requiere de una estructura organizacional que lo soporte.

Por lo tanto, es importante considerar que un crecimiento en las ventas, trae asociado una mayor inversión y por ende mayor necesidad de financiación. Por ello es importante hablar de un crecimiento sostenible, es decir mantener la regla del equilibrio patrimonial de la cual hemos hablado anteriormente.

Si no existe una relación de equilibrio entre las inversiones adicionales, y los recursos para financiarlas se puede generar una crisis financiera.

1.2.2.7.- Administración

“Según Wilburg Jiménez Castro” "Introducción a la teoría administrativa" define: "**La administración** como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

Cuando se habla de administración, siempre se debe de pensar en el ser humano y por lo tanto su marco de referencia, principios, medios y su dinamismo se los da el, no solo como medio o proceso sino como principio y mordaz. Por su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos, por ello sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal baje, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores constituyen la médula o lo más importante.

La coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra en forma continuada, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común.

La administración establece un sistema de labor conjunta en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positivamente o negativamente según su participación en el logro de los objetivos comunes.

1.2.2.8.- Principios generales de la administración

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas.

Emplear con preferencia la palabra principios, desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida.

Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.

Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura. La mesura, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

El número de los principios de administración no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por todo el tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad. Un cambio en el estado de cosas puede determinar el cambio de las reglas a las cuales ese estado había dado nacimiento.

Los siguientes fueron los principios de administración más utilizados por Fayol:

➤ **División del trabajo.** Se refiere a la separación y delimitación de actividades para que las funciones se realicen con la mayor precisión posible, la mayor eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo que redundará en la especialización y el perfeccionamiento del trabajo individual o en conjunto. Según Carlos Álvarez (2009), la división del trabajo es “el conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tiene asignada unas determinadas funciones que debe realizar en un lugar de trabajo”.

➤ **Trabajo en equipo** Siendo un equipo de trabajo un conjunto de personas que se organiza para lograr un objetivo común, las empresas modernas fomentan el trabajo en equipo por sus resultados beneficiosos para la organización y los integrantes del grupo de trabajo.

Tres elementos clave configuran el trabajo en equipo:

Conjunto de personas: Los equipos de trabajo deben estar formados por personas que aporten con experiencia, formación, personalidad, aptitudes y otros factores que influirán en los resultados perseguidos.

Organización: Implica algún tipo de división de tareas de modo que cada miembro del equipo realice tareas de modo independiente pero relacionado con los resultados que persigue el grupo.

Objetivo común: Para que el equipo funcione, las metas personales deben ser compatibles con los objetivos del grupo.

➤ **Autoridad.** La autoridad dentro de una organización es el derecho de ordenar y el poder de hacerse obedecer. Cabe distinguir la autoridad legal, vinculada a la función, y la autoridad personal que surge de la inteligencia, del saber, de la experiencia, del liderazgo, etc.

- **Disciplina:** Es la obediencia y el respeto que prima entre los integrantes de la organización. Siendo una característica del mundo militar, Fayol dice que en las organizaciones la disciplina debe basarse en un convenio que permita cumplir cabalmente las normas en un ambiente de armonía.

- **Unidad de mando:** Se refiere a que la ejecución de un acto se deriva de que la orden provenga del jefe.

- **Unidad de dirección.** Se trata de un principio que se expresa mediante el concepto de un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que persigan el mismo objetivo.

- **Subordinación de los intereses particulares al interés general.** El interés particular no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Si se trata de dos intereses de orden diverso, pero ambos respetables, deben ser resueltos bajo conciliación. Los medios para alcanzar los objetivos son:
 - Los jefes deben dar buen ejemplo y mostrar firmeza.
 - Los convenios o acuerdos laborales deben ser tan equitativos como sea posible.
 - Debe ejercerse una atenta vigilancia

- **Remuneración.** Siendo la remuneración el precio que la organización paga por el servicio prestado, debe ser equitativa y dar en todo lo posible satisfacción al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

- **Centralización:** Utilizando la metáfora del cerebro como centro de dirección en los organismos vivos, la centralización es en las organizaciones el centro desde el cual parten las órdenes que movilizan el cuerpo organizacional.

- **Jerarquía:** Es una característica de la cadena de mando que está constituida por los jefes que se encadenan desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.

- **Orden:** Se debe entender como el principio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

- **Equidad:** El anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que en el trato con el personal deben tomarse en cuenta para que la organización se desenvuelva eficaz y armónicamente.

- **Estabilidad del personal:** El trabajo productivo requiere que el agente concluya su etapa de aprendizaje. Si es desplazado cuando apenas ha concluido aquella etapa, no podrá rendir un trabajo apreciable.

- **Iniciativa:** Concebir un plan y lograr su éxito es uno de los estimulantes más poderosos en cualquier actividad y una recompensa a la iniciativa, fundamental en las empresas exitosas.

- **Unión del personal** Los principios mencionados, derivados del trabajo de Fayol, constituyen un aporte fundamental al desarrollo de la administración moderna al introducir un esquema jerárquico y profundizar en el tema de la división del trabajo.

1.2.2.9.- la administración y sus funciones

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Funciones de la administración:

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

1.2.2.10.- El proceso de la administración

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

1. **La planeación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **La organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **La ejecución** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **El control** de las actividades para que se conformen con los planes.

Planeación.-

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar.

El siguiente paso es alcanzarlos. ¿Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades importantes de planeación

- a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b) Pronosticar.
- c) Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d) Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e) Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f) Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g) Anticipar los posibles problemas futuros.
- h) Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros.

Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de organización.

- a) Subdividir el trabajo en unidades operativas (dptos)
- b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
- c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d) Aclarar los requisitos del puesto.
- e) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- g) Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h) Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

- a) Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c) Motivar a los miembros.
- d) Comunicar con efectividad.
- e) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f) Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h) Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control.-

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

Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes de control

- a) Comparar los resultados con los planes generales.
- b) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d) Comunicar cuales son los medios de medición.
- e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

1.2.2.11.- ¿Qué es una misión?

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

1.2.2.12.- ¿Qué es una visión?

Se llama visión a la capacidad de interpretar nuestro entorno gracias a los rayos de luz que alcanzan el ojo. También se entiende por visión toda acción de ver. La visión o sentido de la vista es una de las principales capacidades sensoriales del hombre y de muchos animales.

1.2.2.13.- ¿Qué son valores?

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define la asociación, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

1.3.- MARCO LEGAL

1.3.1.- Constitución de la República

Trabajo y Seguridad Social: La Constitución del Ecuador en su art. 33, establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Formas de trabajo y su retribución:

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

- Se cita en el art. 326 de la Constitución que El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:
- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

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

Por lo tanto la Constitución del Ecuador 2008, garantiza el derecho del trabajador y que sus labores se desarrollan dentro de un ambiente armónico, para que se cumpla este precepto es importante que la asociación de costureros(as), cuente con un diseño organizacional que tenga como propósito una adecuada gestión administrativa, impactando positivamente en los socios y empleados en general.

1.3.2.- Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como finalidad descentralizar y desconcentrar el poder y construir el Estado plurinacional e intercultural.

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir en su Política 2.8. Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población; así como también en su Política 6.6 Promover entornos y condiciones de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable.

Y en la política 7.3 Fomentar y optimizar el uso de espacios públicos para la práctica de actividades culturales, recreativas y deportivas.

1.3.3.- Norma ISO– 9000.

El concepto de calidad es un elemento subjetivo, en virtud de la amplia variedad de intentos de definición que diferentes personas proponen sobre la base de sus necesidades y expectativas. Las definiciones están basadas en lo que se considera “mejor”, “peor”, “correcto” e “incorrecto” de un producto o servicio, y no son completamente erróneas, pero carecen de un orden objetivo que permita sintetizar todas aquellas expresiones de un concepto claro y libre de discusión.

La International Organization for Standardization (ISO), en el intento de estandarizar el concepto de calidad, propone a través de la norma ISO 9000 lo siguiente:

Calidad es la totalidad de los aspectos y características de un producto, proceso o servicio, relacionados con su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

ROTHERY BRIAN (2000), partiendo de la estandarización de este concepto, miles de empresas alrededor del mundo han impulsado sus recursos hacia la búsqueda de una calidad cierta que les permita sobresalir y en ocasiones hasta sobrevivir en un “mercado global cada vez más regulado para mayores responsabilidades”. Sin embargo el cómo alcanzar la calidad provoca que muchas empresas limiten sus objetivos. ISO 1400 – ISO 9000, Panorama Editorial, México.

OSCAR FOLGAR en su libro Aseguramiento de la calidad ISO 9000, los siguientes principios:

1. Establecer la necesidad de evaluar la capacidad de los proveedores para brindar la confianza necesaria de que habrán de suministrar productos o servicios con el nivel de calidad requerida.

2. Permitir una correcta y estricta clasificación de las diferentes e interrelaciones entre los diferentes conceptos de calidad.
3. Proporcionar los criterios suficientes y necesarios para la elección y utilización de uno de los niveles de requerimientos establecidos de las normas ISO 9001, 9002 y 9003 sobre sistemas de calidad cuando existe una relación contractual, o 9004, cuando en ausencia de requerimientos contractuales, la empresa decide instrumentar un sistema de calidad.

Una vez recopilada y analizada la información de las diferentes normas existentes para el aseguramiento de la calidad, se pudo determinar que la norma ISO que más se ajusta al proyecto de investigación es la ISO 9000, ya que el Diseño Organizacional a la que se orienta la ASOCIACIÓN DE COSTUREROS (AS), requiere de dichas normas para aplicaciones específicas, en especial para demostrar el cumplimiento con los clientes al brindar un servicio.

Así mismo desarrollar, instrumentar y mantener un sistema de calidad que permita a la empresa incrementar su competitividad en el mercado y alcanzar la calidad deseada de la organización.

Además esta norma es la más completa de la serie ISO 9000, y por ende la más exigente, ya que a medida que estos objetivos se logran, la organización tiene la capacidad para brindar satisfacción al cliente superando sus expectativas, y manteniendo siempre una correcta comunicación y calidad en todos los niveles de la empresa.

El objetivo principal de esta norma ISO 9000 es:

1. Prevenir riesgos.
2. Detectar desviaciones.
3. Corregir fallas.
4. Mejorar la eficiencia y Reducir los costos.

1.3.4.- Leyes especiales

Asociación.- "Acción y efecto de aunar actividades o esfuerzos, colaboración, unión, junta, reunión, compañía, sociedad. Relación que une a los hombres en grupos y entidades organizadas; donde al simple contacto, conocimiento o coincidencia, se agrega un propósito, más o menos duradero, de proceder unidos para uno o más objetivos".

Asociación criminal: "Pareja, cuadrilla, grupo u organización que concibe, prepara, ejecuta o ampara hechos delictivos".

Asociación ilícita: "La constituida por varias personas cuando está prohibida por la ley, por razón de los fines que se proponen quienes la constituyen".

Relieve jurídico: "Los principales significados del vocablo asociación, dentro del Derecho, son los correspondientes al derecho de asociación, que encuadra en el Derecho Político, en lo referente en general a las asociaciones profesionales, culturales, religiosas y otras no lucrativas; y como sociedad o compañía, organización que persigue la ganancia, para distribuirla entre los socios (cuyo número está limitado o restringido, a diferencia de la tendencia expansiva de las otras), y perteneciente en su regulación a los Derechos Civil y Mercantil".

Concepto legal: "De conformidad al art. 1º de la Ley francesa del 1º de julio de 1901, la asociación es el contrato por el cual varias personas ponen en común su actividad y, en su caso, ingresos y capitales con otro fin que el de partir los beneficios".

Asociación civil: "La regida por la ley de asociaciones, destinada a los organismos colectivos sin fines lucrativos. (y. Derecho de asociación.) Más estrictamente, la que no es religiosa (como las Órdenes de cualquiera religión), ni profesional (cual los sindicatos), ni oficial (la creada o sostenida por el Poder público, y con regulación especial); o sea, la de índole cultural, artístico, científico, deportivo, altruista".

Asociación de hecho: "En materia de sindicación, el núcleo coherente de trabajadores, organizado al modo de un sindicato; pero que carece del reconocimiento legal, por no haberlo solicitado o por no haber lo obtenido. De no estar prohibida tal modalidad asociativa, esta entidad embrionaria, cuando posee numerosos adheridos y dirigentes capaces, se muestra tan eficaz para los trabajadores como una asociación profesional registrada. No cabe olvidar que los sindicatos precursores fueron todos ellos de hecho, y hasta contra derecho".

1.3.4.- Plan Nacional de Desarrollo

La Constitución Política en el artículo 23, numeral 19 dice: "La libertad de asociación y de reunión con fines pacíficos".

"Esta garantía es una de las importantes y que ha sido reconocida por nuestro derecho desde hace mucho tiempo, por lo menos desde la vigencia del Código del Trabajo. Sin embargo admite mayor o menor amplitud, y fue mérito de la Constitución de 1967 significó un adelanto notable en esta materia y hace muy bien la Constitución actual en repetir esta disposición en forma expresa: "sin autorización previa".

La ley 70 – 05 dictada por la misma Asamblea Constituyente que nos dio la Carta del 67 aplicó concretamente el principio de libertad de asociación sindical y en la codificación de ese mismo año del Código de Trabajo, que tuve el honor de preparar por encargo de la Comisión Legislativa, se modificaron los artículos correspondientes del Código Laboral de acuerdo con este principio de tanta importancia.

La reforma de 1996 por una parte he reconocido a los empleados el mismo derecho de asociación que a los trabajadores, y por otra, ha limitado un tanto el derecho de asociación de los servidores de entidades públicas, ya que solamente una asociación podrá asumir la representación de los trabajadores frente a cada entidad pública.

Este último punto resulta de muy discutible valor, ya que supone un cierto recorte de la libertad de asociación, y no parece que con esta medida se pueda siquiera lograr la finalidad que se persigue, que consiste en evitar el abuso de las huelgas que paralizan los servicios públicos; por el contrario, siendo una sola la organización de los trabajadores en cada empresa estatal, el poder del sector laboral se robustecerá y serán más temibles las intervenciones de carácter político de estas asociaciones únicas".

1.4.- MARCO SITUACIONAL

La asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, provincia de Santa Elena, es una institución que ha ganado prestigio y reconocimiento en esta Jefatura, que tiene domicilio legal en la provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad, con dirección: Barrio Kennedy, planta baja de la sociedad de artesanos.

Considerada como una institución de mucha confianza por los clientes, por sus acabados con los más altos cuidados y estándares de calidad que se localiza en el área de la planta baja de La Libertad, lugar específico donde los padres de familia de los diferentes planteles del sector acuden para sus servicios, así como también empresas públicas o privadas, observando los atractivos de los diversos diseños actuales y trascendentales que posee la mencionada asociación. En sus alrededores existe movimiento a nivel comercial y turístico diariamente que hace que la asociación sea muy llamativa en cuanto a los servicios que presta. Esta organización se encuentra bajo la dirección y propietario el Sr. Juan Taipe, de conformidad con la ley del ministerio de relaciones laborales, instituciones públicas gubernamentales, quienes llevan un control de estas organizaciones.

La asociación de confecciones “Jhonn”, se fundó hace más de 20 años, con el fin de recibir clientes de los cuales su mercado potencial son las instituciones escolares de toda la provincia.

Principales metas

- Buscar un adelanto social, cultural, capacitación técnica y moral de los empleados y socios.
- Solicitar a la Junta Nacional de las Asociaciones de Confecciones en defensa del sastre, el permiso para la titulación de los mismos de las diferentes ramas corte y confección, y poder obtener la calificación.
- Solicitar cursos de capacitación, escuela técnica a las entidades de gobierno, que permitirá, a la juventud adquirir vastos conocimientos.
- Solicitar a los poderes públicos, herramientas, materia prima y asignaciones económicas, para la asociación, para mantenimiento y desarrollo de los futuros costureros en las ramas establecidas por la ley.
- Organizar conferencias, dar charlas culturales y organizar eventos deportivos para unificar a los costureros de la provincia de Santa Elena.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de investigación hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, también se denominan tareas que requieren habilidades, conocimientos o cuidados específicos.

Alternativamente puede definirse la *metodología* como el estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo.

No debe llamarse metodología a cualquier procedimiento, ya que es un concepto que en la gran mayoría de los casos resulta demasiado amplio.

Desde el punto de vista científico la metodología es la ciencia que estudia los métodos que son utilizados por el ser humano para encontrar soluciones óptimas a problemas teóricos o prácticos, con la finalidad de mejorar el sistema de la organización o empresa. BERNAL C, “De la Investigación para Administración y Economía”, Editorial Prentice Hall, México. (2000), “La metodología definida nos va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar a profundidad, determinar el porqué de la investigación y especificar lo que se quiere alcanzar partiendo del problema a investigar”.Pág.189.

Para realizar la presente investigación se aplicó una metodología adecuada en donde mediante los métodos y las técnicas utilizadas se lograron alcanzar la comprensión, el estudio y análisis preciso del objeto de estudio.2.1.- Diseño de investigación.

Esta investigación se realizo en base a la investigación cualitativa, ya que es uno de los más recomendados para lograr el buen diseño organizacional de la Asociación de Confecciones Jhonn, de La Libertad, provincia de Santa Elena.

Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez. (1996), menciona:

“La Investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”. (Pág., 32).

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

2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

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

La tesis de grado reflejará la adquisición de competencias científicas propias de un investigador académico donde la investigación está enmarcada de acuerdo a la característica de proyecto factible, el que de acuerdo a la definición dada por “HURTADO Y YÉPEZ E. (2007), (1998) define el proyecto factible:

“Como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades”.

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

Para su formulación y ejecución se apoyó en investigaciones de tipo bibliográfica - documental, de campo, e histórica, que son las que más se ajustan al objeto de investigación. En la estructura del proyecto factible, deben constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la investigación, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1.- Investigación descriptiva

Con este tipo de investigación se podrá recopilar información de manera diagnóstica escribiendo y estudiando lo social, caracterizando el fenómeno de estudio, conociendo las diversas situaciones que atraviesa la asociación de confecciones “Jhonn”, en la cual permitirá describir las actividades que se realizan en la institución y cuáles son sus funciones que cumplen los socios y directivos para poder aplicar el diseño organizacional.

El alcance descriptivo, llega a determinar la debida situación de las variables involucradas. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Ejemplos las famosas encuestas de opinión sobre las tendencias de los socios inscritos en las asociaciones artesanales de salinas. Su objetivo es describir el número de socios que conforman este tipo de asociación por los diferentes directivos electos. Es decir, se centran en la descripción de las preferencias de la directiva.

En ciertas ocasiones el investigador pretende hacer descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores (esto es, en más de un grupo).

En este tipo de diseños queda claro que ni siquiera cabe la noción de manipulación puesto que se trata a cada variable individualmente, no se vinculan variables.

2.3.2.- Investigación exploratoria

Esta investigación se efectúa sobre el tema a estudiarse, es decir el diseño organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn”, dándole una visión más clara de cómo se va a desarrollar ya que puede ser dirigido a:

- La formulación más precisa del problema de investigación tal como se habla de la influencia de una estructura organizacional en la asociación ya que carece de información y conocimientos de los directivos y socios para poderla diseñarla. De cierta manera la exploración permite obtener nuevos datos y elementos que permitan formular de manera precisa las preguntas que nos servirán para la investigación.
- Al planteamiento de la hipótesis ya que podemos recabar las bases sobre la estructura y gestión administrativa de esta institución, pudiendo precisar el problema de investigación sobre el objeto de estudio y dar con una mejor formulación de hipótesis.

2.3.3.- Investigación explicativa

La investigación explicativa se basa en buscar el porqué de los hechos o acontecimientos de la asociación, estableciendo dichas relaciones de causa y efecto mediante la prueba de hipótesis, emitiendo conclusiones y resultados sobre el nivel profundo de conocimientos y darle un aspecto de realidad.

Siendo de esta manera la investigación explicativa tiende a dos elementos importantes:

Lo que se quiere explicar: El diseño organizacional, es decir el objeto de estudio que ha de explicarse, donde se requiere de preguntas y de una explicación. Ejemplo: El porqué se lo quiere aplicar y como se lo va hacer. Lo que se explica: la explicación tiende a una secuencia hipotética-deductiva acerca de la gestión administrativa que acontece el funcionamiento de la asociación.

2.3.4.- Investigación correlacional

En esta investigación se indaga sobre la relación entre dos variables y cómo interactúan entre ellas permitiendo obtener más información que los experimentos, su aplicabilidad se concentra en saber cómo se puede explicar el planteamiento de la hipótesis es decir tiene que ver con dos variables la estructura organizacional y el nivel de las ventas.

En el diseño transeccional correlacionales/causales se tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Por lo que pueden limitarse a instaurar relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales. En los diseños transeccionales correlacionales/causales, las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dadas y manifestadas) y el investigador las(os) observa y reporta.

2.4.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Durante el trabajo de campo se utilizaron métodos de naturaleza tomando como referencia ejercicios metodológicos similares los cuales fueron adaptados a la realidad del objeto de estudio.

Entre los cuales tenemos:

2.4.1.- Método analítico.

Según CARLOS MÉNDEZ en su Libro” Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”. (2006):

“El método de análisis es un proceso de conocimiento que empieza con la personalización de cada una de las partes que determinan una realidad. De esta forma se crea la relación causa-efecto entre los componentes que forman el objeto de investigación”. (pág. 236).

El método analítico posee procesos que le permiten al investigador conocer la realidad; ya que esto puede lograrse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo o a su vez como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad; iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo.

Mediante la aplicación del método analítico en la presente investigación se determinará la situación real en el mercado peninsular de la asociación de costureros(as); así como también las características y detalles de cada uno de uno de los elementos que la integran, ya sean éstos internos o externos

2.4.2.- Método inductivo.

De acuerdo a lo que afirma el DR. CARLOS MÉNDEZ en su Libro” Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”. (2006), manifiesta:

“El método inductivo es un proceso de conocimiento que se origina por la observación de fenómenos particulares con el fin de llegar a conclusiones y antecedentes generales que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada”. (pág. 236).

Este método ayudará a través de un análisis ordenado y lógico del problema de investigación, a descubrir diferentes causas tales como: Deficiente comunicación, desmotivación del personal, inadecuada descripción de puestos y de un manual de funciones, estructura formal inadecuada; entre otros aspectos que han venido transcurriendo desde los inicios hasta la actualidad en asociación de costureros (as).

2.4.3.- Método lógico deductivo.

De acuerdo a lo que afirma el DR. CARLOS MÉNDEZ en su Libro” Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación”. (2006), manifiesta:

“El método deductivo se considera como un proceso de conocimiento que se origina por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”. (pág. 236).

Por lo tanto una vez identificadas las causas mediante la utilización de éste método, se procede a diseñar la propuesta de implementación de un diseño organizacional para mejorar la competitividad y productividad de la asociación de confecciones “Jhonn”.

2.5.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información. El éxito de la investigación depende de las fuentes que son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener calidad en la información recopilada, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias; así como también del procesamiento y presentación de la respectiva información, para facilitar el objeto de investigación.

Según Méndez C. (2006). “La información es la “materia prima” por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”. (pág. # 249).

2.5.1.- La entrevista

Es una técnica para obtener datos que se basa en un diálogo entre dos individuos: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; que se realiza con el fin de obtener información importante por parte del entrevistado, que comúnmente es una persona experimentada en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido usada hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista se considera una técnica indispensable porque permite recopilar datos que de otra forma serían muy difíciles conseguir.

2.5.2.- La encuesta

La encuesta es una técnica destinada a conseguir datos de diversas personas cuyas opiniones impersonales son importantes para el investigador.

Por lo tanto a diferencia de la entrevista, se usa una lista de interrogaciones escritas que se entregan a los encuestados, con la finalidad de que las contesten de la misma manera por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

2.5.3.- La observación

Otra técnica útil para el investigador en su progreso de recopilación de información, es observar a las personas cuando realizan su trabajo. Recopilando información a través de ello, como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica.

Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación.

2.6.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.6.1.- Guías de entrevista

Este instrumento se elabora de acuerdo a las características situacionales en el caso de estudio y las preguntas se formulan de acuerdo a los objetivos y la propuesta de la investigación en este caso sobre la estructura organizacional y la producción del nivel de las ventas de la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, provincia de Santa Elena.

2.6.2.- Cuestionarios

Además de la plena identificación de las variables, la correcta formulación de las hipótesis, la estrategia adecuada para probar dichas hipótesis dependen de la utilización y calidad de los instrumentos de investigación de los datos para que en la práctica de los mismos exista una suma responsabilidad en beneficio de la Comunidad.

El instrumento utilizado para recolectar la información es un cuestionario. En el cual constan los diferentes pasos y etapas, que comprenden las interrogantes estructurado en las siete partes siguientes:

- Factores socioeconómicos.
- Actividades organizacionales.
- Servicios innovadores;
- Asistencia técnica y financiamiento.
- Convenios estratégicos.
- Tecnología.
- Ingresos y beneficios.

Una vez elaborado el instrumento, se procede a la aplicación del mismo, el cual está dividido en 2 formatos, la encuesta y entrevista como tenemos a continuación:

La aplicación del instrumento en este caso la encuesta, es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más eficiente que la entrevista.

Esta será aplicada al personal administrativo, socios, y clientes, que adquieren este servicio, la misma que fundamentaremos a través de un cuestionario con preguntas de tipo abierta y cerrada para que faciliten su codificación, ya que se les indicará a las personas que elijan la respuesta en una lista de opciones, que se desglosaran en escala de tipo Likert.

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

Se empleó también la entrevista, ya que se desea tener información específica de la organización, es decir aquella que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales. Las mismas estarán dirigidas a los socios de la empresa.

