



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERIA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
GESTIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA DEL CENTRO DE
DESARROLLO INDÍGENA CEDEIN COLTA-GUAMOTE,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2015.

AUTORA:

FANNY BEATRIZ CAVA LEMA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido realizado por la estudiante Fanny Beatriz Cava Lema, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. José Fernando López Aguirre
DIRECTOR

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Fanny Beatriz Cava Lema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que previenen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 16 de Marzo del 2017

Fanny Beatriz Cava Lema
C.C. 060439219-1

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mi Dios quién supo guiar por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaba, enseñando a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres por su infinito apoyo, consejos, comprensión, amor, en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para la formación de nuestra profesión. Nos han dado todo lo que somos como personas, nuestros valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir los objetivos planteados.

Fanny Beatriz Cava Lema

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por llenar de sabiduría, entendimiento y guiarme en camino durante mi preparación profesional para poner a disposición de mi querida sociedad.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, y profesores que me han guiado para culminar este trabajo de titulación al Dr. Víctor Reinoso, Ing. Luis Orna, Ing. José López y a todas aquellas personas que de una u otra manera han colaborado para la culminación exitosa del presente trabajo de Titulación.

Fanny Beatriz Cava Lema

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xv
Resumen.....	xvi
Summary.....	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1. Antecedentes Históricos	7
2.1.2. Fundamentación legal	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.2.1. Estructura organizacional	12
2.2.2. Interpretación de términos de la organización	12
2.2.3. Criterios para organizar.	14
2.2.4. Definiciones del término estructura.....	15
2.2.5. Principios de la estructura organizacional	16
2.2.6. Fundamentos del diseño de la estructura organizacional.....	17
2.2.7. Nuevas opciones de diseño.....	18

2.2.8. Teoría Organizacional.....	20
2.2.9. Enfoque Formal (Teoría Clásica)	20
2.2.10. Relaciones Humanas (Teoría Neoclásico)	21
2.2.11. Estructural Funcional.....	21
2.2.12. Enfoque Accionista:.....	21
2.2.13. El papel de los directivos en la organización.....	21
2.2.14. Desarrollo de estructuras.	23
2.2.15. División de trabajo.....	23
2.2.16. Jerarquización.	23
2.2.17. Coordinación.....	23
2.2.18. Definiciones del término estructura.	24
2.3. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES FORMALES.....	24
2.3.1. Lineal o militar.....	25
2.3.2. Funcional.	25
2.3.3. Staff.....	25
2.3.4. Estructura matricial.....	25
2.3.5. Estructura por departamentalización	27
2.3.6. Por producto.....	29
2.3.7. Territorio	30
2.3.8. Por clientes o beneficiarios	31
2.3.9. Estructura circular	32
2.3.10. Estructura hibrida.....	33
2.4. ORGANIGRAMA	34
2.4.1. Definición y características.....	34
2.4.2. Estructura orgánica	35
2.4.3. Funciones Del Organigrama	37
2.4.4. Tipos de organigramas.....	37
2.4.5. Clasificación de los organigramas	39
2.4.6. Motivos de una organización para delegar autoridad:	39
2.4.7. Técnicas para la elaboración de un organigrama.....	40
2.4.8. Ventajas y Desventajas de los Organigramas	41
2.4.9. Toma de decisiones.....	42
2.4.10. Integración	42
2.4.11. Motivación	43

2.5.	LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LOS ORGANISMOS SOCIALES	43
2.6.	FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN.....	44
2.7.	RESPONSABLES DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION.....	44
2.8.	CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	45
2.9.	ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	45
2.9.1.	Diferenciación horizontal o departamental.....	45
2.10.	GESTIÓN EMPRESARIAL Y SOLIDARIA	46
2.10.1.	Solidaria.....	47
2.10.2.	Empresa Solidaria	48
2.10.3.	La empresa solidaria como organización primaria	48
2.10.4.	Compromisos de las Empresas Solidarias.	49
2.10.5.	Los cuatro principios de la Carta de la Empresa Solidaria son:	49
2.10.6.	Organizaciones Solidarias.....	50
2.10.7.	Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa	50
2.11.	IDEA A DEFENDER	51
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	52
3.3.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	52
3.3.1.	Métodos.	52
3.3.2.	Técnicas	53
3.3.3.	Instrumento	53
3.4.	POBLACIÓN.....	53
3.5.	MUESTRA	53
3.6.	RESULTADOS	55
3.6.1.	Procesamiento, análisis e interpretación de datos.....	56
3.7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....	72
3.7.1.	Análisis situacional de la Organización.....	72
3.7.2.	Análisis DOFA.	72
3.7.3.	Diagnóstico De La Organización.....	74
3.7.4.	Metodología de trabajo de CEDEIN.....	75

3.7.5. Tecnologías sencillas acorde con la realidad del sector	77
3.7.6. Participación de la familia	78
3.7.7. Métodos visuales fáciles de entender.....	80
3.7.8. Enseñanza en lengua materna	80
3.7.9. Hacer la prueba en pequeñas chacras	81
3.7.10. Proceso de compartir de saberes y aprendizaje	81
3.7.11. Motivación	82
3.7.12. Planificación y organización.....	84
3.7.13. Plan comunal agroecológico	86
3.7.14. Formación y aplicación del conocimiento	87
3.7.15. Evaluación y acompañamiento	87
3.7.16. CEDEIN en la implementación de la feria economía solidaria	88
3.8. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	91
3.8.1. Los factores que se analizaran son las 5 fuerzas competitivas	92
3.9. ANÁLISIS INTERNO.....	92
3.9.1. Asamblea general.....	93
3.9.2. Directorio	94
3.9.3. Director ejecutivo	94
3.9.4. Administración financiera.....	94
3.9.5. Seguimiento	95
3.9.6. Capacitación.....	96
3.9.7. Asesoría	96
3.9.8. Las funciones que cumple los colaboradores de “CEDEIN”	97
3.9.9. Economía solidaria	98
3.9.10. Agroecología.....	103
3.9.11. Género.....	103
3.9.12. Salud	104
3.9.13 Decreto Ejecutivo del MIES	104
3.10. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	104
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	106
4.1. TÍTULO	106
4.2. INTRODUCCIÓN	106
4.3. OBJETIVOS	107
4.3.1. Objetivo general.....	107

4.3.2. Objetivos específicos	107
4.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	108
4.4.1. Árbol de Problemas	108
4.4.2. Árbol de Objetivos.....	109
4.5. GENERALIDADES DEL CEDEIN.....	110
4.5.1. Breve reseña histórica de CEDEIN	110
4.5.2. Fuentes de estudio.....	113
4.6. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	114
4.6.1. Desarrollo Organigrama Estructural	114
4.6.2. Análisis y descripción del puesto.....	118
4.6.3. Elaboración de manual de funciones	118
4.6.4. Manual de funciones de acuerdo al Organigrama (Propuesto) del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN.....	119
4.6.5. Proceso de inducción al nuevo personal	144
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES.....	146
BIBLIOGRAFÍA.	147
ANEXOS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de la organización por diferentes autores.....	13
Tabla 2: Definición de estructura por diferentes autores.....	15
Tabla 3: Población de la Investigación.....	54
Tabla 4: Estratos y Frecuencias de la Organización.....	55
Tabla 5: Estructura Organizacional.....	56
Tabla 6: Aplicación de la estructura organizacional vigente.....	57
Tabla 7: Laborar con una estructura organizacional.....	58
Tabla 8: Cumplimiento de actividades.....	59
Tabla 9: Especificaciones de actividades.....	60
Tabla 10: Dificultades en el desempeño.....	61
Tabla 11: Causas de las dificultades.....	62
Tabla 12: Aporte de la organización en las actividades.....	63
Tabla 13: Satisfacción con el apoyo de la organización.....	64
Tabla 14: Importancia de realizar el desarrollo de la estructura organizacional.....	65
Tabla 15: Desempeño de la organización.....	66
Tabla 16: Supervisión de los colaboradores.....	67
Tabla 17: Cambios en el cultivo.....	68
Tabla 18: Aplicación de procesos en el cultivo.....	69
Tabla 19: Suficiencia del personal.....	70
Tabla 20: Importancia del plan estructurado.....	71
Tabla 21: Componentes del análisis DOFA.....	72
Tabla 22: Matriz DOFA.....	73
Tabla 23: Plan comunal agroecológico.....	86
Tabla 24: Las funciones y responsabilidades que cumple los colaboradores.....	97
Tabla 25: Descripción del organigrama propuesto.....	118
Tabla 26: Manual Orgánico Funcional de la Asamblea General.....	119
Tabla 27: Manual Orgánico funcional de la junta directiva.....	122
Tabla 28: Manual Orgánico funcional del presidente.....	124
Tabla 29: Manual orgánico funcional del coordinador.....	126
Tabla 30: Manual Orgánico funcional financiero.....	129
Tabla 31: Manual orgánico del Talento Humano.....	131
Tabla 32: Manual Orgánico funcional de Marketing.....	132

Tabla 33: Manual orgánico funcional de Producción.....	134
Tabla 34: Manual Orgánico Funcional de secretaria	136
Tabla 35: Manual orgánico funcional de contador	138
Tabla 36: Manual orgánico funcional de investigación de mercado	140
Tabla 37: Manual orgánico funcional de ventas	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Logotipo de la Organización	10
Gráfico 2: Niveles de organización pirámide	22
Gráfico 3: Ejemplo de una organización funcional básico	29
Gráfico 4: Organigramas por productos/ mercado de una empresa.....	29
Gráfico 5: Estructura por división territorial de la empresa	31
Gráfico 6: Organigrama de una empresa división por cliente	32
Gráfico 7: Ejemplo de un organigrama.....	34
Gráfico 8: Solidaridad.....	48
Gráfico 9: Estructura Organizacional	56
Gráfico 10: Aplicación de la Estructura Organizacional	57
Gráfico 11: Laborar con una estructura organizacional.....	58
Gráfico 12: Cumplimiento de actividades	59
Gráfico 13: Especificación de actividades en un documento.	60
Gráfico 14: Dificultades en el desempeño	61
Gráfico 15: Causas de las dificultades	62
Gráfico 16: Aporte de la organización a los colaboradores	63
Gráfico 17: Satisfacción con el apoyo de la organización.....	64
Gráfico 18: Importancia de realizar el desarrollo de la estructura organizacional	65
Gráfico 19: Desempeño de la organización	66
Gráfico 20: Supervisión de los colaboradores	67
Gráfico 21: Cambios en los cultivos.....	68
Gráfico 22: Aplicación de procesos de cultivo	69
Gráfico 23: Suficiencia del personal.....	70
Gráfico 24: Importancia del plan estructurado	71
Gráfico 25: Taller de intercambio de conservación de suelo.....	77
Gráfico 26: Método del brazo extendido para determinar la distancia entre fajas de pasto milín en terrazas de formación lenta. EMCHE	78
Gráfico 27: Participación de la familia en actividades de recolección de información de sus chacras. EMCHE	79
Gráfico 28: Métodos audiovisuales en taller de conservación de suelos. Comunidad San Martín Alto. EMCHE	80

Gráfico 29: Evento de motivación con la utilización de fotografías. Comunidad San Martín Alto. EMCHE	82
Gráfico 30: Beneficio de productos agroecológicos.....	89
Gráfico 31: Agricultura agroecológico	90
Gráfico 32: Árbol del problema.....	108
Gráfico 33: Árbol de objetivos	109
Gráfico 34: Organigrama propuesto para CEDEIN.....	115
Gráfico 35: Función asamblea general	121
Gráfico 36: Función de junta directiva	123
Gráfico 37: Funciones del Presidente	125
Gráfico 38: Funciones del coordinador	128
Gráfico 39: Funciones del departamento financiero.....	130
Gráfico 40: Funciones del marketing.....	133
Gráfico 41: Funciones de producción	135
Gráfico 42: Funciones del secretario	137
Gráfico 43: Funciones del departamento contable	139
Gráfico 44: Funciones del investigador del mercado	141
Gráfico 45: Descripción del vendedor	143

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Nómina de Centro de Desarrollo "CEDEIN"	149
Anexo 2: Encuesta aplicada a los Colaboradores de "CEDEIN" de la Ciudad de Cajabamba	150
Anexo 3: Encuesta a los socios de "CEDEIN" de la Ciudad de Cajabamba	153
Anexo 4: Entrevista al Coordinador de "CEDEIN" de la Ciudad de Cajabamba.....	155
Anexo 5: colaboradores y socios de "CEDEIN"	156

RESUMEN

El “Desarrollo De La Estructura Organizacional De Gestión Empresarial Solidaria Del Centro De Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, Provincia De Chimborazo, Periodo 2015”. Tiene finalidad cumplir a cabalidad con las actividades de acuerdo a cada puesto de trabajo, mediante la optimización de los recursos: Administrativos, Humanos, financieros y materiales. El desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria fortalecerá el desempeño laboral de los socios y colaboradores, el mismo que permitirá realizar los labores de acuerdo a las funciones propuestas en la organigrama, manuales de funciones de cada área y los flujogramas, realizar la respectiva valorización de cada área e ir aplicando en su totalidad para un buen funcionamiento de la organización. Se recomienda aplicar organigrama estructural para realizar todas las actividades necesarias.

Palabras claves: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, GESTION EMPRESARIAL, ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, MANUAL DE FUNCIONES.

SUMMARY

The "Development Of The Organizational Structure Business Management Solidarity Of Center For Indigenous Development, CEDEIN Colta - Guamote, province of Chimborazo, period 2015". It takes as a purpose to expire perfectly with the activities in accordance with every job, through the optimization of resources: Administrative, Humans, Financial, and Materials. The development of the organizational structure business management solidarity will strengthen the job performance of partners and collaborators, which will allow to perform tasks according to the proposed functions in the organization chart, manual of functions of each area and the flow charts, make the respective valuation of each area and apply in its entirety for a proper functioning of the organization. Structural organigram is recommended to perform all the necessary activities.

Key words: ORGANIZATIONAL STRUCTURE, BUSINESS MANAGEMENT, STRUCTURAL ORGANIGRAM, MANUAL OF FUNCTIONS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado Desarrollo de la Estructura Organizacional de Gestión Empresarial Solidaria del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, Provincia de Chimborazo, Periodo 2015, permite fortalecer el desarrollo de las actividades y optimizar recursos en las diferentes áreas tales como: administrativas, financiero, talento humano, Marketing y producción de la Organización de la ciudad de Cajabamba provincia Chimborazo, en su contenido consta de cuatro capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.- En este capítulo se desarrolló un análisis macro, meso y micro del problema es estudio; es decir se describe el problema, cuáles son sus antecedentes, formulación y delimitación del problema, se detalla la justificación al igual que se plantea tanto el objetivo general como los específicos para dar solución al mismo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO.- Se fundamentó la investigación a través de la conceptualización del marco teórico, el mismo que contendrá antecedentes investigativos, antecedentes históricos, fundamentación teórica, base legal; además se planteó la hipótesis o idea a defender.

CAPITULO III: METODOLOGIA.- Se definieron las modalidades y tipos de investigación a utilizarse así como también se estableció la población y muestra de estudio, las técnicas y herramientas que se utilizarán para recolectar la información. Se realiza la tabulación, análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en los cuestionarios.

CAPITULO IV: LA PROPUESTA.- Se desarrolla el marco propositivo, compuesto por el tema, descripción de la Organización; se propone el desarrollo de una organigrama estructural para mejorar el proceso administrativo de la organización mediante la aplicación de los elementos necesarios como financiero, Talento Humano, Marketing y producción, los manuales y flujo gramas que ayudara a tomar decisiones de acuerdo a la utilización de estos herramientas administrativas para un buen funcionamiento de la misma, que darán soluciones al problema de investigación en beneficio del Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN” de la ciudad de Cajabamba. Al final se emite conclusiones y recomendaciones, así como adjuntar los anexos que permiten sustentar el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las organizaciones son sistemas complejos e integrales conformados por recursos tanto humanos así como de una variedad de recursos materiales coordinados para la obtención de una finalidad establecida, y que a su vez, están constituidas por sistemas o subsistemas que interactúan entre sí, los cuales deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se quiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

La estructura organizacional de gestión en el ámbito empresarial puede definirse como el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización, y para esto es necesario aplicar el proceso administrativo que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes.

El centro de desarrollo indígena (CEDEIN) es una Fundación, organismo no Gubernamental sin fines de lucro constituida legalmente el 20 de Enero de 1995 mediante el Acuerdo Ministerial N°-0097 promulgado por el Ministerio de Bienestar Social. Cuyo objetivo es Apoyar el mejoramiento de la condiciones de vida de las comunidades indígenas y campesinas en especial a las más pobres y abandonadas, mediante el manejo integral de las granjas agrícolas, fomentando la conservación y respeto al ecosistema, suelos, forestación con especies nativas, uso de abonos orgánicos y aprovechamiento de productos naturales del medio en el sector de Cajabamba.

La organización tiene problemas estructurales profundos que impiden aplicar el uso de los recursos, funciones y herramientas administrativas por su desorganización no tiene planes a largo plazo, manuales y otros.

Trabaja de acuerdo a la coyuntura, no están bien definidas las líneas jerárquicas de la gestión, acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar imprecisión de responsabilidades, falta de delimitación de autoridad y desestabilidad que conduce a la ineficiencia de la organización.

Con estos antecedentes es muy importante plantear el “Desarrollo De La Estructura Organizacional De Gestión Empresarial Solidaria Del Centro De Desarrollo Indígena CEDEIN Colta- Guamote, Provincia De Chimborazo, Periodo 2015”, para optimizar el uso de los recursos humanos, ambientales, administrativos y financieros que posee la organización para fortalecer la gestión solidaria.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el Desarrollo De La Estructura Organizacional De Gestión Empresarial Solidaria que mejorará el proceso administrativo mediante la aplicación de los elementos necesarios en el Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, Provincia De Chimborazo, Periodo 2015”?

1.1.2. Delimitación del Problema

El problema está delimitado en su alcance a la factibilidad de diseñar una estructura organización de gestión empresarial mediante manual de normas y procedimientos administrativos para mejorar la gestión de la Organización, lo que incidirá directamente en la solución de los problemas administrativos que a diario surgen en los trámites que tiene que gestionar esta empresa; además de satisfacer las necesidades del usuario lo más rápido posible.

Ubicación: Cajabamba

Provincia: Chimborazo

Cantón: Colta

Parroquia: Cajabamba

Campo: Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote calle U 2001

intersección: Av. del Maestro

Espacio: Periodo 2015.

Tema: “Desarrollo de la Estructura Organizacional de Gestión Empresarial Solidaria del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, Provincia de Chimborazo, Periodo 2015”

1.2.JUSTIFICACIÓN

A través del desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria la organización planteará roles y organigramas estructurales de acuerdo a los niveles jerárquicos, que realizarán la proyección en función a la actividad solidaria para el mejoramiento de los procesos administrativos de la organización, mediante lo cual fortalecer su gestión solidaria.

Es por ello que la presente investigación se justifica fundamentalmente por la necesidad que tiene toda empresa de plantear una estructura organizacional adecuada, moderna y flexible, ya que ésta es requisito indispensable para el desarrollo de sus funciones como una organización exitosa.

El Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN mediante el diseño de una estructura organizacional tendrá beneficios, ya que esto a futuro evitará problemas que desemboquen en el incumplimiento de su visión, misión y objetivos, y que en gran medida se deberá a la no formalización de los Sistemas Administrativos. En este sentido dicha investigación es un instrumento que facilita la Gestión Administrativa, ya que está orientada a corregir las posibles fallas que existan para alcanzar la eficiencia, eficacia operacional y aumentar la preparación de conocimientos al personal, así como ayudar mediante niveles jerárquicos a explicar los objetivos y funciones de los cargos adoptados para lograr y asegurar que sus funciones sean confiables al igual que la toma de decisiones.

Mediante los fundamentos teóricos y científicos, se enfocará cada uno de los conceptos necesarios para el desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria a contribuir a la organización en la optimización de los usos de sus recursos necesarios.

El Desarrollo de la Estructura Organizacional de Gestión Empresarial Solidaria está acorde con la modalidad de la investigación de campo, aplicando instrumentos necesarios como: encuestas, entrevistas, al personal con métodos y técnicas que se usan para la realización del diagnóstico de la situación actual de la organización.

Con la aplicación de los conocimientos adquiridos para la puesta en práctica de este Trabajo de Titulación se puede dar soluciones a problemas existentes en el ámbito académico empresarial para una mejor enseñanza dinámica y seguir cumpliendo mis metas y objetivos planteados.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Desarrollar la Estructura Organizacional de Gestión Empresarial Solidaria, mediante el análisis para el mejoramiento del proceso administrativo en el sector Cajabamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar el funcionamiento de la Estructura Organizacional de Gestión empresarial Solidaria, en el Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN.
- Identificar los elementos necesarios para el desarrollo de la Estructura Organizacional y Gestión Empresarial.
- Estructurar a la organización en base al establecimiento de departamentos con roles y responsabilidades que interactúan de acuerdo a sus funciones empresariales.
- Elaborar el manual orgánico funcional para ejecutar el modelo de gestión en la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

“El ser humano es social por naturaleza, siempre tiende a organizarse y a cooperar en relaciones interdependientes. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominantemente agraria a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales. Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas) por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones”. (Ortiz, 2012)

2.1.1. Antecedentes Históricos

El Centro de Desarrollo Indígena "CEDEIN" empieza en el año 1981, cuando un grupo de personas de los cantones Colta y Guamote recibieron capacitación, para luego compartir los conocimientos adquiridos con la gente de sus comunidades. En el año 1985 las 15 personas que habían participado en la capacitación formaron la Asociación de Productores Agrícolas, y solo hasta 1995 logran legalizar su organización como promotores y formar el Centro de Desarrollo Indígena.