2.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1.- Población

HERNÁNDEZ SAMPIERI R. (2006), “Metodología de la Investigación”, manifiesta:” Es el conjunto de elementos individuales o unidades fundamentales formadas por personas o cosas, manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que coinciden con establecidas especificaciones”. Pág. 23.

La población a la que se orienta el presente objeto de estudio, corresponde a las personas que intervienen de manera directa en la mencionada empresa y está comprendida específicamente por los socios, administrativa y clientes de la ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES JHONN, de La Libertad, provincia de Santa Elena. El universo del presente trabajo está conformado por 145 personas, se ha establecido una población finita, aplicando un muestreo estratificado como lo demuestra el cuadro siguiente:

Cuadro # 2: Distribución de la población

POBLACIÓN	# DE PERSONAS
Socios	7
Administrativos	18
Clientes fijos	120
TOTAL	145

Fuente: Asociación de Confecciones “Jhonn”
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio F.

2.7.2.- Cálculo del tamaño de la muestra

Para poder definir la muestra se realizó mediante el método de muestra estratificada, tomando en cuenta a los socios, personal administrativo y clientes.

Los socios, personal administrativo y clientes son una mínima cantidad de personas, es por esto que para la respectiva investigación y empleo de las encuestas se tomó en consideración la población de los que corresponden a los mismos.

Por lo tanto se tomaron como datos más relevantes a aquellos clientes que han tenido una grande trayectoria en el proceso de desarrollo de la asociación de confecciones “Jhonn”, es decir como datos que representan más confiabilidad y datos reales para poder identificar e interpretar con exactitud los resultados.

FÓRMULA

$$N = 145$$

$$E^2 = 5\%$$

$$Z 1,96$$

$$P 0.5$$

$$Q 0.5$$

$$n = \frac{Z^2 PQNN}{E^2 (N-1)+1}$$

$$n = 105$$

Como resultado tenemos a 105 clientes quienes que reciben el servicio y son los que vamos a estudiar a continuación.

Calcular el factor de proporción

$$\frac{n}{N} = \frac{105}{145} = 0,72419$$

Cuadro # 3: Muestra estratificada de la población

MUESTRA ESTRATIFICADA		
	TAMAÑO POBLACIÓN ESTRATO	TAMAÑOS MUESTRALES ESTRATOS
SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN	7	7
PERSONAL ADMINISTRATIVO	18	18
CLIENTES FIJOS	120	87
TOTALES	145	112

2.8.- PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder procesar todos los datos y la información se tomó en cuenta lo siguiente:

- La recolección de la información y los datos en el momento de que los objetivos sean establecidos.
- Se analizó la información proporcionada por la población en estudio.
- La información fue clasificada para llevar a cabo el trabajo.
- La información que se obtuvo fue puesta en un proceso de selección, evaluación y verificación, para que la información tenga más relevancia mediante la percepción y a partir de ella se presentaron las conclusiones y recomendaciones.

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

La información se procesará en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, para la implementación del modelo de diseño organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, provincia de Santa Elena. En lo que se refiere a la tabulación, se utilizará el programa Excel y SPSS, para luego proceder al análisis de la información, relacionando los diferentes aspectos del objeto de estudio.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Anteriormente se había mencionado ya que se estableció el muestreo estratificado, para determinar el tamaño de la población, de esta manera se pudo obtener información de la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, provincia de Santa Elena, en este caso se realizaron 18 encuestas al personal administrativo, 7 encuesta a los socios, y 87 a todos los clientes, para obtener datos relevantes de la problemática que se vive en la mencionada asociación.

La información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del diseño organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn” ubicado en La Libertad, provincia de Santa Elena.

Terminada esta etapa de procedimiento de la investigación, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, el mismo que se elaboran tablas de distribución de cada ítem considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías correspondientes.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medios de gráficas en forma circular y barras apiladas en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, y como instrumento fundamental de la tabulación de los resultado el Sistema SPSS Statistics.

El Sistema SPSS Statistics por ser más convenientes de acuerdo a las características de la información, puesto que nos permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionada a los diferentes aspectos de la investigación.

3.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

3.1.1.- Análisis de los resultados de la entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada a un experto, colaboradora de la asociación de confecciones “Jhonn”, el cual es personal titulado y calificado, siendo parte de una cadena de colaboradores de la misma rama, se pudo obtener la siguiente información:

1. ¿Con qué finalidad se creó la Asociación de Confecciones “Jhonn”, en La Libertad, provincia de Santa Elena?

La Asociación de Confecciones “Jhonn”, se fundó hace 20 años por el señor Juan Manuel Taipe, debido a su vasta experiencia decidió crear la asociación junto con más colaboradores para poder acaparar todos los pedidos que desde aquella ocasión se han mantenido, gracias al buen acabado y textura que la asociación posee.

2. ¿Considera usted que la asociación ha cumplido con sus objetivos propuestos?

Gracias a la trascendencia que ha tenido la asociación en distintos puntos de la provincia, se ha podido evidenciar a través del tiempo, la fidelidad de los clientes, ya que no solo personales naturales acogen el servicio, sino también empresas públicas y privadas, teniendo como resultados buenas expectativas en la comunidad.

3. Cuando existe algún inconveniente en la asociación, ¿Cuál es el proceso que sigue Ud.?

En esta pregunta los entrevistados nos dijeron que cuando existe algún inconveniente primero se analiza las situaciones, mencionando los pro y contra de

las diferentes acontecimientos verificando y escogiendo la mejor opción sin perjudicar a ninguna de las partes.

En otro punto de vista, también contesto que cuando existen inconvenientes lo comentan con otras asociaciones para resolver los conflictos, luego es transmitido al Sr. Juan Manuel Taipe para llegar a un acuerdo.

4. ¿Cuenta la asociación con un organigrama estructural? ¿Cuál?

La señora pudo manifestar que la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, no cuenta con un organigrama estructural, solo existen normativas y pasos a seguir que estableció en su momento el Sr. Juan Manuel Taipe, pero este está de forma muy global y no se toma en cuenta en mucha de las ocasiones.

5. ¿Cómo Asociación de Confecciones “Jhonn” tiene una misión y visión? ¿Por qué?

De acuerdo a la entrevista realizada a la profesional supo manifestar que la empresa solo cuenta con unos objetivos, los cuales se han dejado de aplicar con el pasar del tiempo.

6. ¿Podría mencionar cuales son las fortalezas de la Asociación frente a otras Asociaciones?

La asociación posee fortalezas, entre ellas una de las principales es tener un local propio otra de ellas es:

- La Asociación posee contratos con más del 50% de las entidades escolares.
- Ser una institución con 30 años de actividad.
- Ubicación reconocida con alta actividad comercial.
- Profesional en corte y confección.

- Variedad de diseños con estándares de calidad.

7.- ¿Qué debilidades tiene la asociación frente a otras instituciones?

Si existen debilidades en la asociación:

- No tener una estructura bien definida de la organización.
- Falta de integración de los socios.
- Pocos profesionales en el área productiva
- Mala organización en aspectos administrativos.
- Falta de maquinarias que coadyuven al progreso productivo de la Asociación.

7. ¿Qué principios y valores éticos posee la asociación?

Hay que destacar que los valores y principios son de vital importancia en toda organización, ya que ayudan a regular la conducta de las personas que conviven en ella, dando una orientación sobre el comportamiento consiguiendo el bienestar personal, sin embargo no se practican estos valores.

8. ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

Se respondió a esta pregunta que no conocen lo que es un diseño organizacional, pero que más a menos se refiere a cómo llevar una organización en la institución y sobre todo que consiste en saber utilizar los recursos con que cuenta la entidad y ayudar a lograr los objetivos del mismo, asignando responsabilidades a los directivos y guiar en las actividades a quienes son partícipes de la organización.

9. ¿Cree usted necesaria la implementación de un diseño organizacional, para el mejoramiento de la planificación y control de las actividades de la asociación?

Ésta persona respondió que si cree necesario la implementación de un diseño organizacional, ya que todas las organizaciones la poseen y funcionan acorde a los que ellos planifican, mejorando así la división trabajo, asignando funciones que ayuden a desarrollar la estructura de la organización de manera formal y es como una guía para la organización del trabajo, llegando a tener relaciones formales con todos los que conforman la asociación y más que todo porque se puede hacer una descripción de puestos y diseñar manuales administrativos.

3.2.- ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS

3.2.1- Tabulación de los datos de las encuestas para el personal administrativo

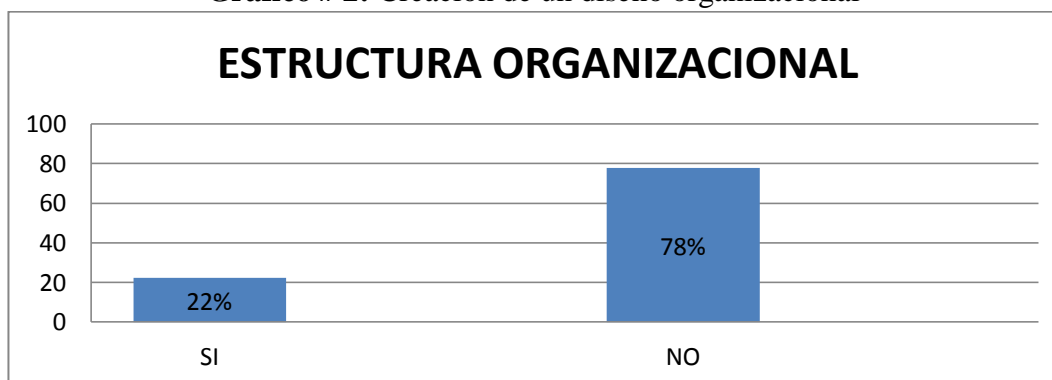
Tabla # 4: Creación de un diseño organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
PREGUNTA 3	3.- Considera Ud que la empresa cuenta con un Diseño Organizacional?			
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	
	SI	4	22	%
	NO	14	78	%
TOTAL	18	100	%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 2: Creación de un diseño organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Comprende si la asociación posee una estructura organizacional y si los que la conforman tienen noción de lo que es una estructura organizacional, para definir dicha existencia se determinó la siguiente interpretación:

14 Personas, es decir el 78% del personal administrativo contestó que no existe un diseño organizacional, mientras que el 22%, es decir 4 personas dijeron que sí existía una planificación de actividades, confundiendo el verdadero significado de una estructura organizacional con sus objetivos y funciones, por lo tanto en base a este análisis debemos inducir lo que es realmente una estructura organizacional e implementarla de forma correcta.

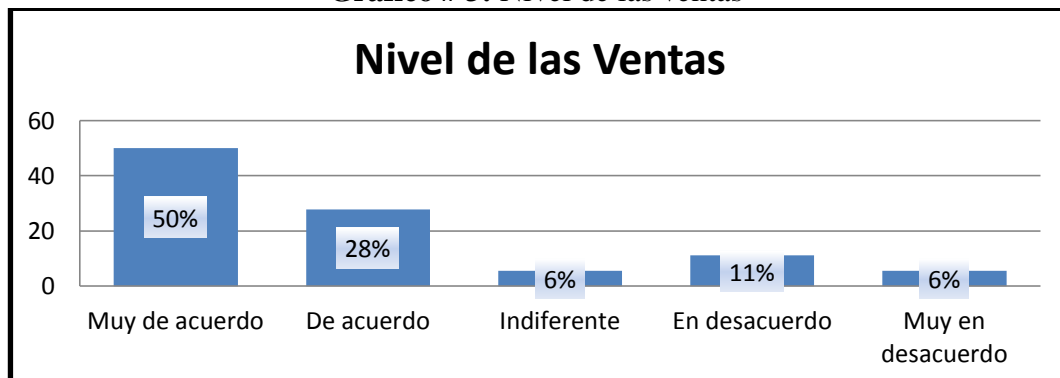
Tabla # 5: Nivel de las ventas

NIVEL DE VENTAS			
PREGUNTA 4	4.- Considera usted, que con la implementacion de un diseño organizacional mejoraria el nivel de ventas?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy de acuerdo	9	50 %
	De acuerdo	5	28 %
	Indiferente	1	6 %
	En desacuerdo	2	11 %
	Muy en desacuerdo	1	6 %
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 3: Nivel de las ventas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquel pregunta comprende si la asociación puede progresar en su producción de las ventas con la implantación de un modelo de diseño organizacional, para dicho estudio se determino la siguiente interpretación:

Notamos que el 50% del personal, es decir 9 de las 18 personas que lo conforman responden que con la implementación de una estructura organizacional mejoraría la producción y por ende el aumento del nivel de las ventas, el 28% o sea 5 personas respondieron que estaban de acuerdo, ya que desean aprender y captar todos estos conocimientos para el desarrollo de la asociación, mientras que tan solo el 6%,11%, y 6% de las personas respondieron que estaban indiferentes, en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

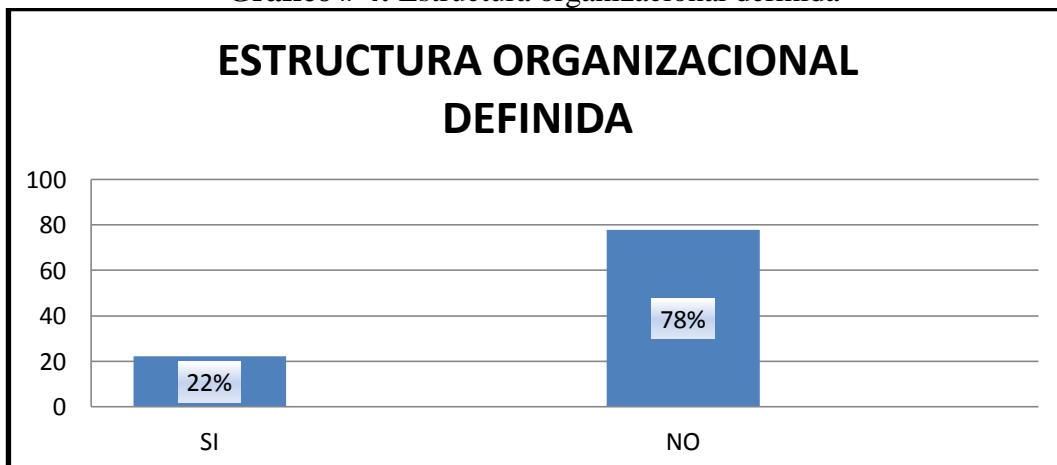
Tabla # 6: Estructura organizacional definida

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA				
PREGUNTA 5	5.- Conoce usted si la empresa tiene una estructura organizacional definida ?			
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	
	SI	4	22	%
	NO	14	78	%
TOTAL		18	100	%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 4: Estructura organizacional definida



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Comprende si la asociación posee una estructura organizacional definida, o si en algún momento se definió una planificación de las actividades de la misma.

Según las respuestas por el personal, la asociación no cuenta con una estructura definida, debido a que el 78%, es decir 14 personas contestaron que no, mientras que tan solo 4 personas respondieron que si, o sea el 4% de las 18 personas, esto nos indica que si existe desconocimiento por parte de los directivos al no tomar iniciativa de implementar y delimitar funciones específicas en cada uno de los que conforman el personal administrativo.

Tabla # 7: Funciones definidas

FUNCIONES DEFINIDAS			
PREGUNTA 6	6.- Usted tiene bien definida sus funciones administrativas dentro de la empresa?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	6	33 %
	NO	12	67 %
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 5: Funciones definidas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquella pregunta trata si los integrantes de la asociación poseen funciones definidas en sus jornadas laborales, y poder determinar las causas de su no existencia.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: El 67% del personal, es decir 12 personas contestaron que no tienen definidas sus funciones, puesto que se dedican a realizar todo lo que se les imponga sin un orden plenamente definido y organizado, mientras que tan solo el 33%, es decir 6 personas contestaron que si, lo que demuestra que existe falta de organización estructural.

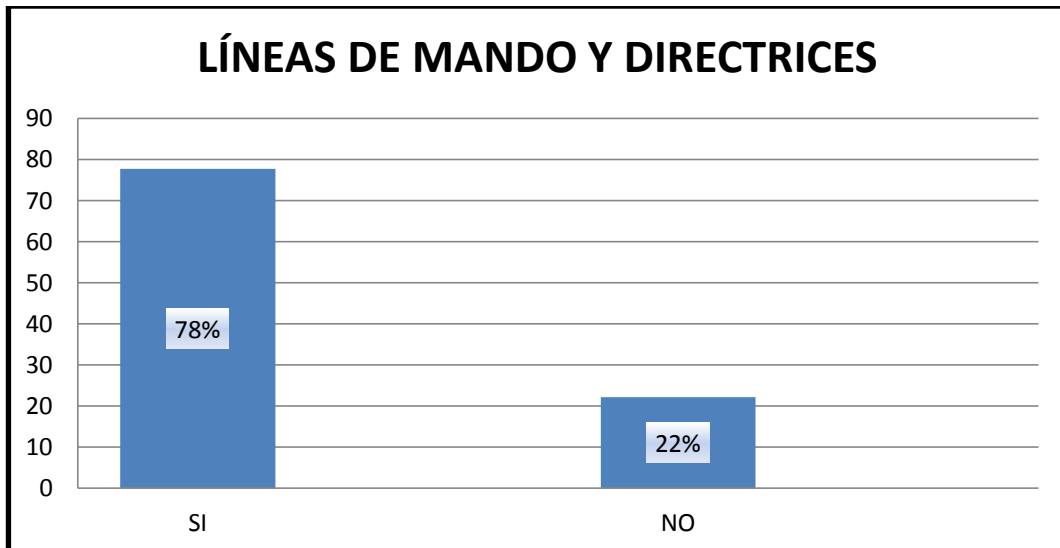
Tabla # 7: Líneas de mando

LÍNEAS DE MANDO			
PREGUNTA 7	7.- Usted cree que es indispensable mantener líneas de mando y directrices dentro de la asociación?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	14	78 %
	NO	4	22 %
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 6: Líneas de mando



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí comprende si la empresa posee directrices o líneas de mando para poder realizar las actividades con un orden y control, para lograr resultados eficientes.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: El 78% del personal, es decir 14 personas contestaron que es indispensable que poseen las directrices que corresponde a cada uno de los que conforman el personal administrativo, mientras que tan solo el 22%, es decir 4 personas contestaron que no poseen líneas de directrices.

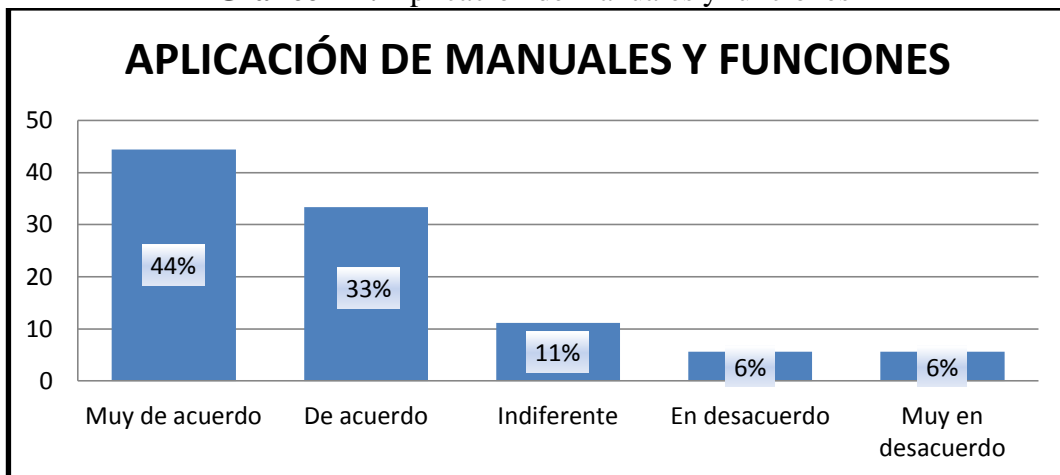
Tabla # 8: Aplicación de manuales y funciones

APLICACIÓN DE MANUALES Y FUNCIONES			
PREGUNTA 8	8.- Considera usted que la aplicación de manuales administrativos y de funciones serían indispensables en la Asociación de Costureros y (as)?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy de acuerdo	8	44 %
	De acuerdo	6	33 %
	Indiferente	2	11 %
	En desacuerdo	1	6 %
Muy en desacuerdo	1	6 %	
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 7: Aplicación de manuales y funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Comprende si la asociación posee manuales de funciones para que los integrantes tengan definidas las actividades en dicha asociación.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: El 44% del personal administrativo que son 8 personas de las 18 contestaron que si es indispensable la aplicación de manuales de funciones, 6 personas que constituyen el 33% contestaron que estaban de acuerdo, 2 personas contestaron que estaban indiferentes, 1 en desacuerdo y 1 muy en desacuerdo.

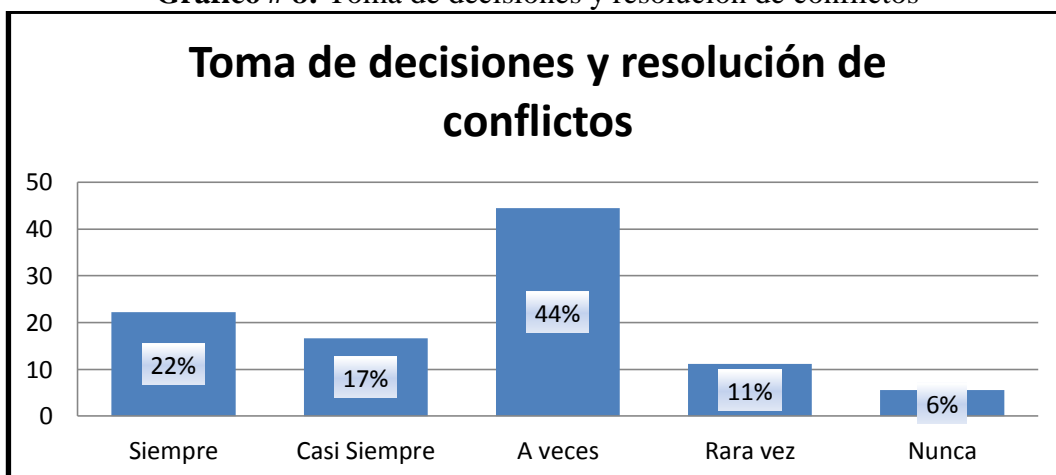
Tabla # 9: Toma de decisiones y resolución de conflictos

TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS			
PREGUNTA 9	9.- Existe una buena toma de decisiones y resolución de conflictos en la Asociación de Costureros y (as)?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Siempre	4	22 %
	Casi Siempre	3	17 %
	A veces	8	44 %
	Rara vez	2	11 %
Nunca	1	6 %	
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 8: Toma de decisiones y resolución de conflictos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Comprende si dentro de la asociación se toman las mejores decisiones para resolver los conflictos que se presentan.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: El 44% de las personas que constituyen 8 personas respondieron que a veces existe una buena toma de decisiones y resolución de conflictos en la Asociación, tan solo el 22% de las personas respondieron que siempre, luego el 17% que Casi siempre, el 11% Rara vez, y el 6% que Nunca.

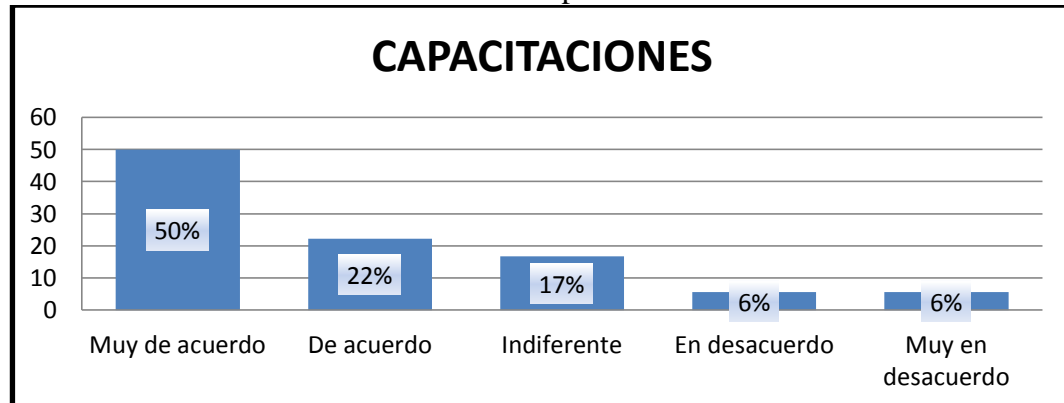
Tabla # 10: Capacitaciones

CAPACITACIONES			
PREGUNTA 10	10.- Está de acuerdo que se brinde capacitación a los que conforman la Asociación de Costureros y (as)?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy de acuerdo	9	50 %
	De acuerdo	4	22 %
	Indiferente	3	17 %
	En desacuerdo	1	6 %
Muy en desacuerdo	1	6 %	
TOTAL		18	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 9: Capacitaciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Comprende si en la asociación se brindan capacitaciones a los integrantes para mejorar el servicio y la producción.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: El 50% del personal administrativo contestó que se brinde capacitación, ya que se requiere que constantemente el personal esté preparado, el 22% contestaron que estaban de acuerdo, el 17% contestó que le parecía indiferente que se brinde capacitación, y solo el 12% contestó que está en desacuerdo y muy en desacuerdo que se brinde capacitación, lo que significa que el personal se siente con la intención y la motivación de aprender nuevos conocimientos para estar alerta en los posibles cambios que se presente en el mercado.

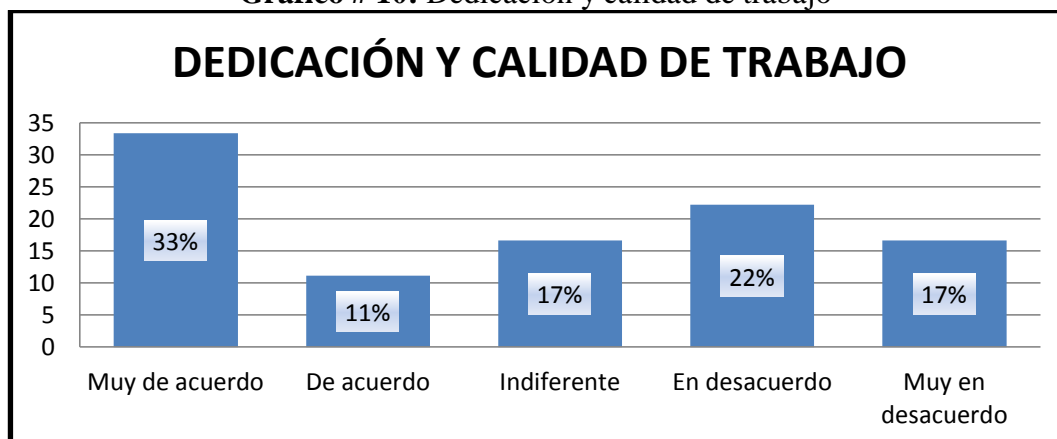
Tabla # 11: Dedicación y calidad de trabajo

DEDICACIÓN Y CALIDAD DE TRABAJO			
PREGUNTA 11	11.- Cree Ud. Que los miembros de la Asociación de Costureros (as) demuestran dedicación y calidad en su trabajo a diario?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy de acuerdo	6	33 %
	De acuerdo	2	11 %
	Indiferente	3	17 %
	En desacuerdo	4	22 %
Muy en desacuerdo	3	17 %	
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 10: Dedicación y calidad de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Trata sobre la dedicación y la calidad de trabajo que se emplea en la asociación, para maximizar la producción y mejorar todos los niveles.

Según la información obtenida tenemos que: El 33% del personal administrativo contestó que está muy de acuerdo que el personal se siente dedicado en su trabajo, mientras que el 11%, el 17%, el 22% y el 17% contestaron "De acuerdo", "Indiferente", "En desacuerdo", "Muy en desacuerdo", respectivamente, lo que significa que el personal se siente motivado por lo que hacen, pero no están explotando al máximo sus habilidades por que no tienen perspectivas de superación.

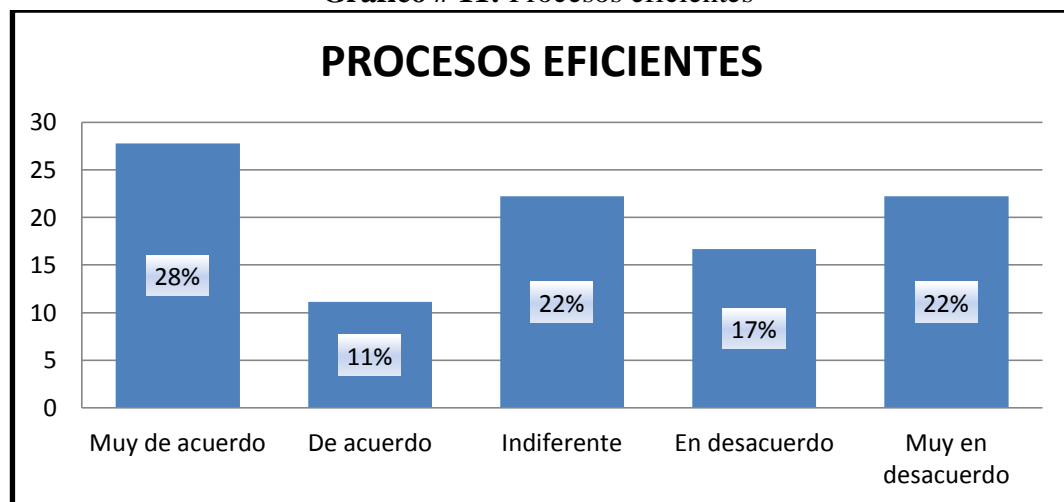
Tabla # 12: Procesos eficientes

PROCESOS EFICIENTES			
PREGUNTA 12	12.- El área administrativa coordina eficientemente los procesos ?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy de acuerdo	5	28 %
	De acuerdo	2	11 %
	Indiferente	4	22 %
	En desacuerdo	3	17 %
Muy en desacuerdo	4	22 %	
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 11: Procesos eficientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Comprende si el personal administrativo lleva de una forma organizada y eficiente los procesos.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: Existe un 28% que está muy de acuerdo, un 22% que le parece indiferente, y un 22% que está muy en desacuerdo, lo que significa que existe un desinterés en llevar y coordinar los procesos por parte del personal.

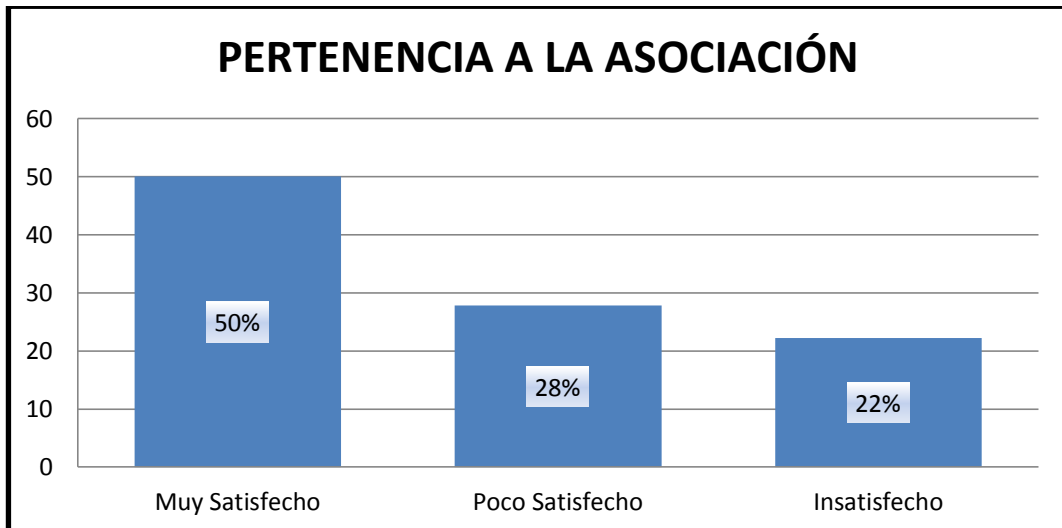
Tabla # 13: Pertenencia asociación

PERTENENCIA ASOCIACION			
PREGUNTA 13	13.- Que tan satisfecho se siente usted en pertenecer a la Asociación?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy Satisfecho	9	50 %
	Poco Satisfecho	5	28 %
	Insatisfecho	4	22 %
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 12: Pertenencia asociación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí comprende si el personal que labora en la asociación posee una pertenencia a su trabajo.

Podemos determinar en base a la información obtenida que: El 50% del personal administrativo dijo que está muy satisfecho en pertenecer a la asociación, mientras que el otro 50% comprendido entre el 28% y 22%, dijo que estaba poco satisfecho e insatisfecho respectivamente, esto nos indica que la mitad del personal no se siente cómodo con las actividades que realizan.

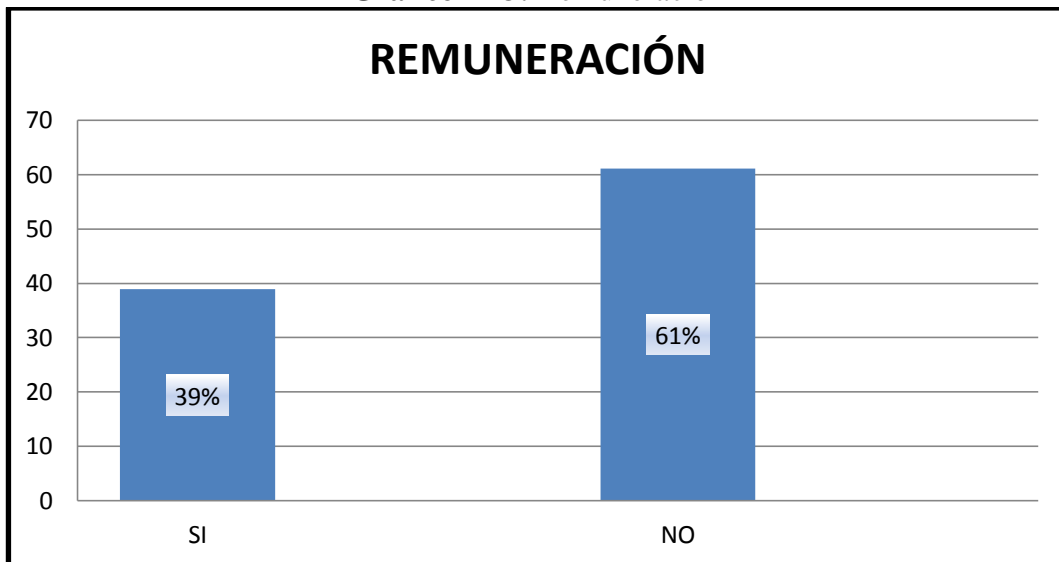
Tabla # 14: Remuneración

REMUNERACIÓN			
PREGUNTA 14	14.- La remuneración que recibe, satisface sus necesidades?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	7	39 %
	NO	11	61 %
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 13: Remuneración



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí indica sobre la remuneración de los empleados de la asociación, que es saber si se encuentra sobre los parámetros establecidos por la Ley.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: Este análisis nos indica que el 61% del personal administrativo no está satisfecho con el sueldo que recibe, y solo el 39% dijo que si lo estaba, esto nos refleja que el personal no se le puede aumentar la remuneración, debido a que el porcentaje de las ganancias dentro de la productividad de la asociación no se lo permite.

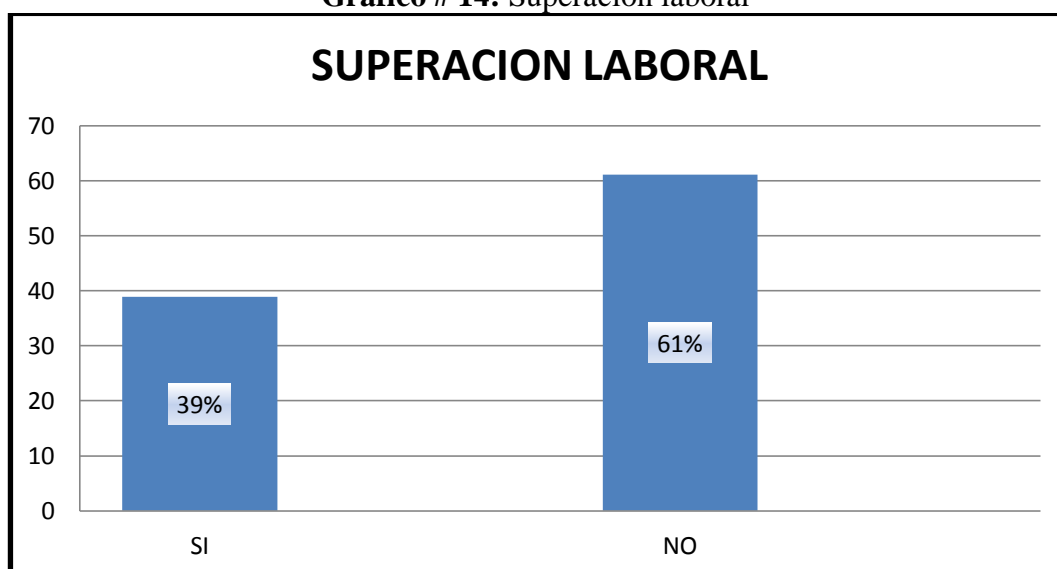
Tabla # 15: Superación laboral

SUPERACION LABORAL			
PREGUNTA 15	15.- La empresa se preocupa por la superación laboral y la experiencia que debe alcanzar nuestro personal?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	7	39 %
	NO	11	61 %
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 14: Superación laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la importancia que se le da al personal administrativo en sus logros y objetivos profesionales.

Según los resultados obtenidos en las encuestas tenemos: que el 61% del personal administrativo refiere que la empresa no se preocupa por facilitar en el personal estudios, ni capacitaciones, de manera que tan solo el 39% dice que si se preocupa.

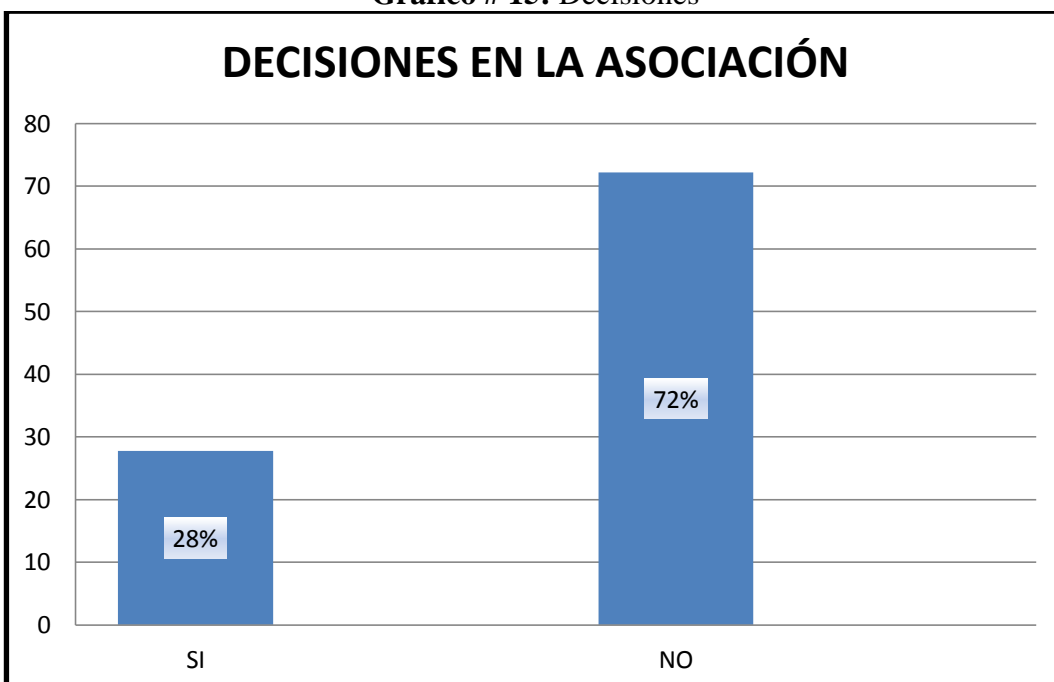
Tabla # 16: Decisiones

DECISIONES			
PREGUNTA 16	16.- Tus opiniones son tomadas en cuenta para tomar una decisión?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	5	28 %
	NO	13	72 %
TOTAL	18	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 15: Decisiones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí se trata sobre la importancia que se le da al personal cuando se tiene una reunión para resumir algún o para tomar decisiones.

Las opiniones del personal son tomadas en cuenta en un 28%, mientras que el 72% no es tomado en cuenta para dar criterios y tomar decisiones.

3.2.2- Tabulación de los datos de las encuestas para los clientes

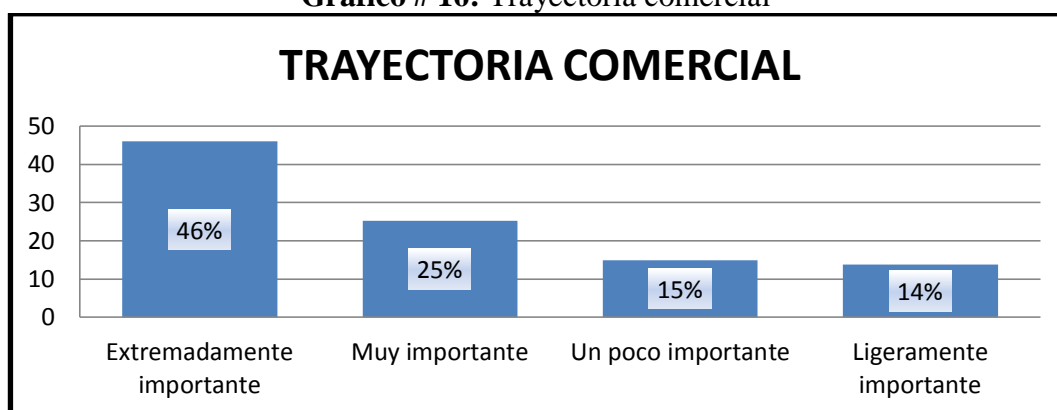
Tabla # 17: Trayectoria comercial

TRAYECTORIA COMERCIAL			
PREGUNTA 3	3.- Qué tan importante es la trayectoria comercial a la hora de elegir entre diversas asociaciones como la nuestra?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Extremadamente importante	40	46 %
	Muy importante	22	25 %
	Un poco importante	13	15 %
	Ligeramente importante	12	14 %
TOTAL	87	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 16: Trayectoria comercial



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la importancia que tiene la trascendencia y el recorrido que ha tenido la asociación, a la hora de elegir entre tantas por parte de los clientes.

En base a la información obtenida en las encuestas tenemos que: El 46% de los clientes afirmó que es importante la trayectoria comercial, ya que esto le da confianza a los clientes en acceder al servicio, un 25% dijo que le parecía muy importante, tan solo le parecía a un 15% y 14%, un poco importante y ligeramente importante respectivamente, esto nos muestra que definitivamente la trayectoria y la experiencia en la asociación es muy importante para ganar respeto y posición en el mercado nacional e internacional.

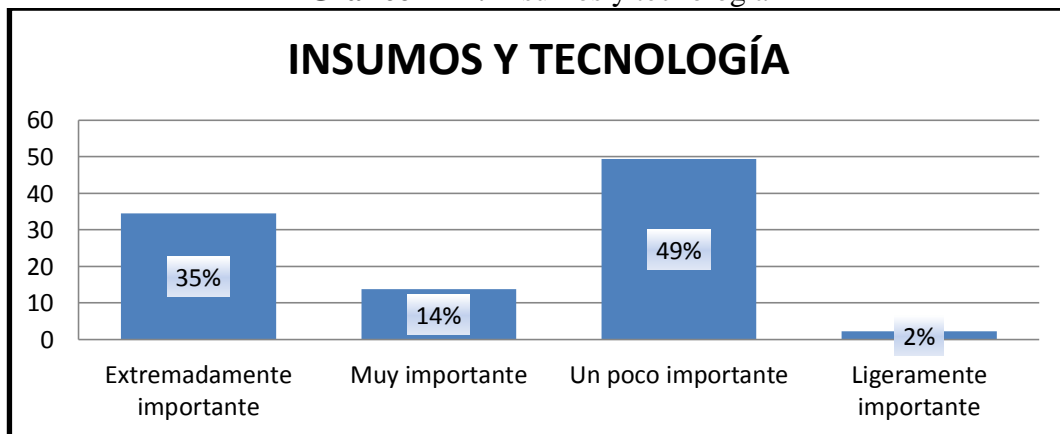
Tabla # 18: Insumos y tecnología

INSUMOS Y TECNOLOGÍA			
PREGUNTA 4	4.- ¿Qué tan importantes son los insumos y la tecnología ofrecida por nuestra asociación?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Extremadamente importante	30	34 %
	Muy importante	12	14 %
	Un poco importante	43	49 %
	Ligeramente importante	2	2 %
TOTAL	87	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 17: Insumos y tecnología



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí menciona sobre la importancia que se tiene en que la asociación adquiera nuevas tecnologías para mejorar el sistema productivo de la misma.

Según la información obtenida en las encuestas tenemos: El 49% de los clientes afirma que los insumos y la tecnología son un poco importante en el servicio de la asociación, mientras que un 34% indica que le parece extremadamente importante estos insumos y tecnología, lo que conlleva a la conclusión que los clientes no se dan cuenta que el equipo actualizado es fundamental en los objetivos de toda institución.

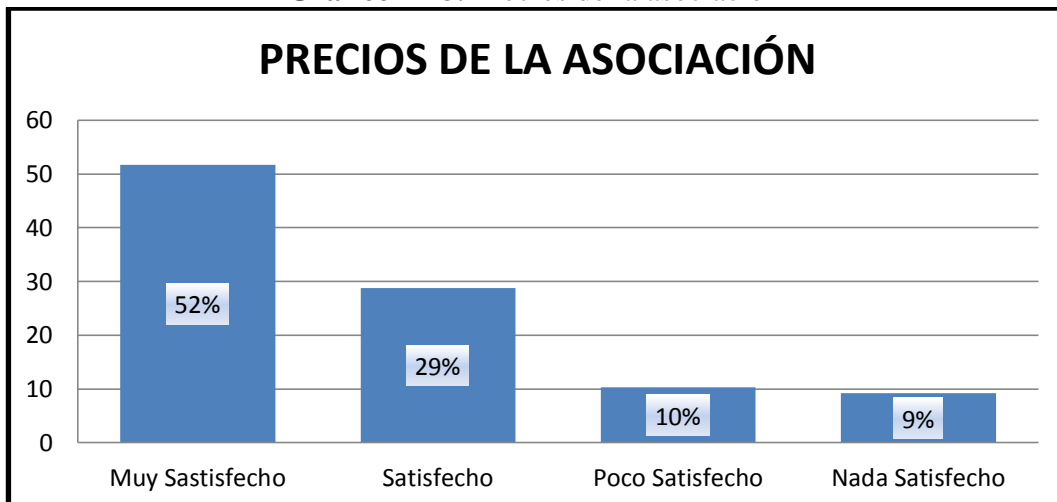
Tabla # 19: Precios de la asociación

PRECIOS DE LA ASOCIACIÓN			
PREGUNTA 5	5.- ¿Cómo cliente, le parecen cómodos los precios que ofrece la Asociación a la hora de confeccionar un traje?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy Sastis fecho	45	52 %
	Sastis fecho	25	29 %
	Poco Sastis fecho	9	10 %
Nada Sastis fecho	8	9 %	
TOTAL		87	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 18: Precios de la asociación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí se menciona sobre los precios de los productos y servicios de la asociación, de los precios accesibles en referencia ante las demás asociaciones.

Según la información obtenida en las encuestas tenemos: el 52% de los clientes afirman que los precios son muy cómodos, en referencia a las demás, por esto hay que aprovechar al máximo esta característica, solo un 29%, 10%, y 9% respondieron que están Sastis fecho, Poco Sastis fecho, y Nada Sastis fecho respectivamente.

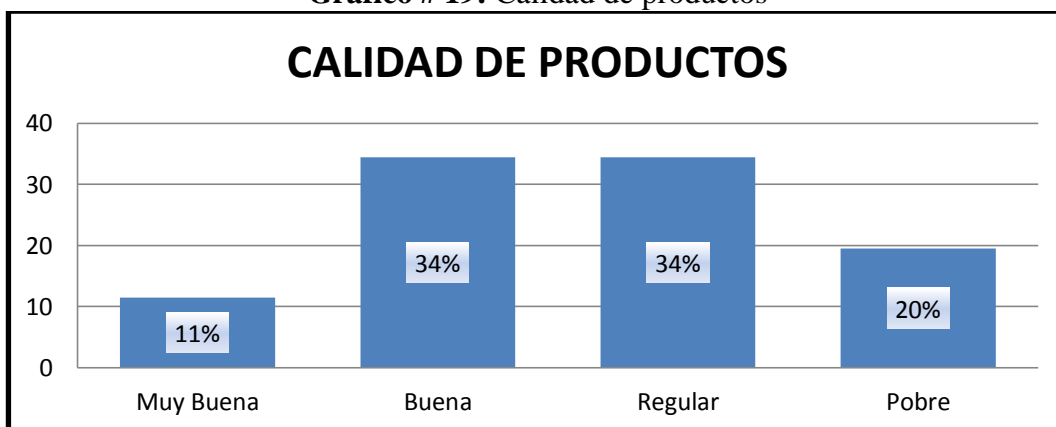
Tabla # 20: Calidad de productos

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS			
PREGUNTA 6	6.- Califique la calidad general de nuestros productos y servicios.		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy Buena	10	11 %
	Buena	30	34 %
	Regular	30	34 %
	Pobre	17	20 %
TOTAL	87	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 19: Calidad de productos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí se menciona sobre la importancia que se tiene a la hora de elegir la calidad del servicio de la asociación.

Según la recolección de los datos obtenidas por las encuestas: El 68% de los clientes asegura que la calidad de los productos es Buena y Regular, y tan solo un 11% y un 20% contestó que "Muy Buena" y "Pobre", esto quiere decir que los precios que se ofrecen en la asociación son bajos debido a que la calidad misma de los productos e insumos es muy baja comparada con otras asociaciones de confecciones, lo cual afecta y se debe trabajar en esta característica para poder desarrollar mejor nuestras potencialidades.

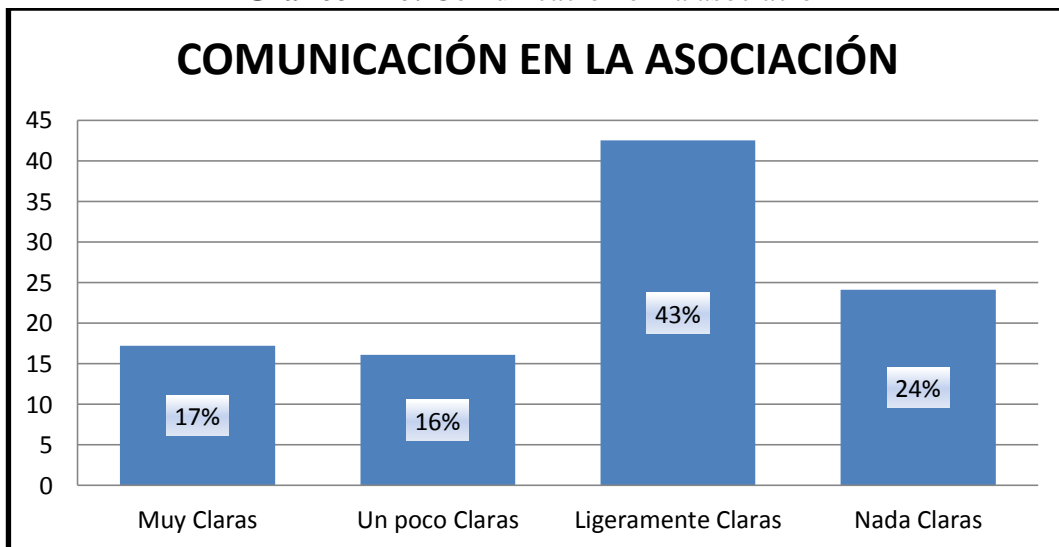
Tabla # 21: Comunicación en la asociación

COMUNICACIÓN EN LA ASOCIACION			
PREGUNTA 7	7.- ¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy Claras	15	17 %
	Un poco Claras	14	16 %
	Ligeramente Claras	37	43 %
Nada Claras	21	24 %	
TOTAL		87	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 20: Comunicación en la asociación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí se menciona sobre la comunicación que existe entre los clientes y el personal que brinda la atención en la asociación.