CEDEIN es una ONC Indígena, que da asesoría a las comunidades de los cantones Colta y Guamote en temas relacionados con la agricultura, conservación de suelos, manejo de páramos y turismo comunitario. Para realizar sus actividades de turismo

Comunitario, CEDEIN cuenta con una infraestructura física en el área de páramo conocida como "Yanarrumi" que le sirve de centro de capacitación, CEDEIN ofrece alojamiento campestre y alimentación, caminatas y observación de la crianza de alpacas. Además la organización está facilitando el proceso de desarrollo del turismo en dos de sus comunidades Huiñatus Chico y San Martín Alto.

Su principal preocupación es reducir el nivel de migración (30%) de las comunidades de base a través de mejorar las prácticas agrícolas y crear nueva: alternativas económicas como por ejemplo el turismo comunitario no solo para sus bases sino también para la organización

El objetivo de CEDEIN con el desarrollo de las actividades turísticas es:

"Generar recursos para su autogestión con el fin de seguir apoyando con asesoría a las comunidades".

Los primeros visitantes que recibieron tanto en el centro de capacitación Yanarrumi como en las comunidades fueron los técnicos extranjeros y nacionales de las instituciones de apoyo, quienes tenían que suplir necesidades básicas de alojamiento y alimentación. El compartir con estos visitantes el interés que mostraron por conocer la vida diaria, las prácticas tradicionales agrícolas y los paisajes naturales, motivaron a los miembros de CEDEIN en el año 2002, a incorporar el desarrollo del turismo comunitario entre sus actividades tradicionales. Para CEDEIN Turismo Comunitario es considerado como una actividad complementaria a las otras actividades económicas que normalmente han venido realizando.

Las actividades de CEDEIN benefician a 374 agricultores de 27 comunidades. En cuanto al desarrollo turístico comunitario, actualmente CEDEIN está trabajando con 2 de las 27 comunidades y para el futuro esperan incorporar otras más ya que cada una de ellas tienen recursos naturales y culturales diferentes.

Las comunidades que han participado en los programas impulsados por el Centro de Desarrollo Indígena, CEDEIN; se encuentran ubicadas en la Provincia de Chimborazo, en los Cantones Colta y Guamote. Son comunidades Indígenas, descendientes de la

aguerrida nación Puruhá; están agrupadas en números de familias que van de 20 a 200; son bilingües (hablan kichwa y español); un 25 % de sus miembros son analfabetos; están asentadas en pendientes que van del 20 % al 70 % y a una altitud que va de los 3000 a 3600 m.s.n.m.

Las comunidades con las que CEDEIN ha trabajado son 22 Gramapamba, Santa Rosa de San Luis, Cintaguzo, Cunambay, Huiñatuz Chico, Huiñatuz Grande, Chamboloma, Pulucate, Castug Alto, San Bernardo, Vía Oriente, Tres aguas, Sasapud, Illbugcuriquinga, San Martín Alto, Achullay, Sanacahuan, Pusetuz Chico, Yanachahuar, San Jorge Bajo, Curiquina y Secao San Isidro, en diferentes años y con diferentes períodos de acompañamiento de acuerdo al dinamismo de la comunidad, puesto que cada una presenta características que las hace únicas.

Poseen diferentes extensiones de terreno por familia, siendo en promedio de 0.25 a 2.5 has, no obstante existen casos en los que familias tienen un área de 10 has. Sus cultivos dependen generalmente de las lluvias (precipitación anual: 250 a 550 mm.), a excepción de algunas que poseen riego. (Rudell, 2004) menciona que las agencias gubernamentales y organizaciones internacionales como UNICEF - Proandes, estiman que las tasas de erosión del suelo en esas áreas oscilan entre 80 y 120 t/ha al año.

2.1.2. Fundamentación legal

Es un organismo no gubernamental indígena sin fines de lucro, constituida legalmente el 20 de Enero de 1995 mediante el acuerdo ministerial N°- 0097, promulgado por el Ministerio de Bienestar Social, su misión es apoyar el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades indígenas y campesinas, en especial de las más pobres y abandonadas, en un ambiente de paz y armonía con la sociedad ecuatoriana y de respeto a la identidad cultural.

CEDEIN tuvo su origen en el año de 1978, cuando un grupo de 40 dirigentes de las diferentes Iglesias Evangélicas de distintas comunidades filiales a la AIECH (Asociación de Iglesias Evangélicas de Chimborazo), fueron convocados por el Departamento Agrícola para capacitarse en aspectos de Desarrollo Agrícola; los eventos de capacitación se llevaron a cabo con el apoyo de la Sociedad San Lucas (Saint Luke

Society), representada por el Doctor Felipe Westhra de nacionalidad estadounidense. A partir de este año se dio un proceso en el cual se identificaron líderes, se contó con el apoyo de varias instituciones, se formó la Asociación agrícola en 1984 con el nombre de "San Lucas" (en honor a la Misión que capacitó al principio), se definió la propuesta y metodología de trabajo y finalmente en 1995 se consolidó legalmente el Centro de Desarrollo Indígena, CEDEIN.



Gráfico 1: Logotipo de la Organización

Objetivos.

- Desarrollar actividades de Investigación, Asistencia técnica, Consultorías, Capacitación y Divulgación en los temas relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias Indígenas y campesinas.
- Fomentar la conservación y respeto al ecosistema, la conservación de los suelos, la forestación con especies nativas, el uso de abonos orgánicos y aprovechamiento de los productos naturales del medio.
- Contribuir al rescate y preservación de los valores culturales autóctonos.
- Apoyar al fortalecimiento de las organizaciones indígenas y campesinas.

Visión

- CEDEIN, es una organización indígena sólida bien fortalecida autogestionaria, apoyando a las familias vulnerables, viviendo en constante paz y armonía con la naturaleza, respetando la identidad cultural de nuestras comunidades fortaleciendo nuestra visión del Alli Kawsay.

Misión

- "CEDEIN es una ONG indígena con sede en el cantón Colta provincia de Chimborazo, con técnicos y promotores capacitados, estructurada por áreas

2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Estructura organizacional

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La Estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: Controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.) (Gareth, Teoría organizacional , 2008)

- Criterio personal.

Una vez revisada el concepto de la Estructura Organización emitido por el autor (Gareth R Jones, 2008), menciona que le Estructura Organizacional, es un conjunto de sistemas interrelacionados que ayuda al mejoramiento de la efectividad de una organización, para cumplir un objetivo planteado.

2.2.2. Interpretación de términos de la organización

Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército o banco. Las personas que valoran el entretenimiento crean organizaciones como Walt Disney Company, CBS o un club local. Las personas que desean apoyo espiritual o emocional crean iglesias, organizaciones de servicio social o de beneficencia. Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. (Gareth, 2008)

Diferentes interpretaciones que se dan al término organización.

AUTORES	DEFINICIONES DE LA ORGANIZACIÓN
(Stoner, 1996, pág. 6)	“Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.
(Hall, 1982, pág. 9)	“Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, escala de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”.
(Ackroff, 1996, pág. 46)	“Una organización es: 1) un sistema con algún propósito, el cual 2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos”.
(Reyes, 1994, pág. 277)	“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.
(Audarac, 1995, pág. 31)	“Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”.
(Stoner, 1996, pág. 12)	“El proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de una organización”.
(Gomez, 2002, pág. 232)	“Sistema formal de relaciones que determina líneas de autoridad y las tareas asignadas a individuos y unidades”.
(Gonzalez M.)	Estructura planeada para establecer patrones de relación entre

Tabla 1: Definiciones de la organización por diferentes autores

Fuente: Elaboración propia.

- **Criterio personal**

Partiendo de los conceptos emitidos por los diferentes autores sobre la definición de la organización, es un conjunto de dos o más personas que se reúnen para realizar un trabajo distribuido por una autoridad con eficiencia y eficacia en diferentes áreas para alcanzar una meta u objetivo propuesto.

2.2.3. Criterios para organizar.

Procesos: “Existen distintos medios para lograr un producto determinado, y en ese momento se debe valorar cada uno de ellos para adoptar el más adecuado para nuestras necesidades. En cualquier caso es posible establecer un proceso de fabricación en base de los medios que disponga y el fin que se persiga”.

Funciones: “Se encuentra en toda organización, aun cuando exista una separación rutinaria de funciones. En la práctica las funciones indicadas constituyen los aspectos distintivos de cualquier organización, variando los mismos según la naturaleza y el tamaño de la empresa”.

Clientes: “Corresponde a la agrupación de las funciones de acuerdo con los tipos de clientes. La práctica nos demuestra que la organización por clientes es una variación de la departamentalización por artículos, pues los clientes es una negociación no pueden separarse de las mercancías o servicios que ellos patrocinan. La organización por cliente es a veces un factor dominante en las estructuras de las empresas comerciales. En las funciones de servicio público encontramos oficinas independientes para migración, jubilados, comerciantes. El tipo de organización por clientela tiende a garantizar una atención adecuada, frente a la demanda de servicios o productos”.

Territorial: “Existe en las empresas una tendencia marcada a separarse siguiendo las líneas verticales de autoridad. La justificación de esta tendencia es que, en la práctica se ha obtenido en algunos casos, una mayor eficiencia en las labores de dirección. Esta forma de agrupación se denomina departamentalización territorial, que en un reconocimiento del efecto limitante de los factores tiempo y espacio, como distancia y lugar, sobre la eficiencia humana en asuntos de dirección. Esta dispersión geográfica es más frecuente en las grandes empresas, cuyo objetivo ocupacional es servir a una clientela en escala nacional e internacional”. (Vasquez, 1985)

2.2.4. Definiciones del término estructura.

Existen diversas definiciones del concepto “estructura”, así como el precepto que define a la estructura organizacional; pero para hablar de la estructura, se mencionan tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

- a. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- b. La estructura muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- c. La estructura incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos. (Gareth, 2008)

AUTORES	DEFINICIONES DE LA ESTRUCTURA
(Daft, 2007, pág. 90)	Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuando sea necesaria. La estructura de la organización está reflejada en el
(Gonzalez M. H., 1999, pág. 5)	Actitud metodológica, un método al cual se le recurre para describir marcos normativos, o sea, modelos formales por medio de los cuales se busca un adecuado grado de eficiencia y eficacia en las operaciones y resultados.
(Mintzberg, 2000, pág. 6)	La estructura de una organización: es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Tabla 2: Definición de estructura por diferentes autores

Fuente: Elaboración propia.