Los clientes afirman en un 43% la comunicación en la asociación al momento de atender es ligeramente clara, solo un 17% de los clientes dijo que estaba clara la comunicación, es decir se debería capacitar de forma frecuente al personal de manera que tenga facilidad de palabras, expresión y atención al cliente.

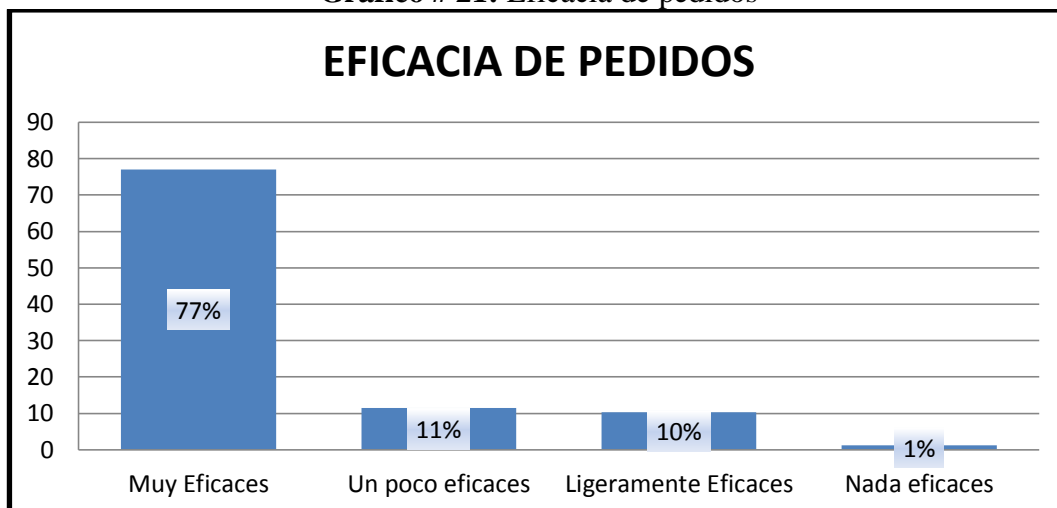
Tabla # 22: Eficacia de pedidos

EFICACIA DE PEDIDOS			
PREGUNTA 8	8.- ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los pedidos?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy Eficaces	67	77 %
	Un poco eficaces	10	11 %
	Ligeramente Eficaces	9	10 %
Nada eficaces	1	1 %	
TOTAL	87	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 21: Eficacia de pedidos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí comprende sobre la rapidez y la eficacia con la que se cumplen los pedidos dentro del servicio que ofrece la asociación.

Según la información obtenida por los datos de las encuestas tenemos: El 77% de los clientes afirman que el tiempo y la eficacia con la que cumplimos como asociación de confecciones “Jhonn” somos Muy Eficaces, siempre se han caracterizado por este proceso que diferencia del resto de asociaciones que se dedican a esta actividad.

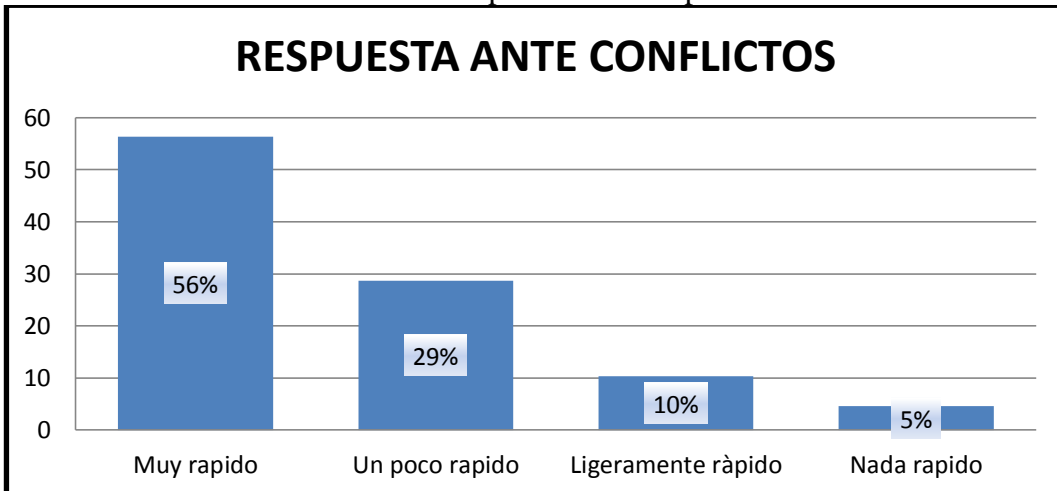
Tabla # 23: Respuesta ante los problemas

RESPUESTA ANTE LOS PROBLEMAS			
PREGUNTA 9	9.-¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy rapido	49	56 %
	Un poco rapido	25	29 %
	Ligeramente rápido	9	10 %
Nada rapido	4	5 %	
TOTAL	87	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 22: Respuesta ante los problemas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí comprende sobre la eficacia y la rapidez con la que se responde ante los posibles conflictos que se den en los procesos laborales de la asociación.

Según la información recolectada tenemos: El 56% de los clientes afirman que somos muy rápidos en responder ante los problemas, un 29% "Un poco rápido", mientras que un 10% y un 5%, "Ligeramente rápido" y "Nada rápido", respectivamente, esto nos da a entender que estamos en un buen momento en cuanto a la resolución de los problemas.

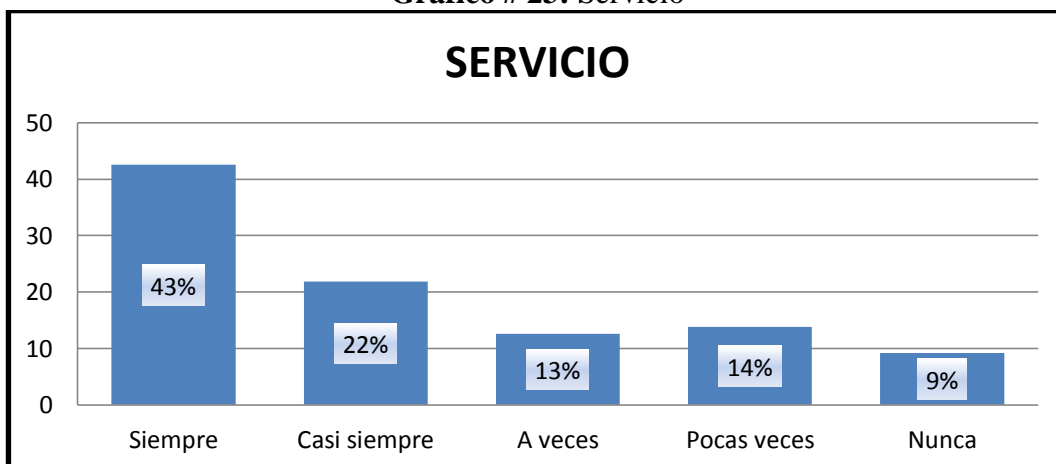
Tabla # 24: Servicio

SERVICIO			
PREGUNTA 11	11.- ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Siempre	37	43 %
	Casi siempre	19	22 %
	A veces	11	13 %
	Pocas veces	12	14 %
	Nunca	8	9 %
TOTAL	87	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 23: Servicio



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la fiabilidad que se tiene cuando se elige el servicio de la Asociación de Confecciones “Jhonn”.

Mediante la información obtenida de las encuestas tenemos: Un 43% de los clientes afirman que el servicio es confiable, es decir 37 personas, un 22% refleja que casi siempre y un 13% que "A veces", y tan solo tenemos un 14% y un 9% "Pocas Veces" y "Nunca respectivamente", lo que significa que gracias a la trayectoria, puntualidad y otras fortalezas de la asociación, esta ha generado buena confianza en los clientes actuales y de trascendencia.

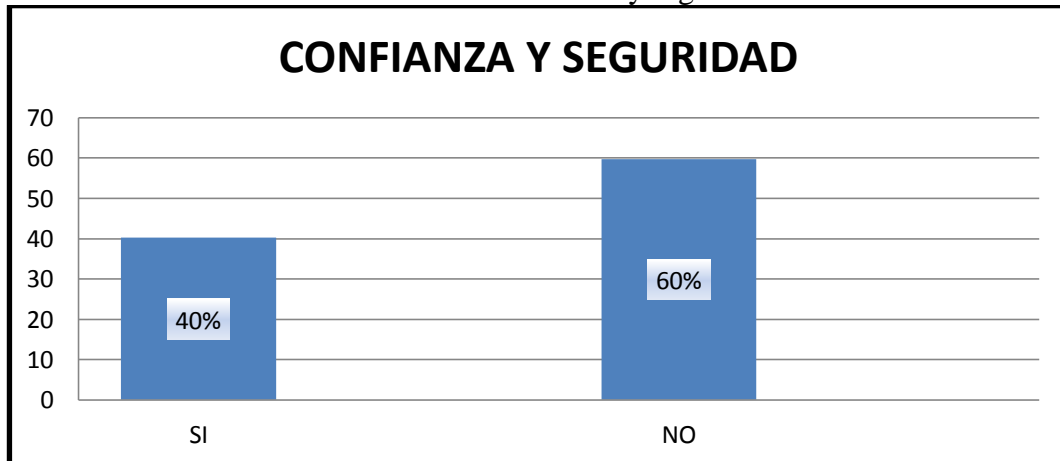
Tabla # 25: Confianza y seguridad

CONFIANZA Y SEGURIDAD				
PREGUNTA 12	12.- ¿Considera que la persona que lo atendió le brinda confianza y seguridad?			
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	
	SI	35	40	%
	NO	52	60	%
TOTAL		87	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 24: Confianza y seguridad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la confianza que se brinda a los clientes a la hora de elegir por el servicio de la Asociación.

Según la información obtenida tenemos: El 52% de los clientes afirmaron que no se sienten confiados con la atención que se brinda en la asociación, ya que suelen atender sin motivación, dejando a un lado el buen trato y la cordialidad, mezclando tal vez problemas personales con los laborales, según declaraciones de los clientes encuestados, y tan solo un 40% afirmo que sí, esto quiere decir que hay que reforzar en mayor cantidad de ocasiones en el aspecto de atención a clientes y usuarios para crear una buena seguridad en los clientes.

3.2.3- Tabulación de los datos de las encuestas para los socios

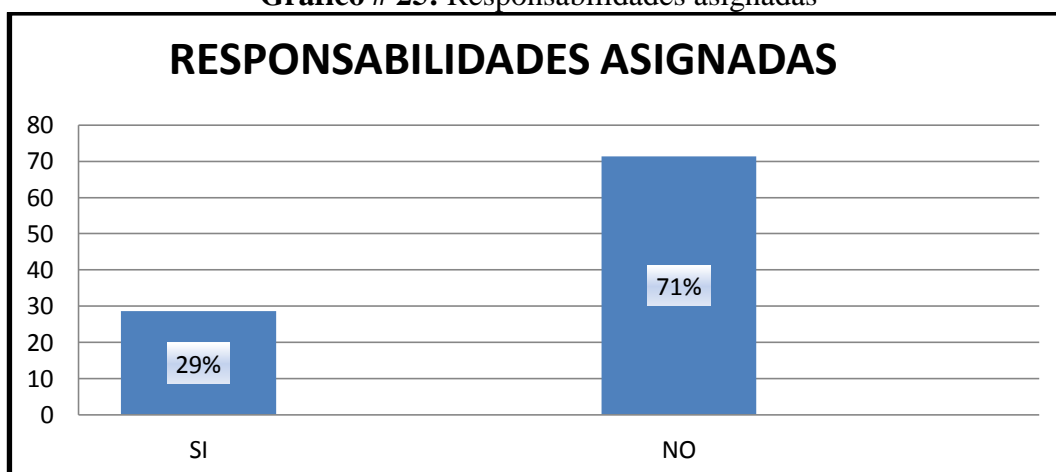
Tabla # 26: Responsabilidades asignadas

RESPONSABILIDADES ASIGNADAS				
PREGUNTA 3	3.- ¿Se siente usted satisfecho con las responsabilidades asignadas?			
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	
	SI	2	29	%
	NO	5	71	%
TOTAL		7	100	%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 25: Responsabilidades asignadas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la satisfacción de los socios a la hora de realizar sus actividades, funciones y responsabilidades.

Según la información obtenida por las encuestas: Un 72% de los socios que constituyen a 5 de los 7 socios respondieron que no se sienten satisfechos con las responsabilidades asignadas, puesto que muchas veces se derivan actividades que no les competen, y tan solo un 29% o sea 2 de los socios respondieron que se sienten satisfechos.

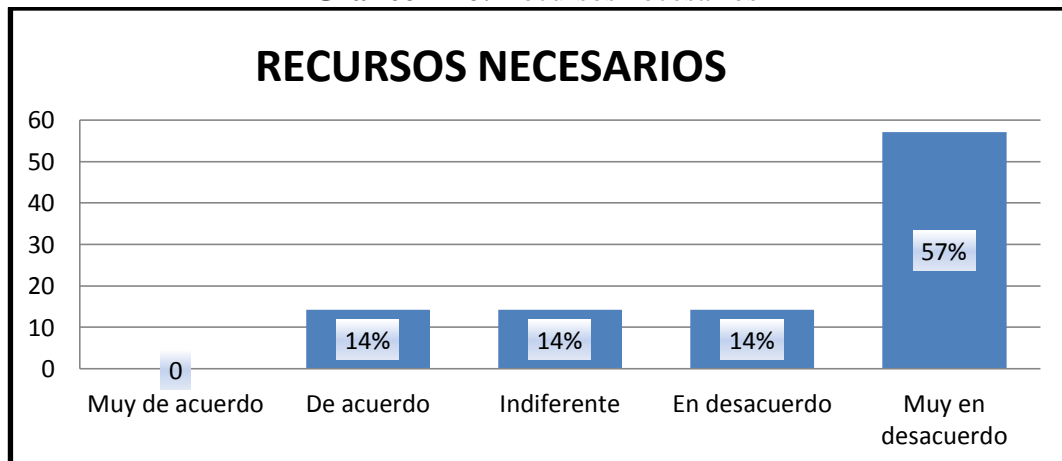
Tabla # 27: Recursos necesarios

RECURSOS NECESARIOS			
PREGUNTA 4	4.- ¿Considera Ud que la Asociación de Costureros (as) cuentan con los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad que le permita mantenerse y competir en el mercado peninsular?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Muy de acuerdo	0	0 %
	De acuerdo	1	14 %
	Indiferente	1	14 %
	En desacuerdo	1	14 %
Muy en desacuerdo	4	57 %	
TOTAL		7	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 26: Recursos necesarios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la importancia de tener o contar con todos los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

Según la información obtenida en las encuesta tenemos: Un 57% de los socios, que son 4 de los 7 socios contestaron que está en "Muy en desacuerdo", en que la asociación cuenta con todos los recursos necesarios que implican el buen funcionamiento de la misma, y tan solo 43% contesto "De acuerdo", "Indiferente", "En desacuerdo", esto quiere decir que dentro de la asociación no existen todos los recursos para la elaboración de los trajes.

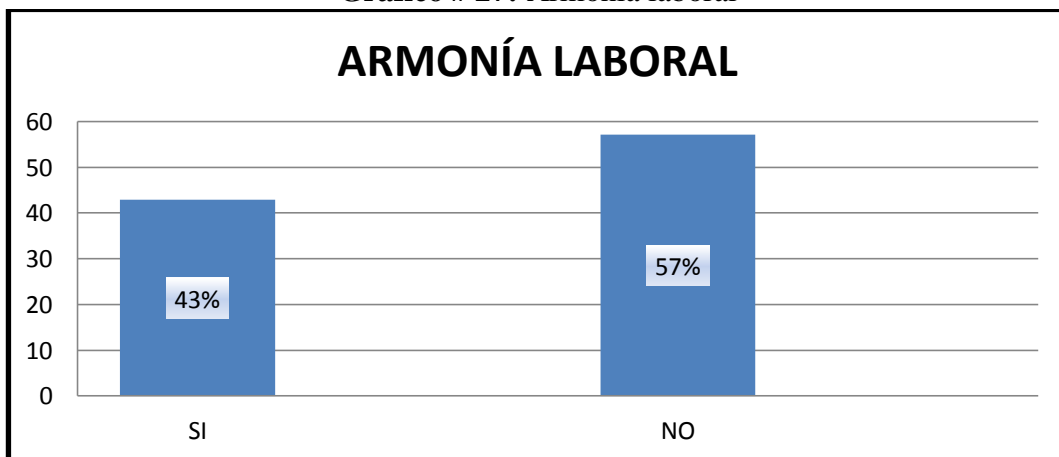
Tabla # 28: Armonía laboral

ARMONÍA LABORAL			
PREGUNTA 5	5.-¿Considera que existe una armonía laboral en el desenvolvimiento de las actividades dentro de la Asociación?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	3	43 %
	NO	4	57 %
TOTAL	7	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 27: Armonía laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la armonía laboral que existe en el desenvolvimiento de las actividades en la Asociación.

Según la información obtenida por las encuestas tenemos: El 57% de los socios, es decir 4 de los 7 socios contestó que si existe una armonía laboral, y 3 socios dijeron que no, esto significa que si existiera que ellos tienen como precepto que el trabajo es una parte vital de la vida de todos y donde se requiere de grandes esfuerzos para lograr obtener un empleo que llene las expectativas de cada persona y para retenerlo se debe entregar la mayor dedicación.

Tabla # 29: Finalidad y objetivos de la asociación

FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN				
PREGUNTA 6	6.- ¿Conoce la finalidad y objetivos de la Asociación de Confecciones “Jhonn”?			
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	
	SI	2	29	%
	NO	5	71	%
TOTAL		7	100	%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 28: Finalidad y objetivos de la asociación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la medición del conocimiento de los objetivos que persigue la asociación por parte de los Socios de la misma.

Según la información obtenida de las encuestas tenemos: El 71% de los socios afirmó que no conocen ni tienen idea de la finalidad y los objetivos establecidos por la Asociación, y solo un 29% afirmó que sí, esto quiere decir aquellos socios deben tener claro que los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar también es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

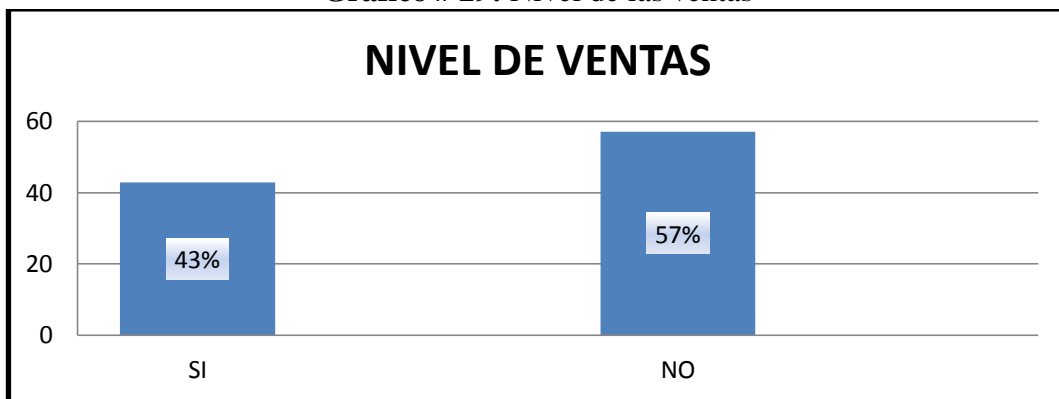
Tabla # 30: Nivel de las ventas

NIVEL DE VENTAS			
PREGUNTA 7	7.- ¿El nivel de las ventas y producción se encuentran en buenas condiciones para con el mercado que actualmente está muy competitivo?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	3	43 %
	NO	4	57 %
TOTAL	7	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 29: Nivel de las ventas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre las condiciones del nivel de las ventas de la asociación, conocer sobre los procesos.

Según la información obtenida por las encuestas tenemos que: Más del 50% de los socios afirman que no andan bien en cuanto al nivel de las ventas, ya que tan solo un 43% afirmó que si se encuentran en buenas condiciones, los socios deben conocer que el volumen de las ventas, en economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado, el volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo, y además es una magnitud de gran importancia a la hora de evaluar el tamaño y la solvencia de la asociación.

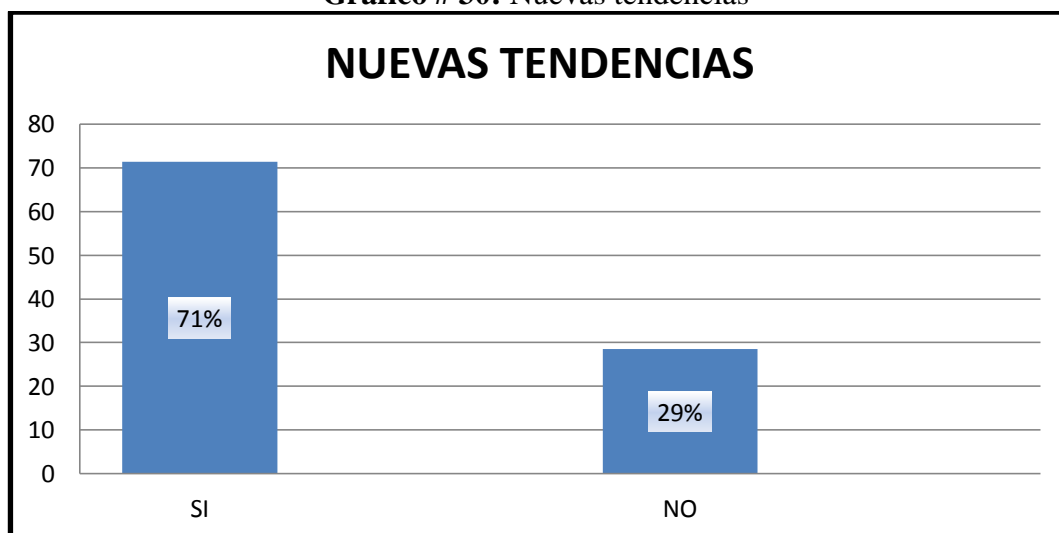
Tabla # 31: Nuevas tendencias

NUEVAS TENDENCIAS			
PREGUNTA 8	8.- ¿Considera eficaz su actividad de promoción de las nuevas tendencias y estilos de moda?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	SI	5	71 %
	NO	2	29 %
TOTAL	7	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 30: Nuevas tendencias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la eficacia de las nuevas tendencias que se aplican en la Asociación de Confecciones Jhonn.

Según la información obtenida por las encuestas tenemos que: 5 Socios o sea el 71% de aquellos contestaron que si es eficaz las nuevas tendencias de estilos, pero no se logra explotar y definir los mejores canales para promover estas estrategias, ya que tan solo el 29% afirmo que no existe buenas promociones.

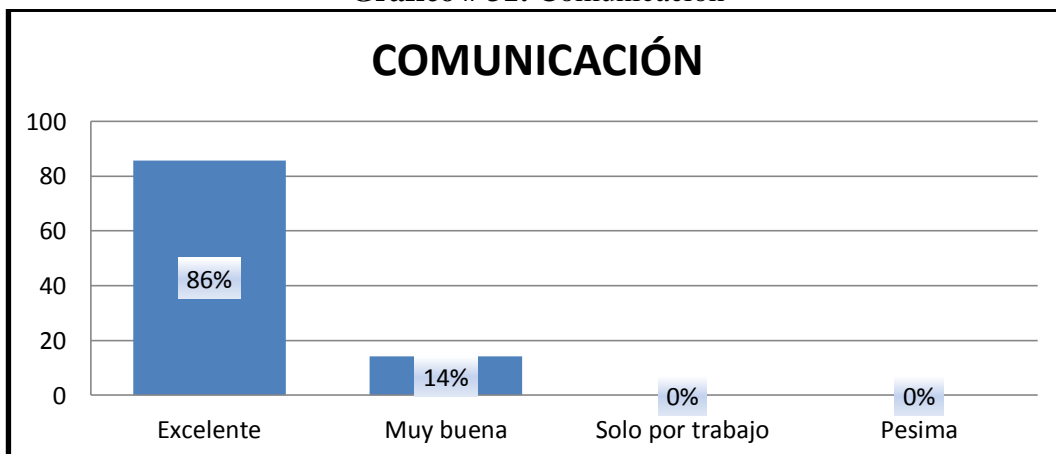
Tabla # 32: Comunicación

COMUNICACIÓN			
PREGUNTA 9	9.- ¿Como es la comunicación entre los Jefes y sus subordinados en la Asociación?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Excelente	6	86 %
	Muy buena	1	14 %
	Solo por trabajo	0	0 %
Pesima	0	0 %	
TOTAL	7	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 31: Comunicación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Según la información obtenida por parte de los resultados de las encuestas tenemos que: El 86% de los socios, es decir 6 de los 7 socios, afirman que la comunicación con los jefes y los altos mandos es "Excelente", y el solo el 14% respondió que es "Muy bueno", sabiendo que es un factor determinante en el éxito de una asociación; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos, la comunicación en una empresa debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado, y es ahí la fortaleza de la asociación.