- **Criterio Personal**

Una vez verificado las definiciones de los diferentes autores sobre la estructura considero que es un método que permite analizar información cuando sea necesaria de manera eficiente, ya que los colaboradores deben trabajar en las áreas que les corresponde, de esta forma realizan satisfactoriamente las tareas designadas.

2.2.5. Principios de la estructura organizacional

Unidad organizacional.- Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o puesto solo es justificable para alcanzar la misión de la organización.

Especialización.- Este principio postula que el trabajo de una persona o de un área debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente definidas y delimitadas.

Jerarquía.- Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los fines de la empresa. La autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Paridad de autoridad y responsabilidad.- A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

Unidad de mando.- Este principio establece que al determinar centros de autoridad y decisión, para cada función debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deben reportarse a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad.

Difusión. Todas las estructuras, procesos, sistemas y técnicas implantadas en la empresa deben darse a conocer a todas las áreas involucradas, con la finalidad de que éstos se lleven a cabo, y de mantener debidamente informado y capacitados al personal.

Amplitud o tramo de control. Este principio postula que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas o subordinados (para asegurar la eficiencia en la delegación y supervisión así como en la atención de las funciones estratégicas).

Coordinación. Las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación. Por ejemplo, de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la organización difícilmente desplaza las mercancías y no las hace llegar al punto de venta y al cliente.

Mejora continua. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos. (Munch, 2011)

- **Criterio personal.**

Al revisar los contenidos detallados sobre los principios de la organización, puedo manifestar que es la base fundamental de una organización, ya que sin ella no tendrá éxito en el desarrollo y el cumplimiento de las actividades de acuerdo a una estructura las metas propuestas eficaz y eficientemente.

2.2.6. Fundamentos del diseño de la estructura organizacional.

“La estructura organizacional debe cumplir con dos contenidos para la organización. Debe proporcionar una estructura de responsabilidad, la relación de subordinación y los grupos, asimismo debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente, esta requiere del uso de los sistemas de información e instrumentos de vinculación además del organigrama”.

“La estructura se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información vertical y horizontal basadas en el procesamiento de información requerido para cumplir con la meta general de la organización. Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales mediante sistemas de información transnacionales, contacto directo entre los gerentes a través de las líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores de tiempo completo y equipos”.

“Una estructura de red virtual extiende el concepto de la coordinación horizontal y colaboración más allá de las fronteras de la organización. Las actividades centrales se llevan a cabo a través de un eje central, en tanto que socios contratados por outsourcing realizan otras funciones y actividades”.

“La estructura matricial busca lograr un equilibrio entre las dimensiones verticales y horizontales de la estructura. La mayoría de las organizaciones no existen en estas formas puras, en cambio utilizan estructuras híbridas que incorporan las características de dos o más tipos de estructuras”.

“Por último los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal. Los signos de desalineación estructural incluyen la demora en la toma de decisiones, falta de innovación, el bajo desempeño de los empleados y el exceso de conflictos”.

“Finalmente, un organigrama no solo son muchas líneas y cuadros en un papel. El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia las actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento, se trata de una guía para procurar que las personas trabajen en conjunto, pero la gerencia debe implementar la estructura y ejecutarla”. (Daft, Teoría y Diseño Organizacional, 2011)

- **Criterio personal**

Partiendo del concepto de este autor del fundamento del diseño de la estructura organizacional menciona que se debe realizar un organigrama para controlar y dirigir a los colaboradores en las actividades que realizan como un equipo de trabajo y un ambiente de confianza para alcanzar sus objetivos.

2.2.7. Nuevas opciones de diseño.

“En los últimos 10 o 20 años, los directores de diversas organizaciones se han empeñado en plantear nuevas opciones estructurales con las que sus empresas compitan mejor. En esta sección describiremos tres de estos nuevos diseños estructurales”:

- **Estructura por equipo.**

“La característica fundamental de esta estructura es que superar las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras por equipo también requieren empleados que sean tan generalistas como especialistas. En las compañías más pequeñas, la estructura por equipo puede definir toda la organización. Por ejemplo, Impedía, una empresa de marketing de 30 personas con sede en Nueva Jersey, está organizada completamente en equipos, que tienen toda la responsabilidad por los asuntos operativos y los servicios a los clientes. Muy a menudo, sobre todo en las organizaciones grandes, la estructura por equipo completa lo que es una burocracia común. Esto les permite tener la estandarización burocrática, así como la flexibilidad que traen los equipos. Por ejemplo, para mejorar la productividad en el nivel operativo compañías como DaimlerChrysler, Saturn, Motorola y Xerox recurren ampliamente a los equipos auto dirigidos”.

- **La organización virtual.**

“¿Para qué comprar si se puede rentar? Esta pregunta capta la esencia de la organización virtual, que es una organización central pequeña que subcontrata las principales funciones administrativas. En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada con poca o ninguna departamentalización. Cuando las organizaciones grandes tienen una estructura virtual, por lo general subcontratan la manufactura”.

- **La organización sin fronteras**

“Jack Welch, el ex presidente de General Electric, acuñó el término organización sin fronteras para expresar su idea de aquello en lo que quería que se convirtiera GE. Welch quería que su compañía se convirtiera en una tienda familiar de 60,000 millones, es decir a pesar de su tamaño monstruoso, quería eliminar los límites internos, verticales y horizontales, así como las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras pretende suprimir la cadena de mandos, tener tramos ilimitados de control y sustituir los departamentos con equipos facultados. Y como depende tanto de la tecnología de información, algunos han llamado a esta estructura organización de forma T o basada en la tecnología”. (Stephen, 2004)

Criterio personal

Después de verificar las nuevas opciones del diseño, como son estructura del equipo la cual permite mejorar el trabajo en equipo ya que todos son responsables de las actividades y la forma de atención, también está la organización virtual, la misma que da a conocer que es todo lo contrario porque ellos no quieren tener equipos de trabajo simplemente desean contratar los servicios, por ultimo tenemos a la organización sin fronteras, pretendía desaparecer la cadena de mando, y de esa forma de está utilizando medios informáticos, razones por las cuales recomiendo aplicar la estructura por equipo.

2.2.8. Teoría Organizacional

El estudiar a la organización a través del tiempo hasta nuestros días, implica el desarrollo de diversos conceptos, otorgándole un carácter multifacético. Hablar de él llevaría mucho tiempo, ya que es extenso y complejo, porque cada enfoque surge de diferentes orígenes, alcances, ambiciones, trascendencias y herramientas conceptuales; por lo que se comentarán algunos de los enfoques de la Teoría Organizacional más importantes. (Hegel, 1998)

2.2.9. Enfoque Formal (Teoría Clásica)

En este enfoque que fue el primero en aparecer y que surge a principios del siglo XX, es considerado el ideal para justificar a la organización que activa, sus precursores son Taylor, Fayol y Weber; cada uno de ellos dan a conocer su acepción, como Taylor, que menciona: la eficiencia se incrementa utilizando la racionalidad como elemento esencial en todos los procesos. Fayol comenta que, la eficiencia se logra a través de una organización con bases científicas; y Weber, proporciona una orientación social de la organización; para él, la burocracia implica jerarquización y raciocinio de la autoridad, porque exige respuestas confiables unidas a un estricto apego a los reglamentos. El retomar este enfoque es para lograr una excelente eficiencia con base en la productividad de una organización. (Gareth, Teoría organizacional , 2008), Citado por Taylor, Fayol y Weber.

- Criterio Personal.

Al analizar las ideas proporcionadas por cada uno de los autores sobre este tema, he llegado a conocer que el enfoque formal se logra con bases científicas ya que deben dar

respuestas confiables de acuerdo a un reglamento existente con excelencia y eficiencia dentro de la organización.

2.2.10. Relaciones Humanas (Teoría Neoclásico)

El ser humano no es un elemento más de la máquina, no es un esquema simple y mecanicista, porque se encuentra condicionado por un sistema social y por sus necesidades psicológicas, es multi motivacional; busca asociarse con sus semejantes, incide en el comportamiento de las otras personas con las que mantiene contacto, siendo a su vez influido por sus semejantes, es decir, tiende a agruparse, por lo que se considera que estudiar a los grupos es de sumo interés. Con esta perspectiva, la comunicación, cooperación, autoridad, participación y liderazgo son característicos de este enfoque. (Gareth, 2008).

2.2.11. Estructural Funcional

Aquí, los sistemas se hallan en un continuo ajuste, ya que se encuentran conformados en un proceso periódico de tensión y conformación. Una tipología de las organizaciones desarrolladas con este enfoque es el de Katz y Kahn, y es el siguiente: productivas o económicas, estables o de apoyo y las destinadas a la función política o administrativa. (Gareth, Teoría organizacional , 2008), Citados por Katz y Kahn.

2.2.12. Enfoque Accionista:

Según Crozier y Silverman en 1963, la organización es resultado de la acción de sus componentes, por consiguiente, se está redefiniendo perennemente. En este enfoque las restricciones del hombre son las formas en las que construye socialmente la realidad, pero él mismo puede introducir objetivos diferentes, llevando a cabo la modificación de la organización y a la vez creando nuevas situaciones, las que modificarán la interrelación social. (Gareth, Teoría organizacional , 2008), Citados por, Crozier y Silverman en 1963.

2.2.13. El papel de los directivos en la organización

Toda organización requiere de personas que la dirijan. En las organizaciones tradicionales es muy fácil identificar quienes son los directivos, ya que su estructura se caracteriza por tener dos tipos de personal: directivos, mandos medios y operativos.

Bajo este esquema el personal directivo son los miembros de la organización que dirigen, coordinan, integran y supervisan el trabajo que realizan los miembros de la organización, mientras que el personal operativo es aquel que realiza directamente un trabajo o tarea en específico y no tiene subordinados.

En algunas estructuras ya no es tan simple identificarlos, los cambios en el carácter de la organización y el trabajo han hecho que en muchas de ellas se vuelvan difusas las líneas de demarcación entre gerentes y operarios. Los empleos de muchos trabajadores tradicionales incluyen ahora actividades administrativas, sobre todo cuando la organización trabaja bajo el esquema de equipos de trabajo.

Una estructura de forma piramidal es muy fácil clasificar a los directivos en diferentes niveles gerenciales:

Directivos de primera Línea; son aquellos que ocupan el nivel gerencial más bajo dentro de la organización y con frecuencia se les llama supervisores.

Directivos de nivel medio; son aquellos que ocupan niveles entre el supervisor y el nivel más alto de la organización, como jefes de departamento, gerentes de área, líderes de proyecto, entre otros.

Directivos de alto nivel (CEO Chief executive order); son aquellos que se encuentran en la cumbre de la organización y son los responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización, suelen tener títulos de vicepresidente ejecutivo, presidente, director, entre otros.



Gráfico 2: Niveles de organización pirámide

Fuente (Colter, 2008)

2.2.14. Desarrollo de estructuras.

“El proceso de organización se lleva a cabo a través de las siguientes etapas:

- División de trabajo.
- Jerarquización.
- Coordinación”.

2.2.15. División de trabajo.

“La división de trabajo consiste en la clasificación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones”.

2.2.16. Jerarquización.

“La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que con precisión se relacionen entre sí. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean. Cuando se jerarquiza es importante considerar los siguientes lineamientos:

- Los niveles jerárquicos deben ser mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel”.

2.2.17. Coordinación.

“La coordinación consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones. No basta con que durante la primera etapa de proceso de organización se realice la división del trabajo, es indispensable que esta se complemente con la coordinación, cuyo propósito es lograr la unificación y

optimización de esfuerzos y recursos, es decir que las funciones se desarrollen e interrelacionen con armonía”. (Munch, Osorio, & Vital, 2011)

2.2.18. Definiciones del término estructura.

“Existen diversas definiciones del concepto “estructura”, así como el precepto que define a la estructura organizacional; pero para hablar de la estructura, se mencionan tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

- a. estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- b. La estructura muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- c. La estructura incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos”. (Gareth, Teoría organizacional , 2008)

2.3.TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES FORMALES

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a. El trabajo, el cual es divisionado.
- b. Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- c. El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d. Las relaciones entre las personas o las unidades las unidades trabajo- personas.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

“Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se le conoce como tipos de organización. La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada, depende de los factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructura más comunes son”:

2.3.1. Lineal o militar.

“Se caracteriza por que la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene las responsabilidades básicas del mando, el superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez se reporta a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en las instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se trasmite íntegramente a una sola línea”.

2.3.2. Funcional.

“La organización funcional es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas”.

2.3.3. Staff.

“Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar la información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes”. (Munch, Osorio, & Vital, 2011).

- Criterio personal

Una vez verificado los conceptos de tipos de estructura puedo manifestar que es necesario contar con una jerarquía dentro de cualquier organización.

2.3.4. Estructura matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así,

equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub-proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- Se necesita contar con buen capital.
- Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos. Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma tiene otra serie de desventajas

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a los Jefes.
- Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

2.3.5. Estructura por departamentalización

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

2.3.5.1.Funcional

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

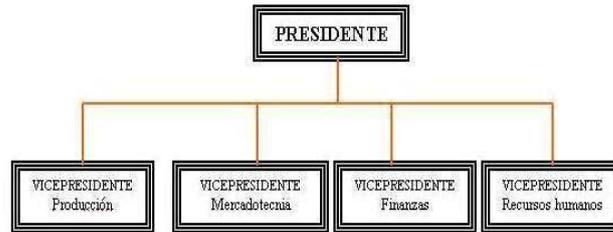
Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.

- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Desventajas:

- ✓ Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una sub-optimización organizacional.
- ✓ Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Gráfico 3: Ejemplo de una organización funcional básico

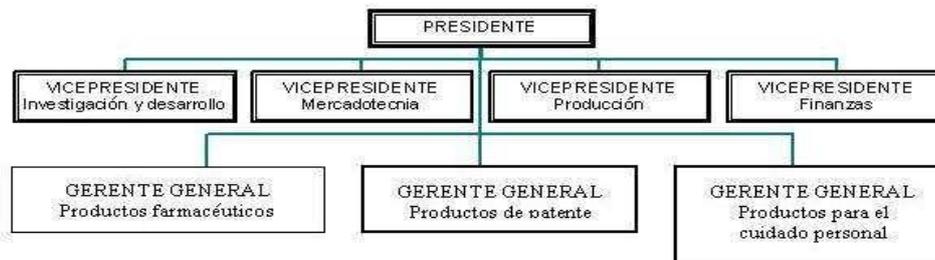


Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

2.3.6. Por producto

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Gráfico 4: Organigramas por productos/ mercado de una empresa



Las Ventajas:

- ✓ Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones
- ✓ Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- ✓ Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.

- ✓ Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas:

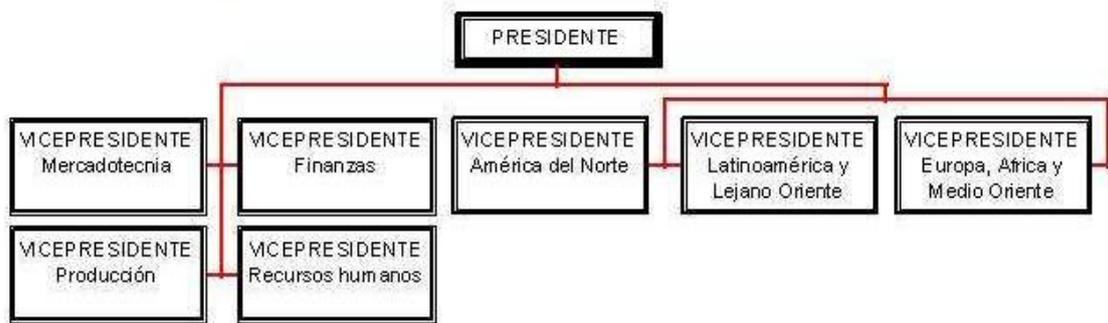
- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

2.3.7. Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

Gráfico 5: Estructura por división territorial de la empresa



En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

2.3.8. Por clientes o beneficiarios

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización:

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

Gráfico 6: Organigrama de una empresa división por cliente



También puede generar las siguientes desventajas:

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

2.3.9. Estructura circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas:

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

2.3.10. Estructura híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos, función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

2.4.ORGANIGRAMA

2.4.1. Definición y características

Es un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y de acción práctica los organigramas son una vinculación que existe entre departamentos y líneas de autoridad principales.

Los sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidas también como Cartas o Gráficas de Organización. Consisten en hojas o cartulinas en los que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares, y escalares.

Gráfico 7: Ejemplo de un organigrama



2.4.2. Estructura orgánica

Es organizar a una empresa o a una organización a nivel de jerarquías es decir desde el empleado de mayor cargo hasta en empleado de menor cargo para que así cada empleado o cada departamento tenga solo un supervisor quien los dirija y los mande a hacer sus obligaciones las empresas u organizaciones pueden estar organizadas de forma formal o informal

Formal: es la que la empresa impone a sus empleadores

Informal: es la que cada empleado tiene como responsabilidad de responder por su trabajo y así dar un buen resultado

Según el concepto de organigrama, este muestra sus principales características:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las unidades de categoría especial.

2.4.2.1.Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.

- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO: divide cada una de las especializaciones del trabajo en vez de colocar a un solo trabajador a hacer todo.

DEPARTAMENTALIZACIÓN: es dar o asignar un sitio de trabajo adecuado para mejor desempeño en el área laboral asignada aunque esto es un riesgo porque es muy difícil que todos cumplan o coordinen las funciones definidas.

CADENA DE MANDO: es una línea contenía de autoridad donde se maneja jerárquicamente de mayor a menor, donde se define quien informa a quien de las dudas que tenga en el área de trabajo se manejan dos conceptos:

- Autoridad: es el derecho en una posición administrativa para dar órdenes y que se cumplan
- Unidad de mando: en cuando se sigue una línea ininterrumpida de autoridad y si se rompe uno de menor jerarquía debe atender las demandas de los superiores

TRAMO DE CONTROL: determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización

CENTRALIZACIÓN: es la toma de decisiones que toma una empresa sobre un punto de vista

DESCENTRALIZACIÓN: se da cuando hay aporte de ideas de personas de cuya jerarquía es inferior, se toma decisiones más rápidas frente a un problema.

2.4.2.2. Criterios para el diseño de una Estructura Organizacional:

1. para que una empresa sea eficaz debe tener sus objetivos claros y concretos y que estén apoyados por un plan de trabajo
2. La empresa deberá tener unas reglas y requisitos que deberán cumplir los empleados de dicha empresa
3. Toda empresa deberá tener un personal de seguridad lo cual evitara robos hurtos a la empresa

4. La empresa deberá tener una lista con las funciones de sus empleados para así no tener una confusión al asignar un área
5. La empresa deberá tener una persona que se haga cargo de todos los bienes legales de la empresa en pocas palabras es la firma autorizadora.

2.4.3. Funciones Del Organigrama

➤ Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar o velar por una permanente revisión y actualización y se da a conocer a toda la compañía a través de manuales de organización

Para el área de administración de personal: se utiliza para la descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y para seguimiento y actualización de los sistemas del personal en forma general:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

2.4.4. Tipos de organigramas

Organigrama vertical:

Los organigramas verticales, cada puesto de subordinados o toros se representa por cuadros de nivel inferior ligados por una línea que representa la responsabilidad y la autoridad

Ventajas:

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas:

Son muy poco usados, y cuando son usados la organización de la empresa resulta muy extensa y poco legible, como el nombre de los jefes inmediatos

Organigrama horizontal:

Son los mismos elementos de la organización anterior tan solo que comienzan por el nivel máximo de jerarquía a la izquierda y los niveles secundarios asíndolos a la derecha

Organigramas circulares:

Está formado por un círculo central que indica la autoridad máxima de allí se desprenden otros círculos que indican los jefes inmediatos que están ligados por una línea que generaliza la responsabilidad y la autoridad

Ventajas:

Señala los niveles jerárquicos elimina los status más altos o más bajos y permite colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

Es confuso y difícil de leer no permite colocar con facilidad donde hay un solo funcionario y fuerza demasiado los niveles

Organigrama escalera:

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Organigrama mixto:

Los organigramas los ponemos mezclar con los tres tipos de organigramas anteriores (vertical, horizontal, circular) y los podemos colocar en uno solo, cada empresa utiliza un organigrama eso solo lo decide la administración

2.4.5. Clasificación de los organigramas

Estructurales. Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.

Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.

Especiales. Se destaca alguna característica.

Generales. Facilita una visión muy amplia de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia presentes en toda la organización; se llaman también cartas maestras.

Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

Esquemáticos. Contienen solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

Analíticos. Son los organigramas más específicos, los cuales suministran una información detallada y técnica,

Suplementarios: Se utilizan para mostrar una unidad en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, un departamento, una gerencia entre otros. Son complemento de los analíticos. Autoridad, delegación de autoridad y responsabilidad.

Autoridad: Derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer

Delegación de autoridad: es la delegación de autoridad por parte de un superior a un subordinado para ejercer las responsabilidades del jefe.