Tabla # 33: Seguimiento de los objetivos

SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS			
PREGUNTA 10	10.- Se realiza un seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Siempre	0	0 %
	A veces	5	71 %
Nunca	2	29 %	
TOTAL	7	100 %	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 32: Seguimiento de los objetivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la importancia que se le da al cumplimiento y seguimiento de los objetivos por parte de los socios de la empresa.

Podemos encontrar en base al análisis de los resultados de la información de las encuestas que: El 71% de los socios afirman que "A veces" se realiza un seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la asociación, por lo tanto los socios tienen que asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y que tiene capacidad de adaptación a las necesidades y cambios en el entorno, a través de actuaciones y evaluaciones recurrentes o específicas.

Tabla # 34: Diseño organizacional

DISEÑO ORGANIZACIONAL				
11.- La empresa cuenta con un diseño organizacional?				
PREGUNTA 11	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	
	SI	0	0	%
	NO	7	100	%
TOTAL		7	100	%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 33: Diseño organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la importancia del conocimiento de que los socios sepan de que exista o no una estructura organizacional.

Según la información de las encuestas tenemos que: El 100% de los socios contestaron que no existe un diseño organizacional en la asociación, lo cual implica que no existe una buena planificación de las actividades.

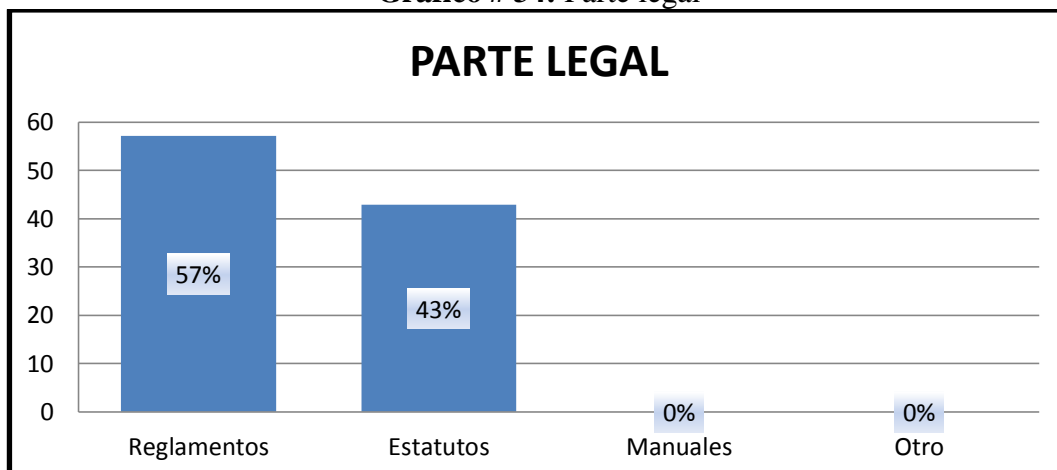
Tabla # 35: Parte legal

PARTE LEGAL			
PREGUNTA 12	12.- Que documentos legales o normativas utilizan en la asociacion?		
	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
	Reglamentos	4	57 %
	Estatutos	3	43 %
	Manuales	0	0 %
Otro	0	0 %	
TOTAL		7	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Gráfico # 34: Parte legal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

Aquí trata sobre la parte legal refiriéndose a la constitución de la misma.

Según la información obtenida por parte de los encuestados tenemos que: El 57% de los socios afirmaron que en la asociación se manejan con reglamentos, y el 43% con estatutos, podemos reestructurar esta parte con una decisión firme y segura, conociendo los distintos tipos de forma jurídica que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes.

3.3.-CONCLUSIONES

1. El desarrollo de las entrevistas permitió conocer como miden el desempeño laboral los altos mandos de la asociación, así mismo las funciones de los mismos e importancia que le brindan a la empresa y al recurso humano.
2. A través de la investigación aplicada podemos descifrar el tipo de estructura que no es el adecuado como una asociación plenamente establecida.
3. Se permitió conocer también la distribución de las funciones de los que conforman la asociación, no existen funciones definidas.
4. Los niveles de responsabilidad no están concientizados, se observó que no se tiene la motivación por parte de los funcionarios.
5. En la asociación existe deficiencia de procedimientos adecuados para una buena resolución de conflictos.
6. El ambiente laboral es muy agradable, todos los funcionarios se conocen de trayectoria en trayectoria, definiendo el buen trato y la participación de buenas relaciones humanas entre los mismos.
7. La coordinación e integración de los grupos es alentadora, puesto que el trabajo en equipo está siempre en buen puesto.
8. Como se observa en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de la asociación, se conoció las falencias existentes, una de ellas es que la empresa no tiene una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, lo que provoca que los empleados no se ubiquen

jerárquicamente en el lugar correspondiente de acuerdo a las responsabilidades que el puesto posee.

9. Hay un déficit en la gestión administrativa tales como: descripciones de puestos de trabajo, procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.
10. En cuanto a la encuesta realizada a los clientes de la asociación, permitió conocer la opinión de los mismos acerca de la calidad del servicio recibido, de acuerdo a las respuestas obtenidas se pudo constatar que existe una inconformidad de los clientes en cuanto a la calidad del servicio el mismo que posee ciertas fallas, debido a que la organización de la empresa, no está estructurada adecuadamente, como consecuencia de esa situación, desperdicia la utilización de sus recursos humanos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.
11. En conclusión, analizando los resultados se logra confirmar la necesidad de aplicar un diseño organizacional, el mismo que pueda generar efectos positivos en las diferentes áreas de la empresa, obteniendo beneficios tales como; mayor niveles de seguridad, mayor aseguramiento de la calidad del servicio, tiempos de respuesta más cortos.
12. Es muy importante que las empresas a la hora de brindar el servicio entiendan que no existen fórmulas mágicas que resuelvan inmediatamente la situación actual, sino más la implementación de estrategias que ayuden al desarrollo y progreso de la misma. Una empresa seria y confiable, debe proponerle una serie de estrategias que le permitan a su empresa en un período de tiempo, obtener el resultado esperado.

3.4.- RECOMENDACIONES

1. Aplicar el diseño organizacional, para asegurar la calidad del servicio en la asociación, con la finalidad de que sus funciones sean más eficientes y sirvan de guía para el personal.
2. A través de la implementación de una estructura organizacional se mejorará el nivel de las ventas puesto que existirá una mejor gestión en la parte administrativa.
3. Se permitió conocer también que hay que tener una estructura organizacional definida para tener fundamentos en los cuales poder trabajar en lo largo del proceso productivo.
4. Los niveles de responsabilidad no están concientizados, se observó que no se tiene la motivación por parte de los funcionarios, por lo tanto se definirá funciones para cada uno de los integrantes de la asociación a través de un manual de funciones.
5. Es indispensable crear líneas de mando, es decir fortalecer el grado de responsabilidad de cada uno de los integrantes de la Asociación.
6. Poseen un buen ambiente laboral, poseen esta fortaleza dentro de la asociación, se recomienda mantener este ambiente muy armonioso.
7. El trabajo en equipo es muy bueno, debido a que con el tiempo se han podido conocer unos a otros y fortalecer los diferentes criterios para llevarlos en una misma dirección.
8. De acuerdo a la deficiencia de descripciones de puestos de trabajo tenemos que se ha creado un organigrama funcional, describiendo las distintas

actividades que realizan los integrantes según la posición en las que se encuentren, contando con ciertos perfiles y características que tiene que tener cada trabajador.

9. En cuanto a la calidad del servicio, se determinó que no existe mucha conformidad, por esto se ha formulado un programa de actividades que contienen capacitaciones, para optimizar los conocimientos en los trabajadores en cuanto al servicio al cliente.
10. Es importante y urgente la implementación del diseño organizacional propuesto, ya que éste delimita los niveles jerárquicos, funciones de cada dependencia administrativa, las atribuciones de cada puesto de trabajo, logrados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la empresa para su buen funcionamiento.
11. La empresa para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar adecuadamente el recurso humano.
12. Observar cuidadosamente lo que sucede dentro de la asociación, empresa o institución y hacer explícito lo implícito; es decir lo que se está observando, identificar el tipo de conflicto y las partes involucradas, tomar conciencia que los conflictos son un proceso normal, que puede contribuir al desarrollo de los individuos y de la instancia en que se labora. Promover la negociación como una forma de colaboración y estrategia para la resolución del conflicto.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”, UBICADO EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

4.1.- DISEÑO ORGANIZACIONAL

El Diseño organizacional en la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, Provincia de Santa Elena permite comprender como proyectar la planeación de la Asociación ya que contribuye a lograr los objetivos organizacionales, sabiendo utilizar los recursos de manera eficaz, para de esta manera que la institución artesanal subsista ante los cambios y se desarrolle como tal entidad.

Para destacar los puntos más trascendentales en el desarrollo del diseño organizacional podemos mencionar la asignación de responsabilidad, sabiendo distribuir tareas y cumplirlas en un determinado tiempo para que la parte del personal administrativo sea eficiente en sus procesos y las distintas actividades que se generen la asociación.

El diseño de una estructura aplicada, en la asociación de confecciones “Jhonn” se basa en la interrelación entre los principios de la organización y el desarrollo del sistema en donde se abarque una determinada organización a modo de poder lograr los objetivos, coordinar a las personas y actividades, definiendo la autoridad mediante un esquema jerarquizado, asignando funciones y estableciendo los puestos de trabajo de todos los miembros del grupo y poder tener una asociación estable sin problemas, buscando la implementación de estrategias.

4.2.- DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN” - PRESENTACIÓN

Con base en el análisis de la situación actual de la empresa ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”, se determinó la necesidad de realizar un diseño organizacional, en el área administrativa de la empresa, con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta, la cual le impide tener un eficiente desarrollo en la misma. En este capítulo, se presenta la propuesta del diseño organizacional para la empresa en estudio, con el fin de maximizar sus recursos y lograr sus objetivos. Para ello se desarrolló un estudio general de los servicios que ofrece la empresa, y la realización de sus actividades.

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”, carece de una estructura organizacional, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se generen problemas que no le permite su eficiente desarrollo. Se sugiere aplicar un diseño organizacional, con el fin de aumentar su eficiencia, efectividad y desarrollo, para el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La propuesta del diseño organizacional del área administrativa de la ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”, está enfocada a la reestructuración de los puestos de trabajo para ubicarlos en las unidades administrativas a las que pertenecen y así asignarles las atribuciones que deben cumplir. Además se sugiere la creación de puestos administrativos, ya que se requiere de personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la empresa.

Con la aplicación del diseño organizacional, la empresa estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se presenten en el futuro, porque en la actualidad el mundo de los negocios vive en un continuo cambio, evolución e innovación,

por ello, se hace necesario que su administración vaya innovando ante los cambios en los mercados existentes.

La globalización ha modificado, de una forma radical, la forma de hacer negocios y obliga a las empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ante todo para ser una empresa de éxito, por ello la importancia de mantenerse eficazmente organizada, debe de establecer niveles definidos de autoridad; poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la empresa, lograr la realización efectiva de todo lo planeado, basado esto, en decisiones oportunas, aplicar una medición de resultados actuales y pasados con relación a los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, sí así fuera necesario.

4.2.1.- Datos de identificación de la asociación

La Asociación de Confecciones “Jhonn” de La Libertad, Provincia de Santa Elena, es una sociedad sin fines de lucro, que tiene como fin recibir a los Costureros de diferentes ramas de la alta costura, para formar un gremio de profesionales con vastos conocimientos en el área corte y confección.

ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN” DE LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

Fecha de fundación: 18 de Octubre de 1993

Representante legal: Sr. Manuel Taipe

Ubicación: Barrio Kenedy, Planta Bajo de Sociedad de Artesanos

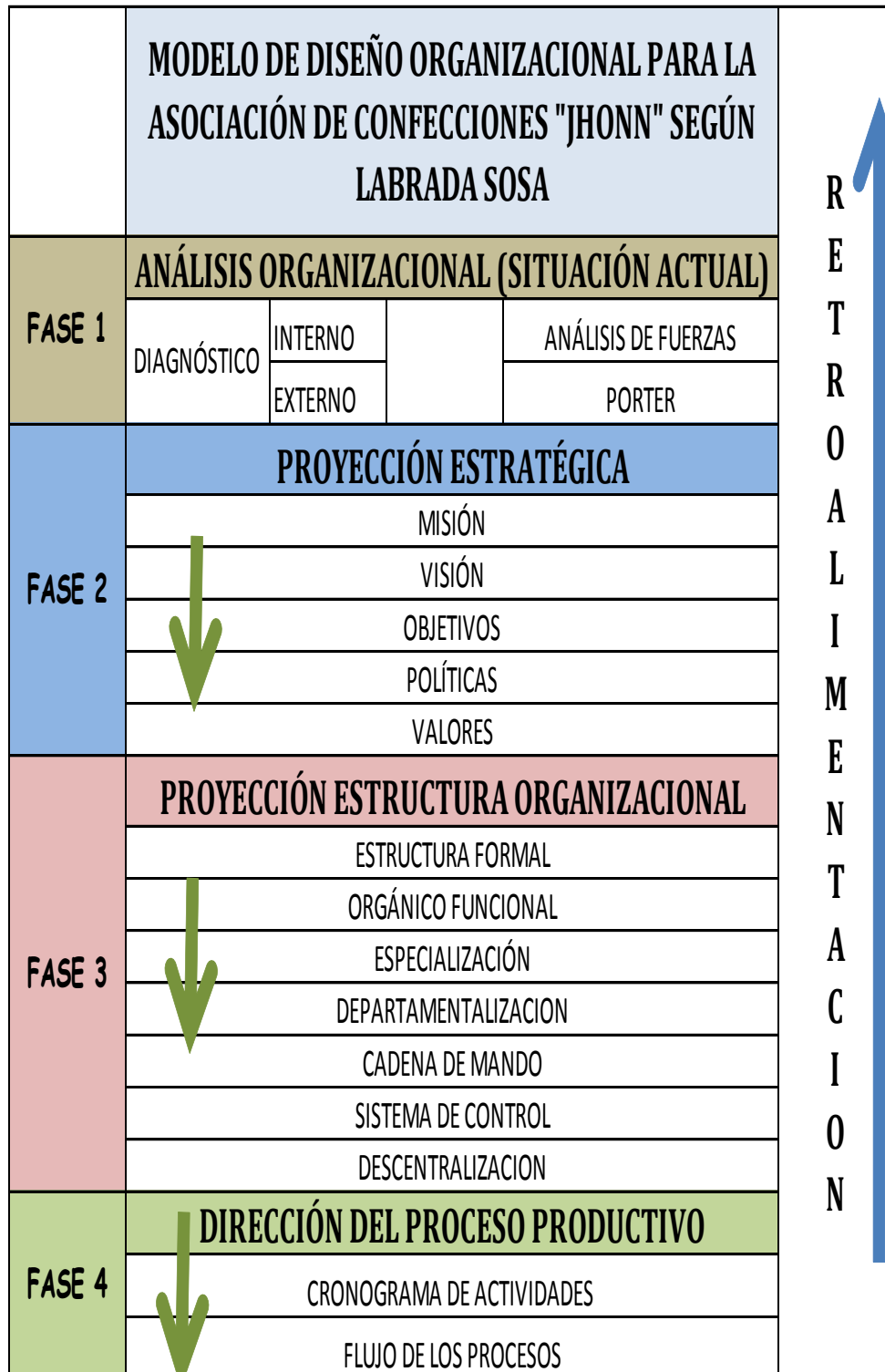
Logotipo:



Fuente: Asociación de Confecciones “Jhonn”

Slógan: 30 Años “Sirviendo a la Comunidad”

4.3.- MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”



Fuente: Asociación de Confecciones Jhonn
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio F.

4.4.- CONTENIDO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.4.1.- Introducción

En la actualidad se han venido creando organizaciones con el propósito de afrontar problemas y circunstancias que exigen la unificación y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual solo es dable lograr por medio del trabajo humano organizado, es por eso que se plantea dar lineamientos a través de las herramientas administrativas que permitan establecer procedimientos en la organización.

Se ha realizado un diagnóstico organizacional en la asociación para buscar la forma de cómo proyectar la planeación y de cierta manera ayudar a lograr los objetivos, si bien es cierto en toda institución los recursos son muy limitados y debe existir la posibilidad de saberlos utilizar eficazmente para que de esta manera la organización subsista y se desarrolle.

La Asociación de Confecciones “Jhonn” de La Libertad, Provincia de Santa Elena, en el presente estudio debe tomar en cuenta varios aspectos que paralizan el desarrollo de la organización y sobretodo conocer mediante un esquema organizativo lo importante que es el trabajo en equipo y entender que la división del trabajo es la base de toda organización.

4.4.2.- Valores y principios de la asociación

1. Mantener altos estándares de calidad en la prestación del servicio, para lograr un alto porcentaje de ventas en servicios, que periodo a periodo vaya incrementado.
2. Proporcionar nuevos servicios, que correspondan a la demanda por los servicios requeridos por el mercado.

3. Proporcionar servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad, sectores productivos e institucionales, de acuerdo con estándares de calidad y propendiendo a la generación autónoma de ingresos.
4. Consolidar una presencia nacional eficaz, que permita promover los intereses que mejor satisfagan tanto al cliente interno como externo.

4.4.2.2. Metas de la asociación

Consolidarnos como una empresa de excelente reputación. Crear un equipo de trabajo bajo los parámetros de la excelencia en la calidad del conocimiento.

- Mejorar los ingresos económicos para una mejor calidad de vida.
- Prestar un excelente servicio de alta competitividad.
- Establecernos en la red de internet, para ampliarnos en el mercado global.
- Capacitación permanente para todas aquellas personas involucradas en el proyecto.
- Informe mensual al personal administrativo en el manejo de las actividades empresariales.

4.5.- Componentes del diseño organizacional para la asociación de confecciones “Jhonn”

El diseño organizacional en la asociación, se establece con el fin de definir una filosofía, misión, visión, jerarquías, funciones, responsabilidades y sobretodo una división de trabajo que contribuya al mejoramientos de los procesos en todo ámbito, sea este productivo, administrativo, de gestión y de esta manera contar con una debida estructura formal, más no manejada de manera empírica.

4.5.1.- Preparación y análisis organizacional

En esta primera fase se conocerá mediante un análisis organizacional, la situación actual de la Asociación de Confecciones “Jhonn”, en el que se tomarán en cuenta factores internos y externos que están implicados en el proceso de estudio, en el que también se crearán grupos de trabajo y se ajusta la identidad de la asociación.

4.5.1.1.- Diagnóstico organizacional – análisis de mercado – situación o diagnóstico de la organización.

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

Entendemos como estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Debido a la situación de la ASOCIACIÓN DE CONFECIONES “JHONN”, es importante que en su organización se aplique un diseño organizacional, que permita una adecuación racional y efectiva de las atribuciones que le corresponde realizar a cada unidad administrativa que la empresa necesita para su buen funcionamiento, con el objeto de lograr la visión, misión, valores y objetivos propuestos.

Esta etapa del proceso administrativo, se fundamenta en la obtención de la eficiencia, por medio del orden y coordinación racional de los recursos con que cuenta la empresa, por ello su importancia en la aplicación en todas las organizaciones, principalmente en la empresa en estudio.

De acuerdo a las características de la propuesta, se va a adoptar una estructura organizacional de tipo funcional, ya que constituye una forma flexible de organización, con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal y/o nuevos productos y por otro lado claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El estudio de la empresa consiste en establecer la estructura organizativa y administrativa del diseño, considerando para tal efecto, las funciones, responsabilidades (puestos de trabajo), calificaciones y la cantidad de personal.

También se organizan para lograr una mejor utilización de los recursos, de tal modo que los procesos puedan desarrollarse en el tiempo y espacio adecuado.

La organización es un resultado del proceso de planificación, a través del cual se plantean objetivos, se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos. Se debe realizar en el contexto de los objetivos estratégicos de la empresa y de los medios existentes para alcanzar los objetivos dentro de un determinado entorno.

El análisis FODA, es una herramienta que se utiliza con el fin de realizar un análisis de la situación competitiva de una determinada entidad u organización, inclusive de un país.

Tiene como primordial función determinar cuáles son las variables más relevantes y la relación entre ellas con el fin de elaborar las mejores estrategias, basando en el entorno interno y externo que rodea a la organización. A través de ello podemos llegar a un diagnóstico final que nos permitirá tomar las mejores decisiones en cuanto a lo que la empresa desea alcanzar o se ha planteado en sus políticas y objetivos.

Una vez clasificados los ambientes de la organización (interno y externo), se procede a analizar en que afectan cada una de estas variables, dentro del ambiente externo encontramos las oportunidades que nos indican las variables que beneficiarían a la organización, de igual manera encontramos las amenazas que corresponden al total de variables negativas o que ponen en desventaja de manera directa o indirecta a la empresa.

También se encuentra el entorno interno que corresponde a las fortalezas que darán ventaja o beneficiaran a la organización y las debilidades que están determinadas por los componentes o barreras que disminuyen el buen desempeño de la empresa.

Por lo tanto como ya se mencionó inicialmente, utilizaremos la técnica del análisis FODA, con el fin de determinar cuál es la situación de la empresa en estudio, para determinar los beneficios y desventajas que poseemos a nivel interno, así como a nivel externo, teniendo como principal meta establecer cuáles son nuestros principales competidores, que estrategias estos aplican y que estrategias debemos adoptar con el fin de crear una ventaja competitiva y evitar que afecten la estabilidad de la organización.

Al contar con un diagnóstico completo de la situación de la empresa, se deberá aplicar medidas correctivas, planificar, plantear objetivos, imaginar la empresa a futuro. Sea tanto a corto, mediano como a largo plazo.

4.5.1.2.-Matriz de marco lógico (mml)

META	FIN	SEGUIMIENTO	SUPUESTOS
Aumento semanal del 15% de los ingresos económicos que se obtenga.	Incrementa el porcentaje del nivel de las ventas y una excelente rentabilidad.	Encuestas de base y de Evaluación	Aporte de cada miembro que conforma la asociación.
Actualización de las máquinas para trabajar con tecnología de punta que ya tienen más de 7 años de uso.	Fortalecer la gestión administrativa para con la Asociación.	Encuestas dirigidas a clientes de la compañía.	Agilidad en adquirir una línea de crédito para los que lo requieran.
Fomentar un sentido de pertenencia de los clientes para la Asociación y aumentar la cantidad de clientes en toda la provincia.	Optimizar el servicio ofrecido.	Encuestas y seguimiento a los usuarios	Clientes se sienten conformes con la calidad del servicio prestado por la asociación.
Disminución de la contaminación en los alrededores de la asociación.	No perder la cultura del desarrollo sostenible cuidando el medioambiente, sin contaminar el entorno.	Encuestas y seguimiento a los habitantes de la provincia	Participación de las autoridades competentes en La regulación de los horarios de recolección por parte de los señores encargados de la limpieza de los alrededores de las instalaciones.
Primar el liderazgo en el servicio de confecciones de todo tipo de trajes para cualquier evento.	Capacitar al personal que labora en la asociación.	Encuestas y seguimiento a los usuarios.	La Junta Directiva tendrá la misión de mantener en alto la motivación de los involucrados en el trabajo de la asociación.

Fuente: Asociación de Confecciones “Jhonn”

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

4.5.1.3.- Matriz FODA

Cuadro # 4: Matriz foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Se enfoca en actividades de atención al cliente tejido, teñido, confecciones y exportaciones.• Aplicación de herramientas de productividad y calidad como aprendizaje organizacional, mejora continua. mantenimiento productivo total etc.• Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación y la producción textil.• Buenas relaciones con el sistema financiero.• Capacidad, preparación y experiencia de los recursos los recursos humanos.• La empresa se especializa cada vez más en el segmento de prendas de alto valor en el mercado.• Innovación tecnológica endógena que hace más eficiente a la asociación.• Estar siempre a la vanguardia de la moda.• Contar con personal confiable.	<ul style="list-style-type: none">• Costos de inversión altos.• Publicidad negativa que afecta la afluencia de las personas.• Alianzas estratégicas.• Fuga de clientes.• Falta de experiencia en este tipo de negocio.• Falta de motivación del recurso humano• No cumplimiento de higiene y seguridad.• Esta asociación no posee ningún tipo de exportación.• Tiene una marca poco conocida en el mercado interno y externo.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Se puede brindar nuevos servicios que sean llamativos en el diseño de la confecciones. ● No existe exclusión de alguna edad de las personas que poseen estas habilidades. ● Genera una mayor integración de los habitantes de la localidad. ● El desarrollar este tipo de destrezas ayuda al progreso y desarrollo del sector. ● Existe el financiamiento necesario ● Medios publicitarios. ● Calidad del algodón tanguis de fibra larga. ● Existencia de un mercado laboral con experiencia y una tradición textil y de confecciones. ● Mejor infraestructura de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de energía que provocan apagones, ocasionando inconvenientes como el brindar un buen servicio a los clientes. ● Falta de ingresos ● Tributos ● Aumento de gastos. ● Aparición de nuevos competidores con canchas y diseños innovadores. ● Construcción de otras asociaciones dedicadas a esta actividad apoyados por los gobiernos municipales. ● Existencia de competidores indirectos. ● Existen empresas de todo el mundo que importan ropa de muy buena calidad. ● Incremento constante mundial como consecuencia de la globalización y de la apertura de los mercados ● Tendencias alcistas del petróleo que pueden encarecer los fletes tanto para las exportaciones como para las importaciones de insumo y de mercadería. ● Dependencia de exportaciones de un solo mercado destino. ● La velocidad de los cambios tecnológicos.