La responsabilidad: es la obligación de cada persona dentro de la empresa para ejercer sus obligaciones dentro de la misma

2.4.6. Motivos de una organización para delegar autoridad:

- Crecimiento de la empresa
- Dificultades para ejercer el mando centralizado

- Estilos de dirección democráticos
- Políticas de motivación del personal.
- Condiciones para que la delegación de autoridad sea eficaz
- Fijar objetivos claros y precisos
- Definir con claridad las tareas y funciones asignadas a cada persona que recibe autoridad delegada
- Delegación a personas con capacidad, formación y voluntad de llevar a cabo la labor delegada
- Atribuir al delegado autoridad suficiente para desarrollar la labor delegada
- Conceder los medios adecuados para poder ejercer la autoridad recibida
- Establecer criterios de control adecuados
- Delegar con amplitud, aceptando las decisiones de la persona delegada.
- Adoptar una política de incentivos y sanciones que refuerce la actuación de quienes ejercen autoridad delegada
- Juzgar los resultados del delegado sobre la base de los objetivos fijados al principio.

2.4.7. Técnicas para la elaboración de un organigrama.

Es una representación gráfica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización también muestra la departamentalización de una empresa.

Los organigramas crecen a medida que lo hace la organización se pueden agregar o reducir la información dentro de él.

SON TRES POSIBILIDADES QUE DAN BASE PARA LA ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA:

- Cuando se crea una organización.
- Cuando esta existe pero no tiene organigrama, y si lo tiene, hay que organizar y reajustar.
- Ningún Organigrama debe tener el carácter de final, puesto que su valor verdadero depende de que se le mantenga al día y aplicando los cambios que va experimentando la estructura.

Para la elaboración de un organigrama es fundamental es que la autoridad superior y delega las tareas también tiene la toma de decisiones con lo que se logra la descentralización.

La departamentalización y la descentralización originan dos tipos de diferenciación:

Diferenciación horizontal: existe la diferencia entre un mismo nivel , estructuras con cada sector que mantiene claramente y pierde la idea general de la organización.

El ideal de toda organización es tener un bajo nivel de diferenciación vertical y horizontal, lo cual será posible a través de la integración estructural.

2.4.8. Ventajas y Desventajas de los Organigramas

VENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

- El uso de organigramas de unas grandes ventajas que son
- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.
- La gran ventaja de los organigramas es que muestra quien manda quien partiendo desde los administradores hasta el personal nuevo mostrando las forma como se conforma la empresa

DESVENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

- No en suficiente las múltiples ventajas que ofrece un organigrama si no ellas también presenta debilidades.

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

2.4.9. Toma de decisiones

Es la toma de decisiones de una empresa que las toma el proceso administrativo ya que esta fija los objetivos, al tomar una decisión puede llevar al éxito o al fracaso de la empresa por eso se toman decisiones acertadas que solo pueden conducir al éxito y no al fracaso.

2.4.10. Integración

La interrogación es contar con el elemento humano y dar una posición a los funcionarios ya que ellos son los que se comprometen a ser serviciales y fijar sus metas con los objetivos de la empresa

Independientemente de las funciones que tenga que desarrollar el elemento humano en la organización, éste debe reunir las características deseables para su desarrollo adecuado. Esto es, adaptar al personal a las funciones y no éstas al personal.

Se debe proveer a cada miembro de los elementos necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades inherentes al puesto.

Para llevar a cabo la integración del personal a la empresa es necesaria:

- Realizar el reclutamiento de candidatos a ocupar un puesto en la empresa.
- Seleccionar de entre esos candidatos al más apto para ocupar el puesto, de acuerdo a las técnicas utilizadas para tal efecto.
- Una vez que se tiene el candidato, con juntarlo con los objetivos de la organización así como con el ambiente de trabajo, un apoyo puede ser el manual del empleado.
- Por último, capacitarlo en cuanto al desarrollo de sus habilidades y aptitudes en función del puesto para la obtención de su máximo desenvolvimiento.

2.4.11. Motivación

Es saber motivar a los subordinados es hacer sentir a los subordinados como parte de la empresa dándoles frases de apoyo y optimismo para que así allá una mejor productividad en la empresa. En aspectos generales en toda empresa la palabra motivación es impulsar al trabajador a tener una mejor actitud y así poder tener unos objetivos trazados, varios autores han desarrollado sus teorías de la motivación en las empresas u organizaciones.

Comunicación:

Se refiere concretamente a las característica que requiere dicho producto también se utiliza para enfocar un ambiente de trabajo óptimo para el trabajar y así poder obtener una mejor productividad, la comunicación juega un papel mui importante en la empresa de esta depende que las actividades se elaboren adecuadamente en la empresa, la información de ser clara y concreta ya que si no se comunica bien la información para así poder tener el mínimo de errores.

2.5.LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LOS ORGANISMOS SOCIALES

La empresa es un sistema social que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas y procedimientos que forman su medio ambiente, clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc.

En su conjunto, la organización de una empresa es un sistema de partes interrelacionadas operando conjuntamente a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales.

El sistema empresa forma a su vez, un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él. Por ejemplo: el potencial humano es un elemento cuyo rendimiento depende de la aplicación que se le dé y del medio ambiente desarrollado a su alrededor.

Los sistemas y procedimientos han adquirido, en poco tiempo, un significado importante en la administración de empresas públicas y privadas.

2.6.FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN.

El cómo se hace las cosas, las formas y los medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas, y la metodología de los procesos de trabajos empleados; nos brindan un panorama de que sistemas y procedimientos se utiliza.

2.7.RESPONSABLES DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION.

La necesidad de determinar quién es el responsable de los sistemas y procedimientos parece muy clara. Es también evidente que cuando no se lleva a cabo la definición de las responsabilidades, sucede:

- a. El personal hace poco o ningún caso de los sistemas y procedimientos.
- b. El personal que de alguna manera hace establece objetivos duplicados, conflictivos e incompletos.

Reconociendo estos peligros es necesario que el personal de una empresa tenga un conocimiento adecuado del tipo y alcance que tenga el esfuerzo, que se gasta en la dirección, control y mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

Primero. Un documento explicativo del programa general de sistemas o procedimiento de la empresa, expresando claramente su objetivo y firmado por el más alto funcionario.

Segundo. Partiendo del programa general de la empresa, la construcción de programas departamentales definitivos, haciéndolos más específicos, especialmente en lo que concierne a la responsabilidad.

Tercero. Establecer reuniones de orientación y discusión sobre el significado de los programas; para conducir el mutuo entendimiento y la coordinación a cerca de la forma en que estos programas operarán.

Cuarta. Ver que todas las descripciones escritas del trabajo contengan referencias específicas de las responsabilidades de cada individuo, y el trabajo que se debe ejecutar.

2.8. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

El campo de sistema y procedimientos ¿abarca todos los sistemas? ¿Todos los procedimientos?

Para llegar a dar una respuesta a esta interrogante, es conveniente hacer una clasificación:

- a. Sistemas y procedimientos de fábrica o taller. Son aquellos identificados con la fábrica, proyecto de construcción, mantenimiento, etc.
- b. Sistemas y procedimientos administrativos. Son los que se identifica con la función administrativa, en su sentido más amplio. Quedan comprendido en este grupo los procedimientos de manejo de documentación, información, proyectos, programas de trabajo, presupuestos, normas de trabajo. (actuación), contabilidad, control de producción y asuntos similares; no importa si se ejecutan en la fábrica o en la oficina. Los sistemas y procedimientos de oficina pueden ser efectuados manualmente o por máquinas.

2.9. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

2.9.1. Diferenciación horizontal o departamental

Tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines (o separación de las responsabilidades) que realizan los miembros de la organización en áreas o departamentos. Esto se da en los distintos niveles jerárquicos existentes.

Algunos autores plantearon que la diferenciación horizontal está definida por el número de departamentos o áreas diferentes en la organización, con fuerte énfasis en la estructura formal. Una organización es más compleja si tiene mayor cantidad de subunidades. Las organizaciones se esparcen horizontalmente a medida que el trabajo y su conducción se subdividen en partes más específicas para llevar a cabo las tareas.

➤ Diferenciación vertical o jerárquica

La intención es conocer la profundidad de la estructura jerárquica de la organización, la proliferación de niveles de supervisión, número de posiciones que hay entre el ejecutivo que ocupa el puesto más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas o de servicios.

Estos indicadores implican que la autoridad y responsabilidad están desgranadas en la organización en función de la cantidad de niveles jerárquicos. Una jerarquía relativamente poco profunda concentra autoridad en los niveles más altos, con lo cual quienes están en posiciones menores se dedicarán a tareas más rutinarias. A medida que aumenta el tamaño, crece el número de niveles en la jerarquía, pero a una tasa menor que el aumento de tamaño.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical generan problemas de comunicaciones, coordinación y control a las organizaciones. A mayor diferenciación, mayor es el nivel de dificultad.

➤ **Dispersión espacial**

Es la medida en que la organización ocupa espacios diferentes para el desarrollo de su actividad. La dispersión espacial es común en todo tipo de organizaciones y se profundiza a medida que las organizaciones crecen. Tienen establecimientos fabriles en varias ciudades y países, una administración central y tal vez varias administraciones regionales, galpones de distribución, etc. O sea que la organización está presente en cada lugar o espacio donde desarrolla actividades.

En cada establecimiento hay niveles de conducción con estructuras formales jerárquicas y horizontales. En estas localizaciones pueden llevarse a cabo o no, las mismas funciones con la misma división del trabajo y niveles jerárquicos, como sería el caso de repetición de estructuras productivas.

Una de las conclusiones importantes a la que han llegado los investigadores es que el tamaño relativo del componente administrativo aumenta a medida que crece el número de lugares en los cuales se realiza el trabajo. O sea que a mayor dispersión espacial existe proporcionalmente un mayor componente administrativo. La dispersión espacial está positivamente correlacionada con la designación de autoridades responsables de la gestión de cada establecimiento, o sea que la tendencia es a que el trabajo operativo realizado en cada lugar esté controlado por los administradores que están en contacto directo con el producto y los clientes del lugar. (Benjamin, 1998)

2.10. GESTIÓN EMPRESARIAL Y SOLIDARIA

Llevar eficazmente a la práctica el componente social de la misión de una organización.

En el ámbito de la gestión empresarial coexisten dos tendencias complementarias dentro las organizaciones: la implantación de sistemas de gestión a partir de los correspondientes estándares nacionales e internacionales, que facilitan de forma separada el desempeño en cada una de las funciones técnicas asociadas a los diferentes stakeholders (partes interesadas) y el diseño de esquemas de excelencia empresarial que garanticen la satisfacción de todos los grupos de interés implicados (Karapetrovic, S, 2003)

La existencia de estas normas internacionales que sustentan estos sistemas ha dado lugar a que diversas organizaciones implementen y certifiquen los SG de forma independiente, en paralelo; esto provoca semejanzas en el contenido y estructuras. Otras más avanzadas los integran para conformar el denominado sistema de gestión integrado (SIG). (Karapetrovic, S, 2003)

- **CRITERIO PERSONAL**

Partiendo del concepto de Gestión empresarial y solidaria puedo manifestar que en una organización los grupos de colaboradores deben colaborar idóneamente mediante una misión visión para cumplir los objetivos propuestos.