Fuente: Asociación de confecciones “Jhonn”.

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

4.5.1.4.- MEFE – análisis externo (encuestas)

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

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

Para lograrlo debemos identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el ambiente externo de la empresa prestadora de servicios ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”, aplicando las respectivas encuestas.

Esta herramienta resume y evalúa las amenazas y oportunidades importantes de la ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”.

Con el fin de proceder a realizar la respectiva matriz de evaluación que involucre factores externos, se tomara en cuenta el siguiente procedimiento:

- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 lo que implica que no tiene importancia y 1,0 que corresponde a que es muy importante cada factor.
- El valor que se le asigna a cada uno de los factores, expresa la relevancia relativa que recae sobre ese factor para alcanzar el éxito de una organización dada.

- La sumatoria de valor asignado debe ser 1,00
- Los valores a ser medidos se consideraran en un rango de uno a cuatro, con el objetivo de indicar si dicha variable es:
 - Deficiente. (1,0)
 - En el promedio. (2,0)
 - Por encima del promedio. (3,0)
 - Excelente. (4,0)
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer en cada variable el resultado ponderado.
- Una vez obtenidos estos resultados ponderados se procede a la suma respectiva para cada una de las variables, con el fin de determinar el total ponderado que puede ser de 1,0 hasta 4,0.

Cuadro # 5: Matriz de análisis de factores externos

FACTORES EXTERNOS	VALOR	CLASIF.	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.- Se puede brindar nuevos servicios que sean llamativos en el diseño de la confecciones.	0.08	4	0.10
2.- No existe exclusión de alguna edad de las personas que poseen estas habilidades.	0.07	3	0.20
3.- Genera una mayor integración de los habitantes de la localidad.	0.08	4	0.39
4.- El desarrollar este tipo de destrezas ayuda al progreso y desarrollo del sector	0.07	3	0.10
5.- Existe el financiamiento necesario	0.05	4	0.15
6.- Medios publicitarios	0.06	3	0.10
7.- Calidad del algodón tanguis de fibra larga.	0.10	3	0.15

8.- Existencia de un mercado laboral con experiencia y una tradición textil y de confecciones.	0.05	4	0.20
9.- Mejor infraestructura de las instalaciones.	0.09	4	0.30
AMENAZAS			
1.- Problemas de energía que provocan apagones, ocasionando inconvenientes como el brindar un buen servicio a los clientes.	0.05	3	0.40
2.- Falta de ingresos	0.08	3	0.20
3.- Tributos	0.05	4	0.13
4.- Aumento de gastos.	0.06	4	0.12
5.- Aparición de nuevos competidores con canchas y diseños innovadores	0.04	3	0.15
6.- Construcción de centros deportivos apoyados por los gobiernos municipales Existencia de competidores indirectos (complejos deportivos, calles, canchas de barrio)	0.07	4	0.31
Total del Resultado Ponderado	1.00		4.00

Fuente: ASOCIACIÓN DE COSTUREROS (AS)

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

4.5.1.5.- MEFI – análisis interno (entrevistas)

Debido a la creciente presión competitiva, globalización y manejo más abierto de la tecnología de la información, el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes para las organizaciones.

El diseño organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad de la organización para enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable dentro del entorno.

En este punto estableceremos las fortalezas y debilidades que posee ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”, además analizaremos la estructura organizacional que permita ubicar a cada puesto de trabajo en las

unidades administrativas correspondientes, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan en el complejo con precisión y eficiencia para el desenvolvimiento diario de sus actividades, aplicando las entrevistas.

Esta herramienta resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la empresa ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”. Para la ejecución de la respectiva matriz de evaluación de los factores internos procedemos a realizar los siguientes pasos:

- Reconocer dentro de la organización las respectivas fortalezas y debilidades con que esta cuenta.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 lo que implica que no tiene importancia y 1,0 que corresponde a que cada factor es muy importante.
- El valor que se le asigna a cada uno de los factores, expresa la relevancia relativa que recae sobre ese factor para alcanzar el éxito de una organización dada.
- La sumatoria de valor asignado debe ser 1,00
- Los valores a ser medidos se consideraran en un rango de uno a cuatro, con el objetivo de indicar si dicha variable es:
 - Deficiente. (1,0)
 - En el promedio. (2,0)
 - Por encima del promedio. (3,0)
 - Excelente. (4,0)
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer en cada variable el resultado ponderado.

Una vez obtenidos estos resultados ponderados se procede a la suma respectiva para cada una de las variables, con el fin de determinar el total ponderado que puede ser de 1,0 hasta 4,0.

Cuadro # 6: Matriz de análisis de factores internos.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS	VALOR	CLASE	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
<ul style="list-style-type: none"> Se enfoca en actividades de atención al cliente tejido, teñido, confecciones y exportaciones. 	0,06	3	0.16
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de herramientas de productividad y calidad como aprendizaje organizacional, mejora continua, mantenimiento productivo total etc. 	0,07	2	0.18
<ul style="list-style-type: none"> Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación y la producción textil. 	0,07	3	0.13
<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones con el sistema financiero. 	0,06	4	0.15
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad, preparación y experiencia de los recursos los recursos humanos. 	0,09	3	0.16
<ul style="list-style-type: none"> La empresa se especializa cada vez más en el segmento de prendas de alto valor en el mercado. 	0,1	2	0.15
<ul style="list-style-type: none"> Innovación tecnológica endógena que hace más eficiente a la Asociación. 	0,06	4	0.31
<ul style="list-style-type: none"> Estar siempre a la vanguardia de la moda. 	0,08	3	0.15
<ul style="list-style-type: none"> Contar con personal confiable 	0,04	3	0.14

DEBILIDADES			
• Costos de inversión altos.	0,03	2	0.13
• Publicidad negativa que afecta la afluencia de las personas a la Comuna	0,04	4	0.23
• Alianzas estratégicas.	0,05	3	0.29
• Fuga de clientes.	0,06	2	0.85
• Falta de experiencia en este tipo de negocio.	0,03	2	0.25
• Falta de motivación del recurso humano	0,05	2	0.14
• No cumplimiento de higiene y seguridad.	0,04	3	0.16
• Esta Asociación no posee ningún tipo de exportación.	0,03	3	0.17
• Tiene una marca poco conocida en el mercado interno y externo.	0,04	3	0.25
Total del Resultado Ponderado	1.00		4.00

Fuente: ASOCIACIÓN DE COSTUREROS (AS), CONFECCIONES “JHONN”

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

4.5.1.6.- Foda estratégico

Cuadro # 7: Análisis de la matriz del foda estratégico.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se enfoca en actividades de atención al cliente tejido, confecciones y exportaciones. 2. Aplicación de herramientas de productividad y calidad como aprendizaje organizacional, mejora continua, mantenimiento productivo total etc. 3. Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación y la producción textil. 4. Buenas relaciones con el sistema financiero. 5. Capacidad, preparación y experiencia de los recursos humanos. 6. La empresa se especializa cada vez más en el segmento de prendas de alto valor en el mercado. 7. Innovación tecnológica endógena que hace más eficiente a la asociación. 8. Estar siempre a la vanguardia de la moda. 9. Contar con personal confiable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Costos de inversión altos. 2.- Publicidad negativa que afecta la afluencia de las personas a la Comuna 3.- Alianzas estratégicas. 4.- Fuga de clientes. 5.- Falta de experiencia en este tipo de negocio. 6.- Falta de motivación del recurso humano 7.- No cumplimiento de higiene y seguridad. 8.- Esta asociación no posee ningún tipo de exportación. 9.- Tiene una marca poco conocida en el mercado interno y externo.
EXTERNOS		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1.- Se puede brindar nuevos servicios que sean llamativos en el diseño de la confecciones.</p> <p>2.- No existe exclusión de alguna edad de las personas que poseen estas habilidades.</p> <p>3.- Genera una mayor integración de los habitantes de la localidad.</p> <p>4.- El desarrollar este tipo de destrezas ayuda al progreso y desarrollo del sector.</p> <p>5.-Existeel financiamiento necesario</p> <p>6.-Medios publicitarios.</p> <p>7.-Calidad del algodón tanguis de fibra larga.</p> <p>8.- Existencia de un mercado laboral con experiencia y una tradición textil y de confecciones.</p> <p>9.- Mejor infraestructura de las instalaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1-O1 Infraestructura adecuada para adaptarlas la nueva maquinaria. 2. F2-O3 Brindar servicios de calidad gracias a la variedad de servicios. 3. F3-O5 Plantear nuevos objetivos estratégicos para innovar en el servicio. 4. F4-O5 Ofrecer precios justos para brindar una buena atención a los clientes 5. F5-O1 Control en las ventas para atender la creciente demanda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1-O4Plantear una eficiente organización que les permita abastecer la demanda 2. D2-O5Emplear estrategias de promociones y publicidad para brindar una buena imagen. 3. D3-O2 Diseñar estrategias que le permitan pactar alianzas estratégicas. 4. D4-O3 Contar con personal calificado para innovar en el servicio. 5. D5-O1Diseñar estrategias que le permitan implementar servicios innovadores.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de energía que provocan apagones, ocasionando inconvenientes como el brindar un buen servicio a los clientes. 2. Falta de ingresos 3. Tributos 4. Aumento de gastos. 5. Aparición de nuevos competidores con canchas y diseños innovadores. 6. Construcción de centros deportivos apoyados por los gobiernos municipales 7. Existencia de competidores indirectos (complejos deportivos, calles, canchas de barrio) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1-A5 Ofrecer servicios de calidad, con precios justos para atraer a los clientes. 2. F2-A7 Innovar constantemente con el fin de contrarrestar la competencia, sin que afecten productos sustitutos. 3. F3-A3 Predisposición para trabajar respetando las leyes para hacer frente a la competencia 4. F4-A6 Mejorar nuestras instalaciones con asesoría municipal para estar al nivel de la competencia. 5. F5-A1 Manejar cronograma de actividades con el fin de evitar posibles inconvenientes al momento de pedidos y entregar mercadería. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1-A2 Contar con personas capacitadas para acceder a nuevas tecnologías. 2. D3-A5 Diseñar estrategias de marketing y publicidad para darse a conocer en el mercado y atraer clientes 3. D5-A4 Buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa y reaccionar frente a imprevistos que generen gastos innecesarios.

Fuente: ASOCIACIÓN DE COSTUREROS (AS), CONFECCIONES “JHONN”
Elaborado por: Juan Villavicencio F.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES JHONN. Y las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan unas serias advertencias para esta empresa. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES JHONN, deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de tecnologías o la creación de nuevos servicios.

4.5.1.1.- Cultura organizacional

La manera como trabaja está determinada por sus principios y valores.

Algunos de estos principios son:

- Rentabilidad- Buscar la mayor rentabilidad sobre el patrimonio
- Cliente.- Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes brindando calidad y excelencia en todo lo que se hace, adelantándose a sus requerimientos.
- Personal.- El personal es el recurso más importante. Se trabaja en equipo compartiendo los riesgos y recompensas
- Competitividad.- Obtener la mayor competitividad global aplicando la creatividad, innovación y planificación en todas las operaciones
- Entorno.- Creer en la libertad de mercado y se operar con total transparencia. Brindar oportunidades de desarrollo en las comunidades donde actúan.

Algunos de estos valores básicos son:

- El mejoramiento continuo.
- El trabajo en equipo y la minimización de costos
- Individuos dedicados y talentosos que forman la columna vertebral del negocio.
- El entrenamiento es importante para que cada uno de los empleados crezca y se desenvuelva.
- Respeto de las leyes nacionales y las normas internacionales laborales: salarios y horas de trabajo.

Atención a los detalles

Permitirá medir el grado en que se espera que los artesanos trabajen en la asociación, para ello deberán demostrar precisión, análisis y atención a cada detalle.

Los artesanos ayudarán a cambiar y corregir falencias en la atención al cliente, con esto análisis se dará seguimiento a fin de cubrir esos errores y buscar la mejor manera de como satisfacer las necesidades de los clientes y demostrar una mejora continua.

Motivación, innovación y admisión de riesgos

Con este se mide el grado con el que se animara a los socios a tener una mayor participación en la asociación, innovando y motivándolos a trabajar en equipo ya que de esta manera se logrará conseguir objetivos que pretende la organización y sobretodo aprenderán adquirir responsabilidades que les servirá para ser mejores personas y contribuirá al cambio de actitud de los socios.

Orientación hacia los resultados

Permitirá medir el grado en los directivos se enfocan a cómo conseguir mejores resultados en beneficio de la asociación a través de técnicas y procesos que ayudaran a tener una mejor organización y administración de los recursos.

Orientación hacia los artesanos

Mide el grado en la toma de decisiones de los directivos a fin de darse cuenta el efecto que surge en la asociación.

El nivel directivo consensuara las ideas y opiniones a la asamblea a fin de tomar decisiones certeras en beneficio de la asociación y cumplir con los objetivos propuestos.

4.5.2.- Proyección estratégica

El creciente interés en la proyección estratégica puede explicarse porque cada día el ambiente se vuelve cada vez mucho más dinámico para la mayoría de las organizaciones.

Por ejemplo los años 60 del pasado siglo representaron un período ininterrumpido de crecimiento, no existió una inestabilidad política fundamental, ni recesiones y nula escasez de materiales, las tasas de desempleo, inflación e interés eran muy bajas, la energía era abundante y barata, y la productividad del trabajo era alta.

Sin embargo la siguiente década trajo discontinuidades importantes: recesiones, inflación sin precedentes, la escasez de petróleo y la incrementada competencia mundial, lo que para muchos productores norteamericanos hicieron a la planificación exacta tanto más difícil como paradójicamente más importante.

En respuesta a tales circunstancias durante los años 70 se desarrollaron una serie de herramientas mejoradas para la dirección estratégica, la administración no podía ignorar la evidencia de que las organizaciones que usaban bien la dirección estratégica superaban a aquellas que no lo hacían.

Una de las ventajas que ofrece la planeación estratégica es brindar lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización, otra ventaja es que ayuda a los dirigentes a tomar decisiones, además de reducir a un mínimo, el peligro de cometer errores y de este modo evitar tener sorpresas desagradables.

La principal desventaja está dada porque la planeación estratégica exige la concentración de la alta dirección de la organización. La dirección estratégica constituye una de las herramientas de gran importancia con que cuenta la dirección de las organizaciones en su afán de garantizar su supervivencia y desarrollo futuro.

4.5.2.1.-Dirección estratégica

4.5.2.1.1.-Filosofía de la asociación

En relación de la ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN” con su entorno hay un modo de ser más allá de las actividades tangibles:

- Principios Éticos.
- Participación en el desarrollo comercial.
- Competencia honesta, leal pero agresiva.

Por lo tanto nuestra filosofía corporativa dibuja el querer ser de la empresa frente a los socios, mercado, clientes, competencia y sociedad.

4.5.2.1.2.- Misión de la empresa de asociación de confecciones “Jhonn”

Ofrecer un servicio de calidad y eficiencia a la comunidad de la provincia de Santa Elena, en el diseño y confección de todo tipo de trajes, con los más finos acabados, transformando las nuevas tendencias de la moda actual de cada comunidad

4.5.2.1.3.- Visión de la asociación de confecciones “Jhonn”.

Posicionarnos dentro de los próximos 4 años como una de asociaciones protagonistas en la industria textil, ofreciendo diseños exclusivos y asesoría en corte y confección para los habitantes de la provincia de Santa Elena

4.5.2.1.4.- Valores

Para **LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”**, es de vital importancia contar con un personal con unos valores tales como:

- Cumplimiento del deber.
- Honestidad.
- Amor al trabajo.
- Solidaridad.
- Entrega permanente al servicio.
- Rentabilidad.

4.5.2.1.5.- Objetivos generales y específicos de la asociación de confecciones “Jhonn”

Los objetivos que se proponen para la **ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”**, se detallan a continuación:

4.5.2.1.5.1.- Objetivo general.

Planificar eficientemente las actividades administrativas de manera participativa y transparente, mediante el apoyo del diseño organizacional, que nos permita alcanzar el desarrollo de una ventaja competitiva y nos ayude al crecimiento continuo en el mercado peninsular.

4.5.2.1.5.2.- Objetivo específicos

- Promover el desarrollo organizacional, la unidad y disciplina entre sus socios y empleados, mediante la implementación de políticas, valores éticos y estrategias administrativas y de comercialización, generando competitividad.
- Diseñar estrategias, mediante los resultados del análisis FODA, para determinar las acciones que permitan el cumplimiento de las mismas.
- Brindar un servicio de calidad, mediante el desempeño coordinado y eficiente de todas las funciones, con el fin de satisfacer las diversas necesidades de los clientes.
- Determinar adecuados sistemas de promoción, para diferenciarnos de la competencia.
- Generar fuentes de empleo, mediante la fidelización de los clientes, contribuyendo con la economía del país.
- Realizar una estructura del diseño organizacional para desarrollar una gestión óptima en la empresa.

4.5.2.1.7.- Plan de acción

PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cómo influye una estructura organizacional en el nivel de las ventas, de la Asociación de Confecciones “Jhonn” de La Libertad, provincia de Santa Elena, Año 2013?				
FIN DEL PROYECTO: Elaborar la propuesta de un Diseño Organizacional para mejorar el nivel de las ventas de la Asociación de Confecciones “Jhonn”, de La Libertad, provincia de Santa Elena.			INDICADORES: Encuestas y entrevistas	
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Mejorar el nivel de las ventas en la asociación de Confecciones “Jhonn”, de La Libertad.			INDICADOR: Administrativos, socios, clientes.	
COORDINADOR DEL PROYECTO: VILLAVICENCIO FIGUEROA JUAN PABLO				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	COORDINADOR DEL OBJETO	ACTIVIDADES
Promover el desarrollo organizacional, la unidad y disciplina entre sus socios y trabajadores de la Asociación.	Encuestas dirigidas a socios y al personal administrativo.	Conformar grupos de trabajo que orienten a la implementación de un modelo y una cultura organizacional.	Jefe y propietario de la Asociación.	Creación de: misión, visión, objetivos, políticas, normas y valores de la asociación de confecciones “Jhonn”.

Diseñar estrategias, mediante los resultados del análisis FODA, para determinar las acciones que permitan el cumplimiento de las mismas, en la asociación.	Encuesta al personal administrativo y socios	Utilizar un proceso eficiente para establecer las fortalezas de los profesionales en el Tema de Corte y Confección	Jefe y propietario de la asociación.	Concientizar en el personal administrativo, socios y clientes el foda estratégico.
Brindar un servicio de calidad, mediante el desempeño coordinado y eficiente de todas las funciones, con el fin de satisfacer las diversas necesidades de los clientes.	Encuesta al personal administrativo y trabajadores de la asociación.	Diseñar un mecanismo de capacitación de los beneficios con profesionales especializados en la industria textil.	Jefe y propietario de la asociación.	Realizar el organigrama de actividades para la capacitación del programa de calidad y atención al cliente.
Determinar adecuados sistemas de promoción, para diferenciarnos de la competencia.	Encuesta a los clientes.	Crear los canales de comercialización con contactos internacionales para reforzar el nivel de	Jefe y propietario de la asociación.	Implementar el sistema venta personal. Sistema de oferta y descuentos personalizados. Sistema de exportación continua.

		la exportación y de las ventas.		
Generar fuentes de empleo, mediante la fidelización de los clientes, contribuyendo con la economía del país.	Encuesta al personal administrativo, socios y clientes.	Formar un sistema de afiliación o asociación en los interesados en realizar esta actividad como crecimiento laboral en su comunidad.	Jefe y propietario de la asociación	Recategorizar la posición de la asociación con la creación de las agencias o extensiones cumpliendo con los estándares de ventas y producción.
Realizar una estructura del diseño organizacional para desarrollar una gestión óptima en la empresa.	Encuesta dirigida a socios, personal administrativo y clientes.	Asesoramiento del nuevo modelo de diseño, al talento humano de la asociación, para tecnificar sus conocimientos.	Jefe y propietario de la asociación.	Grupos de trabajo para la difusión del asesoramiento técnico y científico, con la participación de personal especializado en corte y confección a nivel nacional.

Fuente: Asociación de confecciones “Jhonn”

Elaborado por: Juan Villavicencio

4.5.3.- Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control

4.5.3.1.- Diseño de procesos

4.5.3.1.1.- Determinación del proceso

El proceso administrativo en la asociación de confecciones “Jhonn” de La Libertad, provincia de Santa Elena, se concentra en la planificación, organización, dirección, coordinación y control con esto se conseguirán los objetivos de la institución, es decir si los directivos realizan bien su trabajo se tiene la probabilidad de que la institución logre sus metas, logrando de esta manera una estructura organizativa diferente al de las demás organizaciones.

Los directivos deben manejar las funciones del proceso administrativo:

Planificar

La asociación al planificar define un problema, por consiguiente analizaran las experiencias que han pasado y se mejorarán, es decir deberán comenzar por determinar una misión, visión, objetivos, estrategias y políticas organizacionales tomando en consideración el corto y largo plazo.

Organizar

Es llevar una coordinación de las actividades de los artesanos y directivos de la asociación, el fin que se busca es el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles por cada uno de ellos para esto deberán preguntarse siempre:

¿Quién va a realizar la tarea?

Es decir se deberá diseñar un organigrama que facilite definir las responsabilidades y obligaciones.

Otra pregunta es el ¿Cómo?, ¿Cuándo? y para qué se va a realizar la tarea, en otras palabras es como una sistematización.

Dirigir

Al dirigir el proceso administrativo se conocerá la capacidad de persuasión que se ejerce por medio del liderazgo, entre los socios de la asociación y conseguir los objetivos, lo que hace énfasis en la toma de decisiones.

Coordinar

El proceso administrativo de la asociación se coordinara de acuerdo a la manera de cómo los directivos manejan el ámbito entre directivos y socios a fin de conseguir lo que se quiere en conjunto.

Controlar

En este contexto se apreciará la manera de vigilar lo que queremos que ocurra con el respectivo planteamiento de objetivos propuestos de las distintas actividades que se realizan en la organización.

4.5.3.2.- Sistemas de gestión y control

4.5.3.2.1.- Políticas

Política de Calidad.- Realizar los trabajos y servicios de acuerdo con los objetivos requeridos por nuestros clientes, optimizando los costes de producción y cumpliendo el plazo y los requisitos de calidad especificados, con la mayor rentabilidad y satisfacción para nuestros clientes. Queremos ser reconocidos, en toda la Provincia y a nivel internacional, como líderes en el mercado por el alto nivel de satisfacción de nuestros clientes, empleados, proveedores y propietarios.

Los principios que orientan nuestro trabajo son:

Los clientes son el centro de todo lo que hacemos.

Todo nuestro esfuerzo está orientado a comprender las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con los objetivos de los trabajos y servicios, en calidad, coste y plazo.

- **La rentabilidad del negocio.-** es la garantía del futuro para las nuevas asociaciones.
- **La solidez de la empresa.-** Es la satisfacción de los propietarios que se consigue generando un adecuado nivel de beneficios y dando el servicio requerido por el cliente.
- **El compromiso de nuestros empleados** es clave para el logro de la calidad.
- **Incentivamos la motivación, la participación, la formación y el desarrollo de todos los miembros de la asociación** para conseguir el éxito de nuestra empresa. **La prevención de riesgos laborales** es la mejor garantía para la seguridad y salud de nuestros trabajadores.

Política Medioambiental.- El respeto a la sociedad y al medioambiente es un elemento indispensable de nuestras actividades.

La política medioambiental de confecciones “Jhonn” establece, entre otros requisitos y compromisos:

- La prevención y mejora progresiva del comportamiento medioambiental de sus actividades productivas, mediante el estudio, sobre la base de criterios técnicos y económicos, de las mejores prácticas aplicables a sus sectores de actividad.
 - La optimización en el empleo de recursos naturales y la implantación de criterios de máxima eficiencia energética.
 - El cumplimiento de los requisitos legales aplicable a sus actividades
- Buscamos aportar una contribución positiva a la sociedad, respetando el medioambiente en nuestro trabajo.

4.5.3.2.2.- Recursos

Los recursos son elementos importantes para mejorar la productividad y conseguir cualquier objetivo en la organización. Por lo tanto la organización maneja los siguientes recursos:

Recursos humanos

El recurso humano es uno de los elementos más importantes en la asociación porque es el que maneja los procesos de las actividades que se vayan a desarrollar en la organización, sin este recurso no se podrá manejar, ni hacer funcionar los demás recursos, por ende tampoco se podrán asignar funciones y responsabilidades.

En otras palabras es el servicio que prestan las personas, a las organizaciones donde tendrá que aplicar sus conocimientos y habilidades en la realización de tareas o toma de decisiones.

Recursos materiales

Los recursos materiales es todo lo que posee o requiere la organización para poder funcionar como: sede, sala de exposiciones, insumos, suministros, entre otros para poder brindar un servicio de calidad.