2.10.1. Solidaria

Que tiene que ocurrir en la producción, en la distribución, en la circulación y en el consumo, se prenda a valores muy fundamentales del ser humano, definidos por todas las religiones – los católicos, los evangélicos, los judíos, los musulmanes, los budistas– y es por causa de esto que ella es lógica, sobretodo, para las personas que están necesitando de una salida como son el campesino sin tierra, el profesional despedido, el técnico en informática desactualizado



Gráfico 8: Solidaridad
Fuente: José Luis Coraggio

Qué busca?

- El desarrollo integral del ser humano como fin de la economía
- Revalorizar el trabajo humano como medio de reproducción de la vida, la sociedad y los valores solidarios

Con qué principios?

- Igualdad
- Empleo
- Medio ambiente
- Cooperación
- Carácter no-lucrativo
- Compromiso con el entorno

2.10.2. Empresa Solidaria

Es necesario que ésta sea propiedad de los trabajadores organizados para que sean éstos los que decidan sobre la gestión administrativa-financiera, la producción y la comercialización de manera democrática.

2.10.3. La empresa solidaria como organización primaria

Dado que la economía está en el centro de las preocupaciones mundiales, el ser humano y no la maximización de los beneficios deben constituir el horizonte de las nuevas

soluciones, bajo el anhelo de generar ingresos para las personas marginalizadas, mediante modos de gestión participativa.

Desde esta perspectiva, la Empresa Solidaria es el núcleo primario, básico, microeconómico en la organización de esta Otra Economía.

2.10.4. Compromisos de las Empresas Solidarias.

A continuación se detallan los compromisos que mantienen estas unidades productivas para ser consideradas solidarias:

- Dan respuesta a los cuatro principios de base y eligen objetivos prioritarios en la lista de los criterios complementarios propuestos en la Carta de la Empresa Solidaria.
- Controlan regularmente si sus prácticas son coherentes con los principios que se comprometieron a respetar, remediando faltas eventuales y publicando cada año su balance solidario
- Asociar en esta gestión al conjunto de las personas implicadas en la empresa u organización.

2.10.5. Los cuatro principios de la Carta de la Empresa Solidaria son:

Igualdad. Satisfacer de manera equilibrada los intereses respectivos de todos los protagonistas (trabajadores, empresarios, socios o accionistas, clientes, proveedores, comunidad local, y más.) interesados por las actividades de la empresa o de la organización.

Empleo. Crear empleos estables y favorecer el acceso a personas desfavorecidas o poco cualificadas. Asegurar a cada miembro del personal condiciones de trabajo y una remuneración digna, estimulando su desarrollo personal y su toma de responsabilidades.

Medioambiente. Favorecer acciones, productos y métodos de producción no perjudiciales para el medioambiente a corto y a largo plazo.

Cooperación. Favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización

2.10.6. Organizaciones Solidarias

Solidarias sin fines de lucro

- Unión de personas
- Priman la persona sobre el capital
- El control lo ejercen con base en la decisión que toman los asociados
- Propiedad asociativa y solidaria de los medios de producción
- Valores
- Principios (Macanas, 2010)

2.10.7. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa

“Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus ilustrados libros titulado "**Estrategia Competitiva**" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad. Porter nos dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria”.

“Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste”. (Villalobos, 2012).

2.11. IDEA A DEFENDER

“Desarrollo de la Estructura Organizacional de Gestión Empresarial Solidaria del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, Provincia de Chimborazo, Periodo 2015”

El desconocimiento y la falta de una estructura organizacional adecuada han producido errores que llevan a incumplir de forma oportuna los procesos en cada uno de los departamentos según los lineamientos de cada uno de ellos.

Al desarrollar una estructura organizacional con la técnica rectangular se hace más visible, y una interpretación más viable a que las personas entienda el proceso organizacional.

Las actividades se ejecutarán fácilmente por quienes laboran en la organización, conocen de cerca “Quien depende de quién”, buscando la comunicación y la delegación de autoridad más viable para ejecutar.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptivo: La investigación es descriptiva ya que permitirá conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN a través de la descripción, se analizará los datos recopilados a fin de interpretar su forma de administración.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Bibliográfica: Se pudo obtener información de fuentes secundarias que constan de citas, libros, en general que ayudó en la indagación de información.

De campo: se utilizó al momento de recolección de datos directos, con la realidad para interpretar y solucionar la necesidad que posee el Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN (Colta-Guamote)

Aplicada: Se consideró de tipo aplicada, ya que el Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN utilizará la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria para mejorar el proceso administrativo de acuerdo a los elementos planteados.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Métodos.

Método cuantitativo.- Con una muestra de tipo probabilístico aleatorio simple, en donde se realizó la recolección de datos y tabulación de los mismos para interpretar, analizar las actitudes y preferencias de los socios de esta organización.

Método Cualitativo.- Se utilizó para describir los hechos de la problemática, para ello se planteó comprender la causa efecto de si afectará o no al desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria.

3.3.2. Técnicas

Para llevar a cabo este estudio se recurrió a fuentes de información, las cuales fueron:

- **Observación Directa.** Se realizó una investigación directa las funciones y actividades que permitió identificar y seleccionar los hechos que poseen importante para la respuesta de la pregunta planteada y la idea a defender.
- **Entrevista.-** Se aplicó a los directivos de la organización para recabar información sobre la necesidad de desarrollar la Estructura Organizacional.
- **Encuesta.-** Se realizó una encuesta antes de desarrollar la Estructura Organizacional para conocer la necesidad y una encuesta al coordinador para verificar el nivel de satisfacción que tienen con el desarrollo de la Estructura Organizacional.

3.3.3. Instrumento

Cuestionario.- La herramienta que se empleó por ser lo más adecuado para la recopilación de información descriptiva, esto se realizó a través de las siguientes fases:

- Definición de la población a estudiar o universo de estudio
- Determinar la unidad de muestra
- Especificar el marco muestral es decir las personas que van a formar parte de la población o universo de estudio.
- Determinar el tamaño de la muestra que tiene que ser representativa.
- Diseñar y preparar el cuestionario. En esta fase habrá que determinar el contenido y formato del cuestionario.

3.4. POBLACIÓN

Partiendo de esta segmentación se determina que nuestra población de estudio para el cálculo de la muestra corresponde a 300 socios y 15 personal administrativo las cuales serán sujetos para desarrollar esta investigación.

3.5. MUESTRA

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de variable objeto de estudio.

POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3: Población de la Investigación

ESTRUCTURA	FRECUENCIA (f)	%
Socios	300	95
Personal Administrativo y servicios	15	5
TOTAL	315	100%

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times (P \times Q)}{[(N - 1) \left(\frac{E}{K}\right)^2] + P \times Q}$$

Dónde:

N= Universo

n= Muestra

K= Constante de corrección de error es de 2

P= Probabilidad de ocurrencia equivale 0,5

Q= No probabilidad ocurrencia equivale 0,5

E= margen de error 5%

$$n = \frac{315 \times (0.5 \times 0.5)}{[(315 - 1) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2] + 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{315 \times 0.25}{(315 - 1)(0.000625) + 0.25}$$

$$n = \frac{78.75}{0.44625}$$

$$n = 176 \text{ encuestas}$$

FRACCIÓN MUESTRAL

$$\frac{MUESTRA}{POBLACION} = \frac{176}{315} = 0.558730158$$

Tabla 4: Estratos y Frecuencias de la Organización

ESTRATOS	FRECUENCIA (f)	%
Socios	168	95
Personal Administrativo y servicios	8	5
TOTAL	176	100%

3.6.RESULTADOS

Los resultados se obtienen en base a la aplicación de un diagnóstico rápido de sus factores internos y externos, así también la ejecución de la encuesta a los socios y directivos de la organización.

3.6.1. Procesamiento, análisis e interpretación de datos.

Encuesta N° 1

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Organización.

1. ¿La institución cuenta con una estructura organizacional?

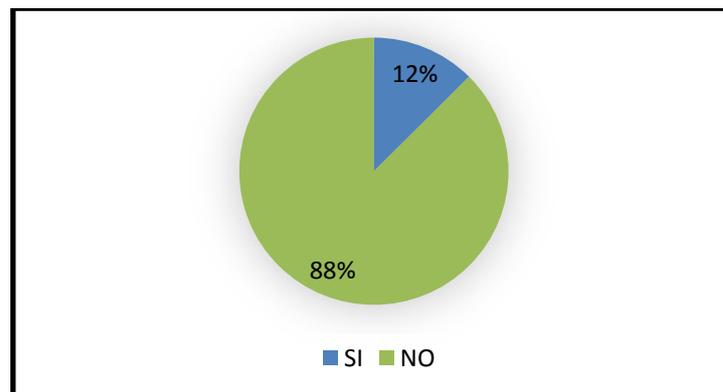
Tabla 5: Estructura Organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	1	13
NO	7	88
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 9: Estructura Organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Mediante los datos proporcionados por los colaboradores de la organización a través de la encuesta podemos denotar que el 88% de los colaboradores no conocen si cuenta o no con la estructura organizacional, mientras que el 13% saben que existe una estructura organizacional.

2. ¿Conoce usted sobre la aplicación de la estructura organizacional vigente?

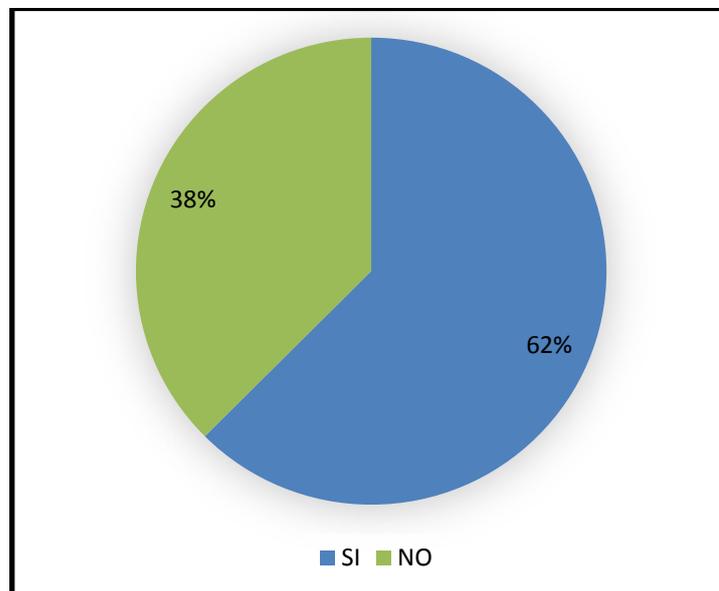
Tabla 6: Aplicación de la estructura organizacional vigente

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	5	62
NO	3	38
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 10: Aplicación de la Estructura Organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Al aplicar la encuesta podemos denotar que el 62% menciona que si conoce como aplicar la estructura organizacional, mientras que el 38% de los encuestados no tienen ni idea de lo que la estructura organizacional.