Recursos tecnológicos

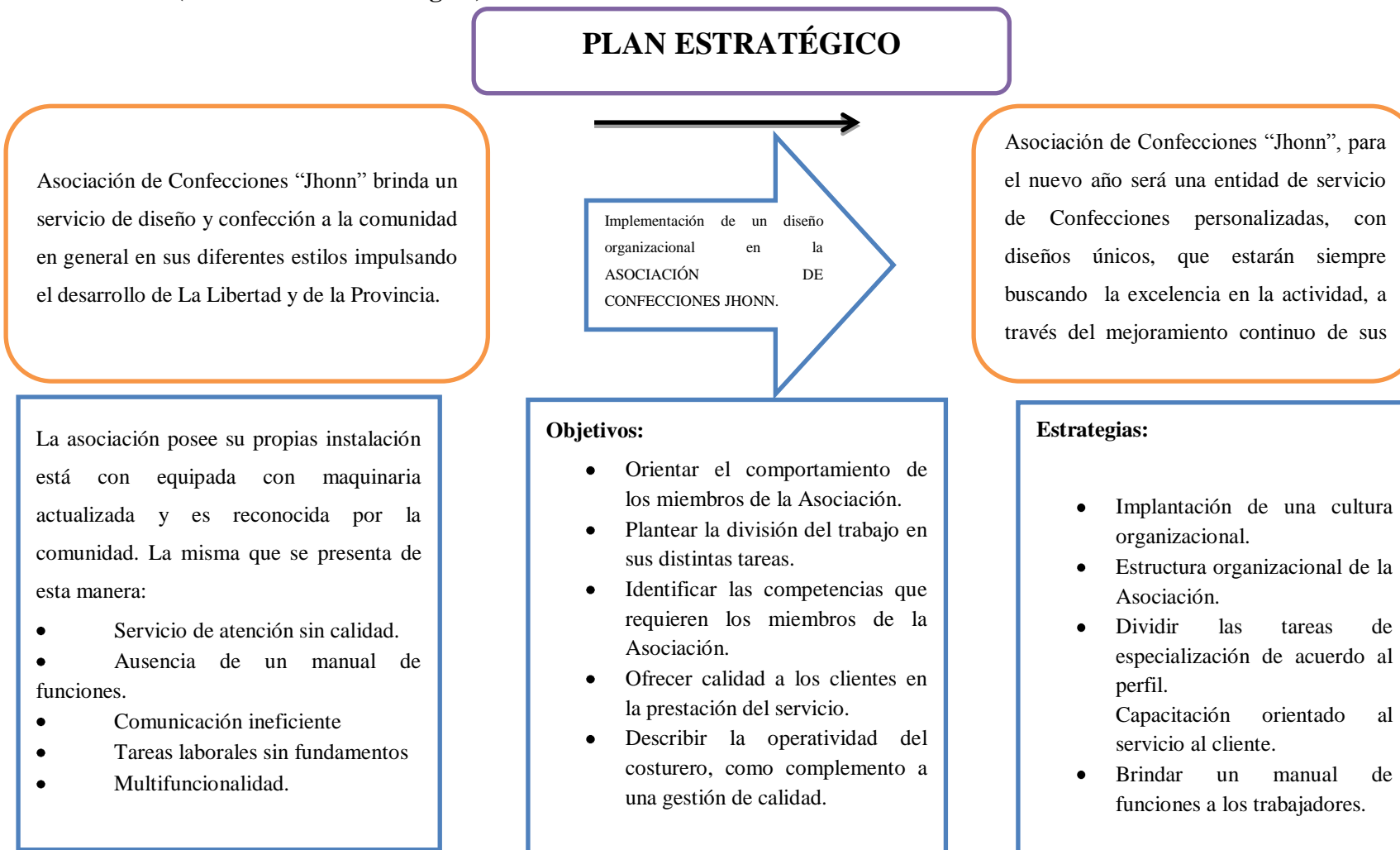
Los recursos tecnológicos son medios de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o alcanzar lo que se pretende, hace referencia al conocimiento técnico ya que la tecnología requiere de esto.

En la Asociación Interprofesional de Artesanos de Salinas aun no lo poseen, pero para un futuro no muy lejano pretenden adecuar la sede con computadora, impresora a fin de cumplir cualquier tipo de tarea.

Recursos financieros

Son los que conllevan a garantizar los medios para la consecución de los demás recursos de la asociación, es decir, se refiere al dinero en diferentes formas, efectivo, capital, gastos, ingresos.

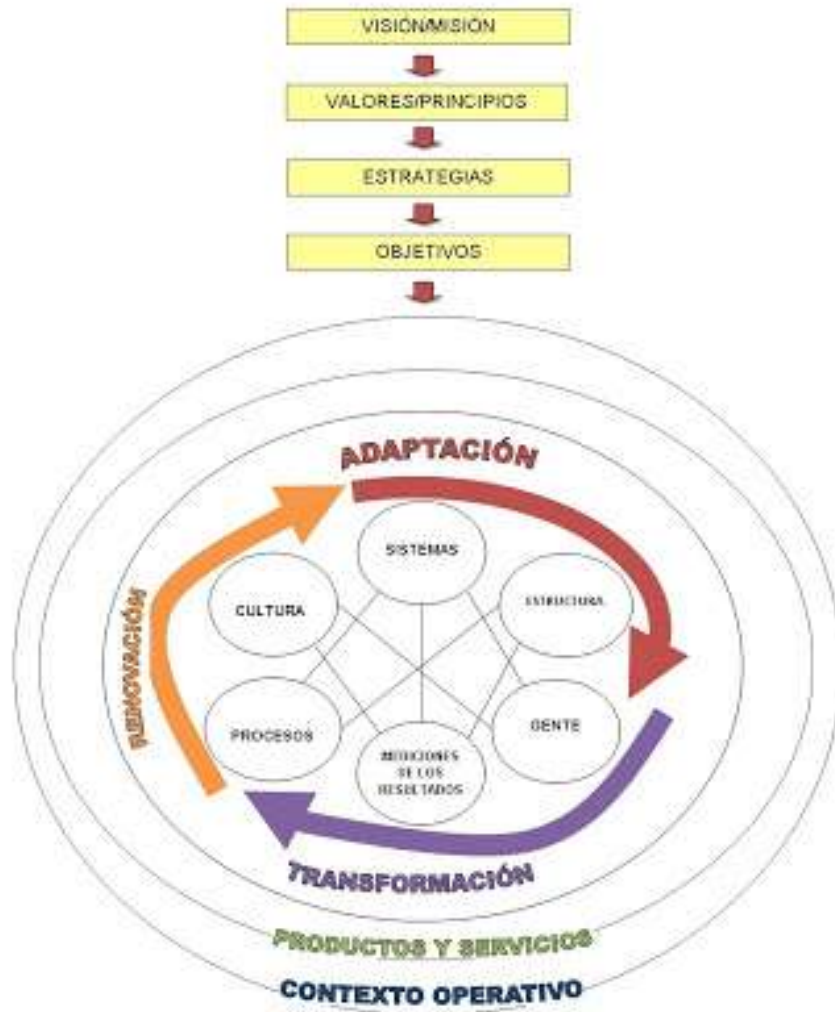
4.5.3.2.3.- BSC (cuadro de mando integral)



4.5.4.- Estructura organizacional

4.5.4.1.-Proyección de la estructura

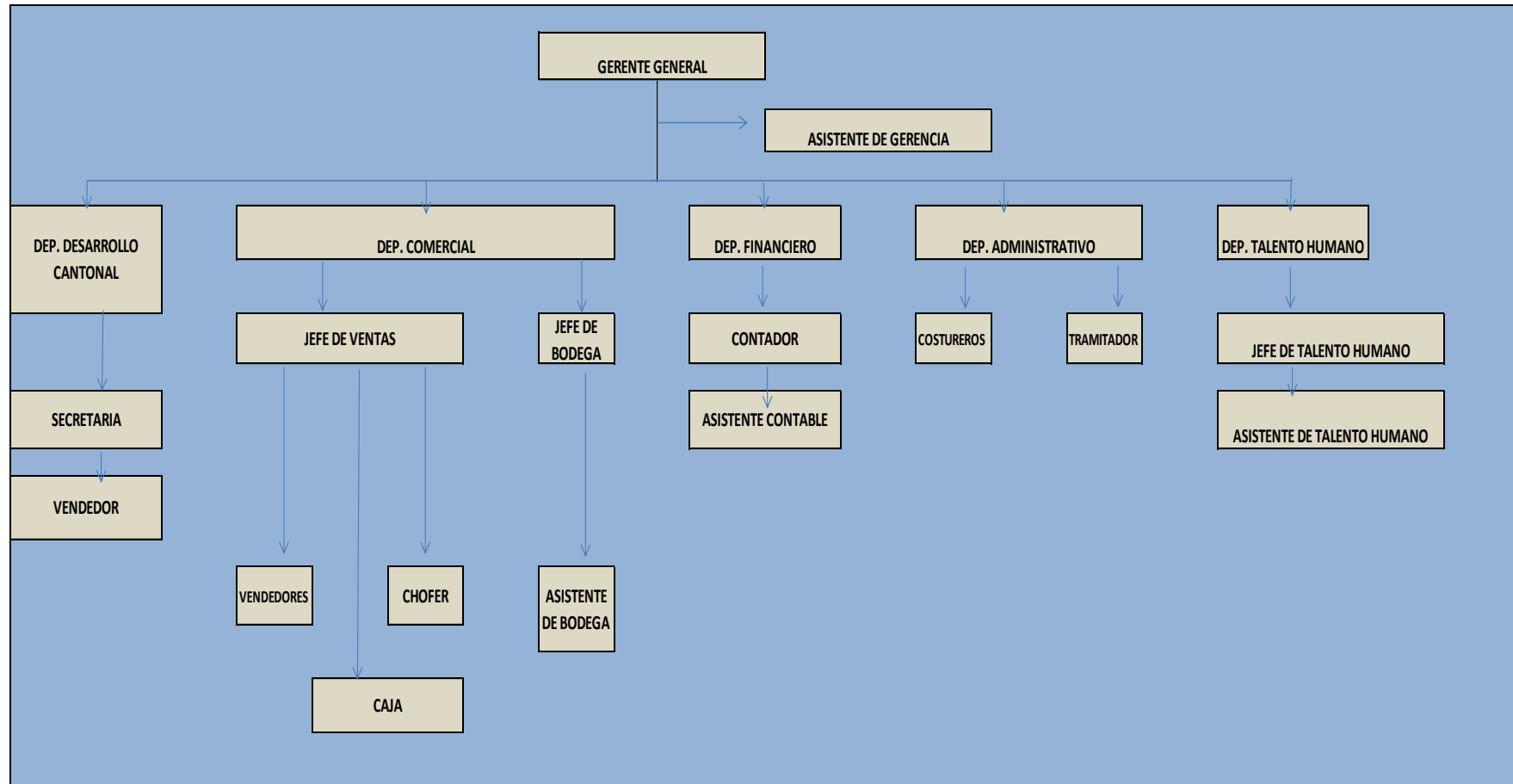
Gráfico #35: Proyección de la estructura



Fuente: DAFT Richard L. (2007), en su libro “Teórica del Diseño Organizacional”
Elaborado por: Juan Villavicencio F.

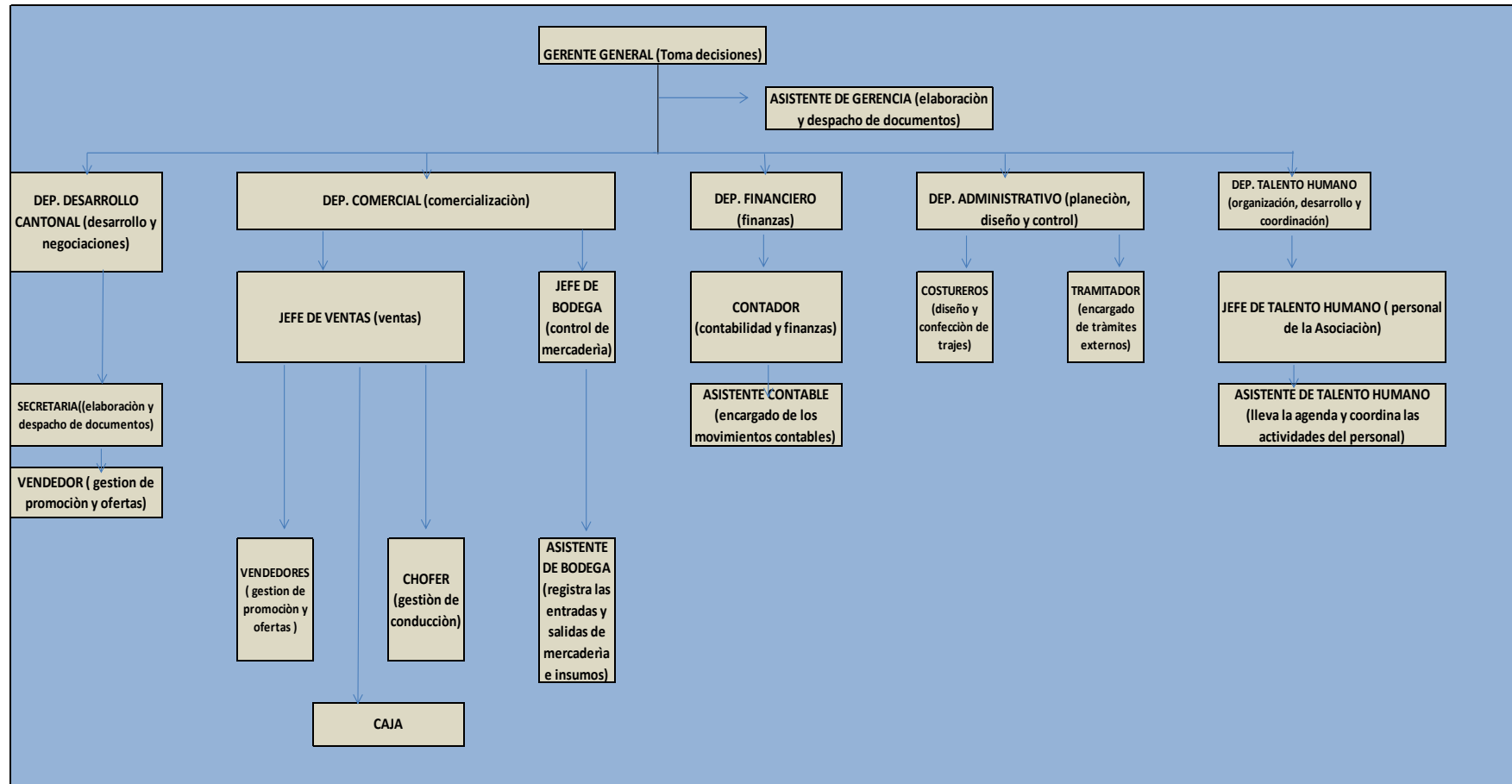
En base a lo expuesto anteriormente, se empleará una relación de tipo formal y simple, de tal manera que permita efectuar rápidamente las funciones y actividades encomendadas; y así mismo establecer la autoridad y jerarquía que para la presente propuesta serán de primer nivel.

4.5.4.1.1.-Estructura formal



Fuente: Estructura formal de la asociación de confecciones “Jhonn”.
Elaborado por: Juan Villavicencio F.

4.5.4.1.2.- Estructura funcional



Fuente: Estructura funcional de la asociación de confecciones “Jhonn”.

Elaborado por: Juan Villavicencio F.

4.5.4.1.3.-Descripción de funciones del personal

Gerente general

Es la cabeza de la organización, es la persona encargada de liderar los diferentes procesos y actividades de la asociación. Es responsabilidad del gerente evaluar y controlar las tareas de los demás integrantes de la organización.

Funciones del Puesto:

- Representar legal y judicialmente a la organización.
- Organizar y dirigir los diferentes departamentos de la empresa.
- Estudiar y evaluar los procedimientos en la instalación y obtención de ganancias, e invertirlas en adquisiciones que se consideren convenientes en beneficio de la empresa.
- Emitir planes corporativos a corto, mediano y largo plazo en las áreas que intervienen en la estructura de la asociación.
- Salvaguardar la seguridad del personal.
- Vender el servicio de la empresa, a los precios y volumen que conduzcan al logro de los objetivos de la misma.
- Revisar los estados financieros.
- Autorizar las compras requeridas de la asociación.
- Revisar y aprobar los cheques.
- Supervisar todas las actividades operativas y administrativas.
- Presentar a la junta general de socios los resultados obtenidos en cada periodo.
- Selección y contratación de personal.
- Atención a clientes, proveedores y concretar las negociaciones con los mismos.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

Requisitos del puesto:

- Título universitario (área de administración de empresas o finanzas).
- Manejo de Idioma de Inglés 50%
- Manejo de programa informáticos.
- Conocimiento de las leyes del país.
- Liderazgo.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad 25 años en adelante.
- Residir en la provincia de Santa Elena
- Tener 2 años como mínimo de experiencia.
- Poseer vehículo propio.

Asistente de gerencia

Es la persona encargada de recibir y redactar la correspondencia, llevar en orden la agenda de un superior, custodiar y ordenar los documentos de la oficina, así como también de coordinar los movimientos de la misma.

Funciones del puesto:

- Recepción y envío de documentos.
- Asistir y brindar la información que el administrador requiera.
- Entregar reportes al administrador.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Redacción de correspondencia interna y externa.
- Elaboración de cheques.
- Atención al público.
- Manejo de caja chica.
- Cobrar a los clientes por la utilización de la cancha de fútbol.
- Realizar el cierre de caja al final de la jornada

- Mantener en orden los archivos de la asociación
- Emitir y entregar factura o nota de venta al cliente.

Requisitos del puesto:

- Género: femenino.
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Mínimo 2 años de estudios Superiores en Administración
- Manejo de sistema contable.
- Manejo de utilitarios informáticos
- Excelentes relaciones humanas.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.
- Buenas relaciones humanas

Contador.

Profesional encargado del control contable, ingresos, egresos, gastos y presupuestos de la empresa, las declaraciones se realizan mensualmente, y cada 3 meses se realiza un control institucional para analizar cómo se está desarrollando la organización y si hay falencias corregirlas.

Funciones del puesto:

- Asistir al gerente general.
- Brindar toda la información que el gerente requiera
- Proyectar una buena imagen de la asociación.
- Cancelar roles de pago a los empleados de la asociación.
- Controlar el registro de asientos contables de ingresos y egresos, costos y gastos incurridos.
- Reportes a la gerencia.
- Presentación y elaboración de documentos requeridos por el SRI.

- Elaboración de cheques y manejo de caja chica.
- Responder por la recaudación diaria tomando las medidas que garanticen la no existencia de sobrantes o faltantes.
- Verificar la autenticidad de monedas y billetes recibidos.
- Realizar el cierre de caja al final de la jornada.
- Emitir y entregar factura o nota de venta al cliente.

Requisitos del puesto:

- Género: femenino.
- Edad: 23-30 años.
- Educación: Contadora Pública Autorizada (C.P.A).
- Manejo de paquetes contables.
- Manejo de sistemas tributarios
- Conocimiento de legislación laboral y tributaria del país.
- Experiencia laboral mínimo 1 año.

Personal de mantenimiento y limpieza.

Personas encargadas de limpiar y mantener en buen estado las instalaciones y los bienes - inmuebles de la asociación dando mantenimiento a las máquinas de costura.

Funciones del puesto:

- Mantenimiento preventivo de las máquinas de coser
- Garantizar el buen estado de las instalaciones.
- Comunicar al administrador, las necesidades de suministros de limpieza.
- Supervisar el aseo de los vestidores.
- Colocar los suministros de correspondientes (papel higiénico, jabón de manos, ambientador, entre otros.).

- Manipular maquinaria y suministros de limpieza.
- Vaciar los tachos de basura una vez estén llenos.

Requisitos del puesto:

- Género: Femenino o masculino.
- Edad 20-35 años
- Experiencia mínima de 1 año en puesto similares
- Bachiller.
- Proactivo.

Guardia de seguridad.

Persona encargada de la seguridad de la asociación, será el encargado de cuidar las instalaciones, el parqueadero, orientación y el orden dentro de la asociación, así como de la seguridad de las oficinas y de la clientela.

Funciones del puesto:

- Garantizar un ambiente seguro en las instalaciones.
- Velar por los intereses de la asociación.
- Garantizar la tranquilidad de los asistentes.
- Estar presente al momento de abrir y cerrar la asociación.
- Cumplir con su horario de trabajo establecido.
- Vigilar los equipos y demás objetos utilizados para el desarrollo del servicio.
- Cuidar los autos que se encuentren en el parqueadero.
- Entregar y retirar los tickets del parqueadero a los clientes que ingresan.
- Ayudar en las cosas que solicite el gerente.
- Encender y apagar las luces de la cancha.

Requisitos del puesto:

- Bachiller en cualquier área.
- Género masculino.
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia de 3 años en el cargo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Uso y manejo de armas
- Conocimientos defensa personal.
- Buen estado físico y mental
- No ser dependiente del alcohol y drogas.
- No poseer antecedentes penales - record policial.

Administrador de empresas (dpto. De desarrollo cantonal)

Serán las personas contratadas para brindar asesoría dentro de los aspectos como: confección / moda: camisas sin ojales, batas de laboratorio, todo lo relacionado a telas planas(sin cierre), desechables para hospitales y clínicas, cortinas, monos quirúrgicos, dormilonas y batas, lencería, ropa materna, uniformes, franelas, se presta el servicio de costura a terceros en lo relacionado a pijamas, uniformes deportivos, ropa de niños, pantalones (sin cierre) entre otras, con nuestros clientes reales y potenciales, se garantiza el trabajo realizado, nos interesa mantener buena relación comercial.

Trabajamos con máquinas overlot, personas responsables del manejo del overlot y collaretera trabajamos con maquinas recta.

Funciones del puesto:

- Enseñar la el arte de la alta costura y diseño
- Fomentar en ellos valores de amistad, respeto y responsabilidad.

- Se reportará directamente con el administrador del escenario textil y técnico de la producción.
- Verificar que la cancha de césped al final del entrenamiento se encuentre en buen estado.

Requisitos del puesto:

- Bachiller en Ciencias del Arte – Especialista en Corte y Confección
- Género masculino.
- Edad entre 23 y 40 años.
- Conocimientos de calidad.
- Record Policial.
- Experiencia mínimo 3 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Vendedores

Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas, etc. La persona que vende productos en un comercio recibe el nombre de dependiente y no es objeto de este artículo. Por su grado de relación con la empresa, se pueden distinguir dos tipos:

Vendedores de plantilla. Están ligados a la empresa por contrato laboral y, por tanto, tienen una relación de exclusividad con la misma.

Agentes libres. Su vínculo con la empresa es a través de contrato mercantil y suelen comercializar productos de varias compañías. Los agentes libres, también llamados comisionistas, tan sólo cobran un porcentaje de comisión en función del valor de las ventas realizadas.

Funciones del puesto

Como todo vendedor profesional será aquel que se entrega a sus labores al 100% sin dejar nada a la mitad porque, dejar las cosas a la mitad es de mediocres. Los valores del vendedor profesional lo llevarán a triunfar por encima de aquellos que son irresponsables, deshonestos, arrogantes y vanidosos.

El vendedor profesional de la asociación, aplicará sus objetivos de ventas y se da tiempo para aprender de sus errores, porque también es un ser humano y tiene defectos como cualquiera y es hombre porque los reconoce y además se compromete a no volver a cometerlos.

Cualquiera que esté dispuesto a pagar los precios de la transformación puede llegar a convertirse en esa persona que tanto ha soñado.

Requisitos del puesto

- Bachiller
- Género masculino y femenino
- Edad entre 23 y 40 años.
- Conocimientos de ventas.
- Experiencia en trabajos de ventas
- Record Policial.
- Experiencia mínimo 2 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Chofer

Un chofer o chófer es una persona capacitada para conducir un vehículo de motor contratada para transportar a personas o mercancías. El chofer puede conducir su propio vehículo, o bien utilizar uno provisto por la asociación.

Funciones del puesto

Las funciones del chófer consistirán en trasladar a las personalidades o visitantes (vip) de la asociación. El chófer esperara a sus clientes en un lugar acordado y, tradicionalmente, les abre la puerta tanto para entrar como para salir del vehículo.

En el caso de trasladar de mercancías, deben llevar el vehículo desde el depósito de carga hacia el sitio donde debe llevar los bienes. Según el caso, el propio chofer se encarga de descargar los productos, los cargadores van de acompañantes en el vehículo, o los puntos de carga y descarga poseen sus propios cargadores.

Requisitos del puesto

- Bachiller
- Género masculino
- Edad entre 23 y 40 años.
- Conocimientos de ventas.
- Experiencia en trabajos de movilización
- Record policial.
- Licencia profesional
- Experiencia mínimo 4 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Cajero

Persona encargada de la utilización de la entrada y salida de efectivo de la asociación.

Funciones del puesto

El cajero o cajera en la asociación es una persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.

Otras funciones que realizarán los cajeros son las de entregar cupones comerciales o canjear los que reciben por regalos o descuentos, reponer mercancía en las estanterías y etiquetarlas, sobre todo, en los momentos de menor trabajo, asegurarse de los precios de determinadas mercancías en descuento o promoción y hacer el recuento de caja al final de su turno.

Requisitos del puesto

- Bachiller en contabilidad
- Género masculino
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos de recepción – entrega de efectivo
- Record policial.
- Experiencia mínimo 4 años.
- Buenas relaciones interpersonales

JEFE DE BODEGA

Será el encargado de mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos por el servicio para ser utilizados en labores propias de la organización, que se encuentre en tránsito o en forma permanente en las bodegas destinadas para dichos fines.

Funciones del puesto

- Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodegas del Servicio, actualizados.
- Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como: resoluciones u órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho, etc.

- Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias.
- Preocuparse de mantener aislados aquellos elementos combustibles e inflamables, para cuyo efecto debe asesorarse por el encargado de prevención de riesgos.
- Receptar en terreno, materiales que por sus volúmenes, no puedan ser receptarse e ingresar en patios habilitados o en bodega.
- Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los bienes.
- Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.
- Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones.

Requisitos del puesto

- Estudios Profesionales – Ingeniería Comercial
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos similares
- Record policial.
- Experiencia mínimo 2 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Asistente de bodega

Persona que tiene como funciones: gestionar, registrar, manipular y mover mercancías en una bodega. Además dirige personal, lleva control de inventarios y ordena la distribución interior.

Funciones del puesto

- Receptar mercaderías y productos.
- Llevar un control de productos entregados.
- Mantener limpia la bodega.
- Manejar control de inventario.
- Organizar movimiento interior de mercancías.

Requisitos del puesto

- Bachiller
- Género masculino - femenino
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos similares
- Experiencia mínimo 2 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Jefe de financiero

Se definen como la persona poseedora del arte y la ciencia de administrar dinero, las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.

Funciones del puesto

- Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa.
- Evaluar las opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, y cuál nos permite recuperar nuestro dinero en el menor tiempo posible.
- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, (préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, entre otros)

- Evaluar las fuentes de financiamiento, para saber cuál nos brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo (menor tasa de interés). Y a la vez evaluar nuestra capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda.
- Seleccionar la opción más conveniente para nuestro negocio

Requisitos del puesto

- Estudios Profesionales – CPA
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos similares
- Record policial.
- Experiencia mínimo 3 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Asistente de financiero

Es responsable de la planificación, ejecución e información financieras, anteceder y procurar siempre en el apoyo de las actividades del jefe de finanzas.

Funciones del puesto

- Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa
- Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa
- Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa
- Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa.

Requisitos del puesto

- Bachiller Contable

- Género masculino - femenino
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos similares
- Record policial.
- Experiencia mínimo 2 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Operador de gestiones (tramitador) -mensajero

Aquella persona encargada de gestionar todo tipo de trámite fuera de la asociación, aquel que procurara hacer y trasladar cualquier tipo de documentación para la ejecución de las actividades de la asociación.

Funciones del puesto

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor

Requisitos del puesto

- Bachiller
- Género masculino - femenino
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos similares
- Record policial.
- Experiencia mínimo 1 años.
- Buenas relaciones interpersonales

Jefe de talento humano

Encargado de las coordinar y controlar las actividades de todo el personal de la Asociación.

Funciones del puesto

- Planear, formular, liderar y coordinar las iniciativas y proyectos estratégicos para garantizar la integración y alineación del talento humano en la contribución de valor.
- Formular las políticas de compensación y gestión del desempeño de las personas, el presupuesto de las iniciativas de talento humano, el plan de comunicación organizacional interno y externo de la asociación.

Requisitos del puesto

- Profesional en Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Deseable contar con estudios de postgrado en áreas de recursos humanos.
- Sólidos y comprobables conocimientos sobre alineación y planeación estratégica y técnicas o herramientas de mejoramiento continuo.
- Manejo de las herramientas de Office: Word, Excel, Power Point e Internet.
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos similares
- Record policial.
- Experiencia mínimo 3 años.

Asistente de talento humano

Antecede al jefe de Talento Humano en su ausencia y ayuda al control del personal de la asociación.

Funciones del puesto

- Diseñar el programa de capacitación de la compañía, así como el plan de carrera en la empresa.
- Coordinar los programas para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Revisar y autorizar las compras y/o gastos de las áreas a su cargo.
- Revisar el plan de trabajo para la implementación de los diferentes proyectos estratégicos de talento humano.
- Evaluar permanentemente la efectividad organizacional, instrumentando indicadores y ajustes cuando se presenten desviaciones.

Requisitos del puesto

- Bachiller
- Edad entre 23 y 40 años.
- Experiencia en trabajos similares
- Record policial.
- Experiencia mínimo 2 años.
- Buenas relaciones interpersonales

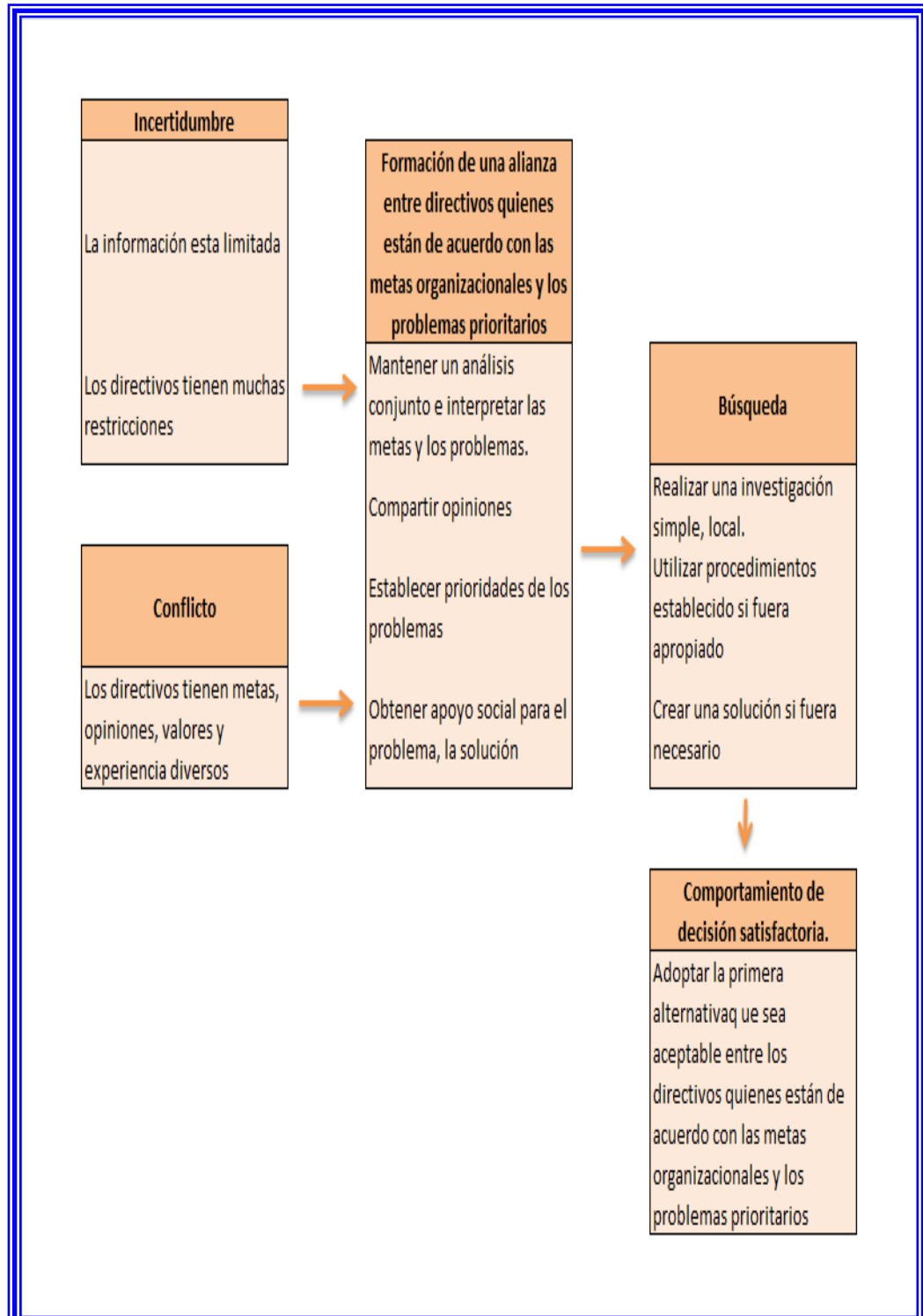
4.5.4.1.4.- Toma de decisiones

Todas las organizaciones progresan, mejoran o fracasan en la toma de decisiones, si bien es cierto la toma de decisiones es como una prueba o un error, en fin los directivos de una institución manejan estudios y buscan la forma apropiada para resolver los problemas que atraviesa la organización.

Los directivos al momento de tomar una decisión deben dar a conocer a la asamblea para que los apruebe, tarea difícil para estos dirigentes, pero no complicada.

El proceso que llevarán es el siguiente:

Gráfico #36: Proceso de toma de decisiones



Fuente: Asociación de Confecciones Jhonn.

Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio F.

Presupuesto financiero de la propuesta

Rubro	Cantidad	V. Unitario	Valor Total
Carpeta manila	7	\$ 0,20	\$ 1,40
Consulta en internet	60	\$ 0,80	\$ 48,00
Cuadernos	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Esferos	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Fotocopia del libro "Metodología de la Investigación Acción"	200	\$ 0,02	\$ 4,00
Fotocopia del libro "Como Desarrollar una Tesis"	200	\$ 0,02	\$ 4,00
Fotocopia del libro "Como Elaborar y Usar los Diseños Organizacionales"	161	\$ 0,02	\$ 3,22
Fotocopia del libro "Metodología de la Investigación"	305	\$ 0,02	\$ 6,10
Fotocopias de documentos	150	\$ 0,02	\$ 3,00
Anillados de libros	10	\$ 1,00	\$ 10,00
Impresiones	400	\$ 0,25	\$ 100,00
Compra de libro	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Resma hojas a-4	5	\$ 4,20	\$ 21,00
Hojas de apuntes	400	\$ 0,05	\$ 20,00
Tinta para la impresora (negro y colores)	8	\$ 35,00	\$ 280,00
Tinta para recargar cartuchos	8	\$ 5,00	\$ 40,00
Impresión de tesis final	200	\$ 0,25	\$ 50,00
Copia de tesis final	600	\$ 0,02	\$ 12,00
Anillado de tesis final y ejemplares	8	\$ 1,00	\$ 8,00
Transporte	10	10	\$ 100,00
Gastos varios	50	4	\$ 200,00
TOTALES			
			\$ 1.038,47

Conclusiones

A través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación y un estudio detallado que se realizó en el proyecto, se logró evaluar todos los aspectos relacionados al desarrollo de una estructura organizacional para la ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES “JHONN”, DE LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

Llegando a determinar las siguientes conclusiones:

- La ASOCIACIÓN DE COSTUREROS(AS) no presentaba una misión, ni una visión que permita que sus trabajadores se sientan identificados con la entidad para la cual laboran y sin generar expectativas de desarrollo al no fijarse una meta.
- Existe deficiente estructura organizacional acorde a su área administrativa. Esto ocasiona que los empleados en su mayoría desconozcan las responsabilidades y tareas que deben ejecutar en sus respectivos cargos, debido a la inexistencia de un organigrama.
- La matriz FODA es una herramienta que proporciona toda la información sobre el entorno interno y externo que rodea la empresa, permitiendo generar un diagnóstico de cómo se encuentra la organización y las posibles estrategias que se pueden adoptar para la mejora continua.
- Las estructuras organizacionales tienen una gran relevancia dentro de la productividad de una entidad, debido a que estas brindan la información necesaria para determinar quién es la empresa, hacia donde se dirige y cuáles son sus políticas.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados y las diferentes conclusiones que se obtuvieron con la ejecución del estudio y el cumplimiento de los objetivos, se recomienda lo siguiente:

- Promover la comunicación entre los empleados que pertenecen a la organización, con el fin de dar a conocer la nueva propuesta de misión, visión y valores.
- Aplicar y fundamentar una estructura de diseño organizacional, que oriente a la administración y la ejecución de las actividades con un alto margen de productividad en la asociación
- Mantener un constante análisis de los cambios del entorno tanto interno como externo con el fin de reconocer de manera inmediata posibles amenazas que afectan la vida institucional de la empresa y en el peor de los casos su cierre total.
- Implementar diferentes proyectos en coordinación con los directivos, personal administrativo y de servicios, con el fin de garantizar la permanencia de la ASOCIACIÓN DE COSTUREROS (AS), CONFECCIONES “JHONN” en el mercado peninsular y de ofrecer siempre servicios innovadores que capten la atención de los clientes.
- Establecer las políticas y reglamentos necesarios que permitan conocer hacia donde se quiere dirigir la empresa, delegando funciones a cada uno de los empleados acordes a su perfil para que exista eficiencia y eficacia alcanzado los objetivos propuestos inicialmente.

Bibliografía

AZÓCAR A. RAMÓN E. (2006), Diseño Organizacional 7ma, Edición.

BARREIRO FERNÁNDEZ JOSÉ M. Y DIEZ DE CASTRO JOSÉ (2005) Gestión Científica Empresarial, temas de investigación actual, Editorial: Netbiblo, México.

BERNAL, Cesar Augusto (2006) Metodología de la investigación. Segunda Edición Editorial Pearson. México.

BERNAL TORRES, César Augusto (2010), SIERRA ARANGO, HERNÁN DARÍO Proceso Administrativo, Editorial Pearson Prentice Hall. Primera edición, México.

BERNAL TORRES, César Augusto (2006), Metodología de la investigación, Editorial Pearson, Segunda Edición.

BERNÁRDEZ L. MARIANO (2007). Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones.

CÓRDOVA Alejandro (2005) El reto de la gestión empresarial Editorial: Deusto, España.

CUMMINGS Thomas G, Worley Christopher G. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. Octava Edición. Cengage Learning Editores S.A.

DA SILVA REINALDO, (2006) Teorías de la Administración Editorial: Cengage earning, Chile.

DAFT Richard L (2007) Administración Teoría Del Diseño Organizacional Novena Edición Editorial Thomson.

DESONGLES Juan Y Martos Navarro (2006) Cuerpo de Gestión Administrativa Editorial: Mad, México.

FERNÁNDEZ-RÍOS Manuel y Sánchez y José (2006) Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación, Editorial Díaz de Santos.

FREEMAN, Edward. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.

GILBERT, James, y otros, Administración, 6ta edición, Practice Hall Hispanoamericana, México 1996.

GITMAN, CARL D LAWRENCE J. (2007) El Futuro de los Negocios Editorial: Cengage Learning

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO. (2006) Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, 4ª edición

KOONTZ Harold (2003) Administración, una perspectiva global. Doceava Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

KOONTZ, Harold, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global–11a Edición. Mc Graw Hill.

PRIETO JORGE. (2008). Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial. 2 ed. Bogotá: Ediciones ECOE.

ROBBINS STEPHEN, (2005). Administración Editorial Pearson, México.

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración concepto y aplicaciones. México, 1996.

RODRÍGUEZ V. JOAQUÍN (2007). Administración moderna del personal, 7ª Edición.

RODRÍGUEZ VALENCIA (2007), Dirección Moderna de, Organizaciones 1º Edición.

REYES PONCE, Agustín. "Administración Moderna". Ed. Limusa.97-.

SENLLE, Andrés. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992.

Anexo 1 – Carta aval de la organización aceptando realizar el proyecto de investigación o titulación



"ASOCIACION DE CONFECCIONES JHONN"
30 AÑOS SIRVIENDO A LA COMUNIDAD
LA LIBERTAD – SANTA ELENA



Sr. Econ.

Félix Tigreiro

DIRECTOR DE LA CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL – UPSE

Presente.-

De mi consideración:

Yo, Juan Manuel TaipeQuinaluisa, con cédula No. 050088671 – 8, en representación de la Asociación de Confecciones Jhonn de la Libertad – Provincia de Santa Elena, autorizo al Estudiante Juan Pablo Villavicencio Figueroa, con cédula No. 092646936-2, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Desarrollo Empresarial, el ingreso a las instalaciones para la recaudación de la información necesaria para el cumplimiento de fines de realización de tesis con el tema de: Diseño Organizacional de la Asociación de Confecciones Jhonn de la Libertad - Provincia de Santa Elena.


Sr. Juan Manuel TaipeQuinaluisa
Presidente de la Asociación de Confecciones Jhonn

DIRECCION: La Libertad, Barrio Kennedy, Planta Baja de la Sociedad de Artesanos.

Anexo 2 – Acta de sesión de trabajo con el personal de la organización para determinar la situación



“ASOCIACION DE CONFECCIONES JHONN”
30 AÑOS SIRVIENDO A LA COMUNIDAD
LA LIBERTAD – SANTA ELENA



ACTA DE SESION DE TRABAJO CON EL PERSONAL DE LA ASOCIACION PARA DETERMINAR LA SITUACION.

En la ciudad de La Libertad, a los 20 días del mes de Junio, del año 2013, siendo las 13H00, en las instalaciones de la Asociación de Confecciones “Jhonn” se conforma la Sesión de Trabajo de la Asociación de Confecciones “Jhonn”, con la finalidad de determinar la situación actual de la misma, especificando:


- **CONCIENTIZACION A LOS SOCIOS Y COLABORADORES DE LA NECESIDAD DE LA ELABORACION DE UNA PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACION DE CONFECCIONES “JHONN”**

Para el efecto se encuentran presentes las siguientes personas comprendidas entre el personal administrativo y socios: Sra. Carmen Villagomez, Sr. Juan Suarez, Sr. Oscar de La A, Srta. Mayra Rocafuerte, Sr. Roberto Chele, Sr. Santiago Soledispa, Sra. Brenda Lavayen, Sr. Carlos Villarreal, Sr. Máximo Velez, Sra. Laura Pozo, Sr. Andrés Franco, Sra. Blanca Muñoz, Sra. Yaffa de La Rosa, Leda. Hilda Figueroa, Leda. Diana Villao, Leda. Claudio Villarreal, Sr. Carlos Miranda, Leda. Susana Bejarano.

Por decisión unánime, se aprobó la creación de una propuesta de DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACION DE CONFECCIONES “JHONN”, elaborado y coordinada por el estudiante, Juan Pablo Villavicencio Figueroa, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Para constancia de la presente se levanta Sesión de Trabajo, siendo las 15H00, se adjunta el Listado de los asistentes.

Lo certifico.-



Sr. Juan Pablo Villavicencio F.
Estudiante





Sr. Santiago Soledispa
Secretario



Sr. Juan Manuel Taipe Quinaluisa
Presidente

LISTA Y FIRMAS DE LOS ASISTENTES

Sra. Carmen Villagomez	
Sr. Juan Suarez	
Sr. Oscar de La A	
Sra. Mayra Rocafuerte	
Sr. Roberto Chele	
Sr. Santiago Soledispa	
Sra. Brenda Lavayen	
Sr. Carlos Villarreal	
Sr. Máximo Velez	
Sra. Laura Pozo	
Sr. Andrés Franco	
Sra. Blanca Muñoz	
Sra. Yaffa de La Rosa	
Leda. Hilda Figueroa	
Leda. Diana Villao	
Ledo. Claudio Villarreal	
Sr. Carlos Miranda	
Leda. Susana Bejarano	

DIRECCION: La Libertad, Barrio Kennedy, Planta Baja de la Sociedad de Artesanos.

Anexo 3 – Actas aprobando la misión, visión, filosofía, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.



“ASOCIACION DE CONFECCIONES JHONN”
30 AÑOS SIRVIENDO A LA COMUNIDAD
LA LIBERTAD – SANTA ELENA



ACTAS APROBANDO LA MISION, VISION, FILOSOFIA, VALORES, ESTRUCTURA ORGANICA, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LA ASOCIACION.

En la ciudad de La Libertad, a los 03 días del mes de Julio, del año 2013, siendo las 13H00, en las instalaciones de la Asociación de Confecciones “Jhonn” se conforma la Sesión de Trabajo de la Asociación de Confecciones “Jhonn”, con la finalidad de determinar los siguientes puntos, especificando:

- **CONCIENTIZACION A LOS SOCIOS Y COLABORADORES DE LA NECESIDAD DE LA ELABORACION DE UNA PROPUESTA DE LA MISION, VISION, FILOSOFIA, ESTRUCTURA ORGANICA, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS PARA LA ASOCIACION DE CONFECCIONES “JHONN”.**

Para el efecto se encuentran presentes las siguientes personas comprendidas entre el personal administrativo y socios: Sra. Carmen Villagomez, Sr. Juan Suarez, Sr. Oscar de La A, Sra. Mayra Rocafuerte, Sr. Roberto Chele, Sr. Santiago Soledispa, Sra. Brenda Lavayen, Sr. Carlos Villarreal, Sr. Máximo Velez, Sra. Laura Pozo, Sr. Andrés Franco, Sra. Blanca Muñoz, Sra. Yaffa de La Rosa, Leda. Hilda Figueroa, Leda. Diana Villao, Leda. Claudio Villarreal, Sr. Carlos Miranda, Leda. Susana Bejarano.

Por decisión unánime, se aprobó la creación de una propuesta de LA MISION, VISION, FILOSOFIA, ESTRUCTURA ORGANICA, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS PARA LA ASOCIACION DE CONFECCIONES “JHONN, elaborado y coordinada por el estudiante, Juan Pablo Villavicencio Figueroa, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Para constancia de lo presente se levanta Sesión de Trabajo, siendo las 15H00, se adjunta el Listado de los asistentes.

Lo certifico.-


Sr. Juan Pablo Villavicencio F.
Estudiante


Sr. Santiago Soledispa
Secretario



Sr. Juan Manuel Taje Quinaluisa
Presidente

LISTA Y FIRMAS DE LOS ASISTENTES

Sra. Carmen Villagomez	<i>Carmen Villa</i>
Sr. Juan Suarez	<i>Juan Suarez</i>
Sr. Oscar de La A	<i>Oscar de La A</i>
Sra. Mayra Rocafuerte	<i>Mayra Rocafuerte</i>
Sr. Roberto Chele	<i>Roberto Chele</i>
Sr. Santiago Soledispa	<i>Santiago Soledispa</i>
Sra. Brenda Lavayen	<i>Brenda Lavayen</i>
Sr. Carlos Villarreal	<i>Carlos Villarreal</i>
Sr. Máximo Velez	<i>Máximo Velez</i>
Sra. Laura Pozo	<i>Laura Pozo</i>
Sr. Andrés Franco	<i>Andrés Franco</i>
Sra. Blanca Muñoz	<i>Blanca Muñoz</i>
Sra. Yaffa de La Rosa	<i>Yaffa de La Rosa</i>
Lcda. Hilda Figueroa	<i>Hilda Figueroa</i>
Lcda. Diana Villao	<i>Diana Villao</i>
Lcdo. Claudio Villarreal	<i>Claudio Villarreal</i>
Sr. Carlos Miranda	<i>Carlos Miranda</i>
Lcda. Susana Bejarano	<i>Susana Bejarano</i>

DIRECCION: La Libertad, Barrio Kennedy, Planta Baja de la Sociedad de Artesanos.

Anexo 4 - Acta de compromiso entre miembros de la organización y estudiante asesor administrativo



“ASOCIACION DE CONFECCIONES JHONN”
30 AÑOS SIRVIENDO A LA COMUNIDAD
LA LIBERTAD - SANTA ELENA



ACTA DE COMPROMISO TANTO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTUDIANTE ASESOR PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

En la ciudad de La Libertad, a los 13 días del mes de Julio, del año 2013, siendo las 13H00, en las instalaciones de la Asociación de Confecciones “Jhonn” se conforma la Sesión de Trabajo de la Asociación de Confecciones “Jhonn”, con la finalidad de determinando el siguiente punto, especificando:

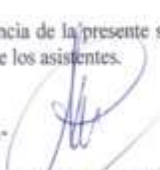


- COMPROMISO TANTO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTUDIANTE ASESOR PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EN LA ASOCIACION DE CONFECCIONES JHONN.

Para el efecto se encuentran presentes las siguientes personas comprendidas entre el personal administrativo y socios: Sra. Carmen Villagomez, Sr. Juan Suarez, Sr. Oscar de La A. Srta. Mayra Rocafuerte, Sr. Roberto Chele, Sr. Santiago Soledispa, Sra. Brenda Lavayen, Sr. Carlos Villarreal, Sr. Máximo Velez, Sra. Laura Pozo, Sr. Andrés Franco, Sra. Blanca Muñoz, Sra. Yaffa de La Rosa, Leda, Hilda Figueroa, Leda, Diana Villao, Leda, Claudio Villarreal, Sr. Carlos Miranda, Leda, Susana Bejarano.

Por decisión unánime, se aprobó el ACTA DE COMPROMISO TANTO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTUDIANTE ASESOR PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO, elaborado y coordinada por el estudiante, Juan Pablo Villavicencio Figueroa, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Para constancia de la presente se levanta Sesión de Trabajo, siendo las 15H00, se adjunta el Listado de los asistentes.

Lo certifico.-

 Sr. Juan Pablo Villavicencio F. Estudiante	 Sr. Santiago Soledispa Secretario
 Sr. Juan Manuel Taipe Quimaluisa Presidente	

LISTA Y FIRMAS DE LOS ASISTENTES

Sra. Carmen Villagomez	<i>Carmen Villa</i>
Sr. Juan Suarez	<i>Juan Suarez</i>
Sr. Oscar de La A	<i>Oscar de La A</i>
Sra. Mayra Rocafuerte	<i>Mayra Rocafuerte</i>
Sr. Roberto Chele	<i>Roberto Chele</i>
Sr. Santiago Soledispa	<i>Santiago Soledispa</i>
Sra. Brenda Lavayen	<i>Brenda Lavayen</i>
Sr. Carlos Villarreal	<i>Carlos Villarreal</i>
Sr. Máximo Velez	<i>Máximo Velez</i>
Sra. Laura Pozo	<i>Laura Pozo</i>
Sr. Andrés Franco	<i>Andrés Franco</i>
Sra. Blanca Muñoz	<i>Blanca Muñoz</i>
Sra. Yaffa de La Rosa	<i>Yaffa de La Rosa</i>
Lcda. Hilda Figueroa	<i>Hilda Figueroa</i>
Lcda. Diana Villao	<i>Diana Villao</i>
Lcdo. Claudio Villarreal	<i>Claudio Villarreal</i>
Sr. Carlos Miranda	<i>Carlos Miranda</i>
Lcda. Susana Bejarano	<i>Susana Bejarano</i>

DIRECCION: La Libertad, Barrio Kennedy, Planta Baja de la Sociedad de Artesanos.

Anexo 5: Fotos

FOTO 1: AUTOR DE LA TESIS Y PROPIETARIO DE LA ASOCIACIÓN



FOTO 2: REUNIÓN CON EL PERSONAL OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN



FOTO 3: ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES JHONN



FOTO 4: NUEVOS ESTILOS DE TRAJES



FOTO 5: PEDIDOS DE INSTITUCIONES