3. ¿Le gustaría realizar sus labores de acuerdo a una estructura organizacional?

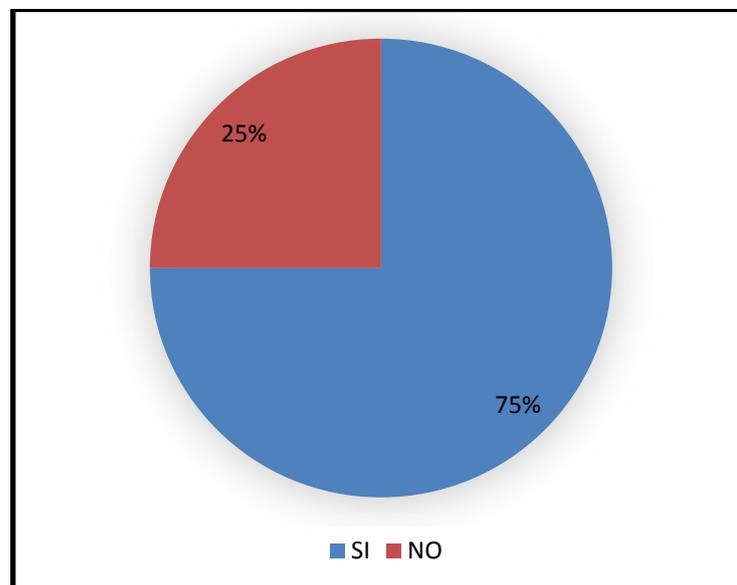
Tabla 7: Laborar con una estructura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 11: Laborar con una estructura organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

A través de la encuesta podemos denotar que el 75% está de acuerdo laborar mediante la aplicación de la estructura organizacional y el 25% no están de acuerdo, es decir la mayoría de los colaboradores están de acuerdo esto datos nos ayudara posteriormente para nuestra propuesta.

4. ¿Cómo cree usted que se cumple las actividades que realiza?

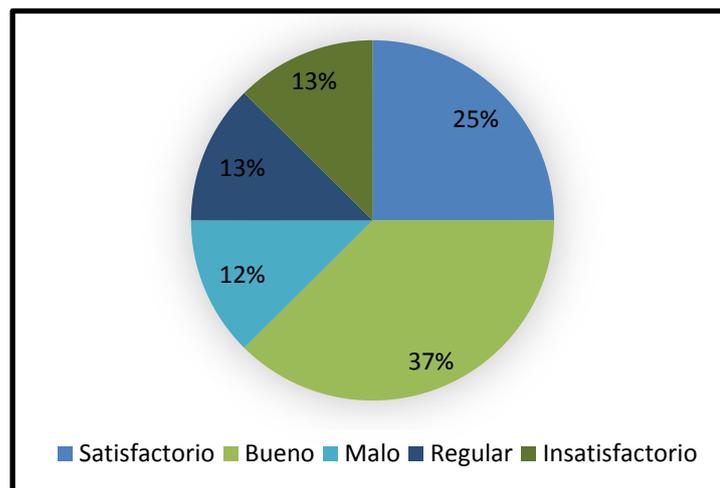
Tabla 8: Cumplimiento de actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Satisfactorio	1	13
Bueno	4	50
Malo	1	13
Regular	1	13
Insatisfactorio	1	13
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz cava Lema

Gráfico 12: Cumplimiento de actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz cava Lema

Análisis e interpretación.

El cumplimiento de las actividades de esta organización no es satisfactorio, puesto que para alcanzar esta satisfacción se requiere mejorar en un 50%, por lo que es importante organizar y coordinar eficientemente mediante una estructura organizacional.

5. Estas actividades que usted realiza están especificadas en algún documento.

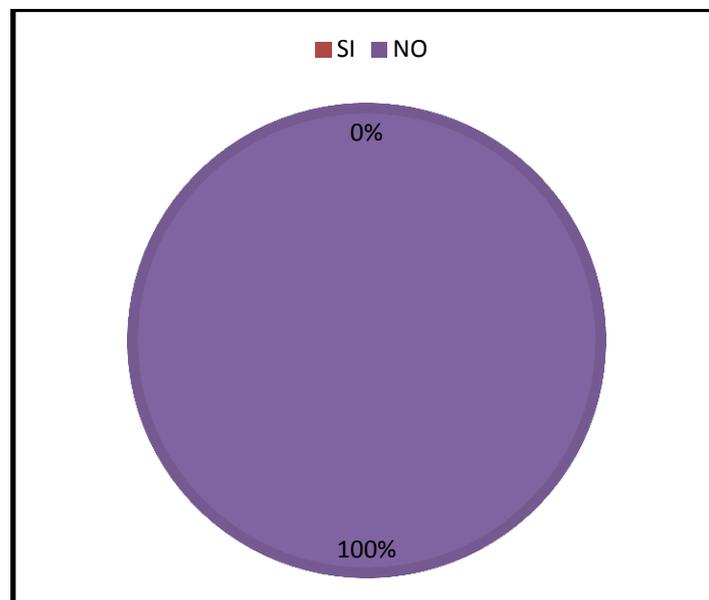
Tabla 9: Especificaciones de actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	8	100
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 13: Especificación de actividades en un documento.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

El 100% de los colaboradores de la Organización indican que no existe ningún documento en el cual demuestre las actividades que deben realizar, ni mucho menos como debe realizar las dichas actividades.

Con esto podemos notar que es una posible causa para que las actividades no se cumplan en el tiempo establecido como indican en las preguntas anteriores.

6. En el desempeño de sus actividades cuales han sido las dificultades que se han presentado.

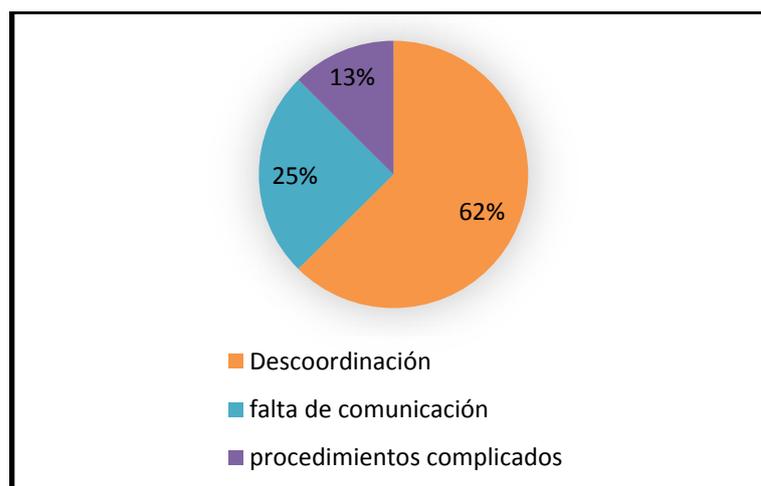
Tabla 10: Dificultades en el desempeño

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Descoordinación	5	63
falta de comunicación	2	25
procedimientos complicados	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 14: Dificultades en el desempeño



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

En la encuesta, los colaboradores de la Organización expresan que las dificultades dan en su desempeño son: la coordinación, y la falta de comunicación siendo estos dos factores los porcentajes más altos, a esto le suma los procedimientos complicados, estos factores mencionados son las dificultades que a la Organización no han permitido que sus actividades se cumpla con eficiencia como podemos denotar en las preguntas anteriores.

7. Cuales seria las causas que haya generado las dificultades que menciona.

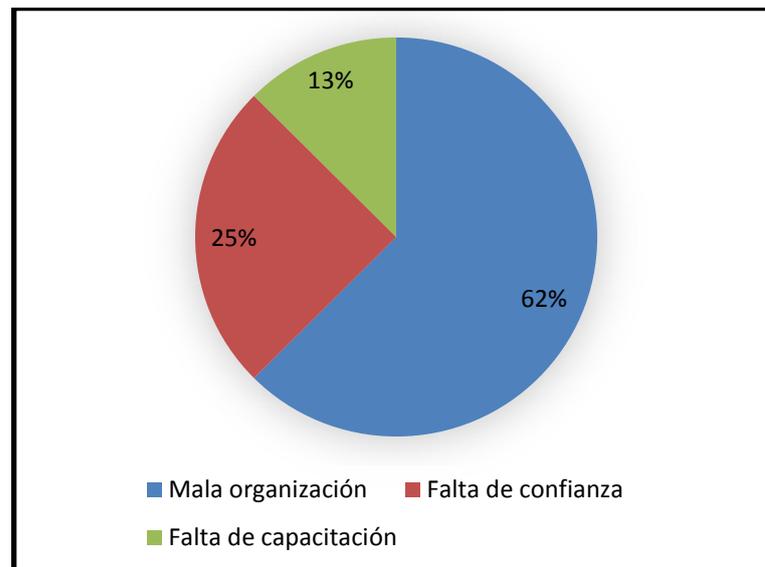
Tabla 11: Causas de las dificultades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Mala organización	5	62,50
Falta de confianza	2	25,00
Falta de capacitación	1	12,50
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 15: Causas de las dificultades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Podemos notar que las causas para las dificultades que tienen los colaboradores son por la mala organización de actividades, la falta de confianza entre el equipo de trabajo, y la falta de capacitación, estas causas son las que genera las dificultades antes mencionadas y por ende un insatisfacción del desempeño de la organización.

8. Como ayuda la organización a usted para que las actividades sean bien realizadas

Tabla 12: Aporte de la organización en las actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Apoyo del gerente	1	12,5
Colaboración de los compañeros	1	12,5
Sugerencias de todos	1	12,5
Búsqueda de mejora continua	3	37,5
Utilización de herramientas adecuadas	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 16: Aporte de la organización a los colaboradores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

El aporte mayor que da la organización a sus colaboradores es la mejora continua, es decir el 38% de sus colaboradores indican que en la organización está siempre nuevos mecanismos para el desarrollo de las actividades, podemos estimar que la mejora continua es un factor muy importante ya que esto genera que su equipo de trabajo busque siempre hacer por la manera más eficiente.

9. Como considera usted el apoyo que brinda los miembros de la Organización.

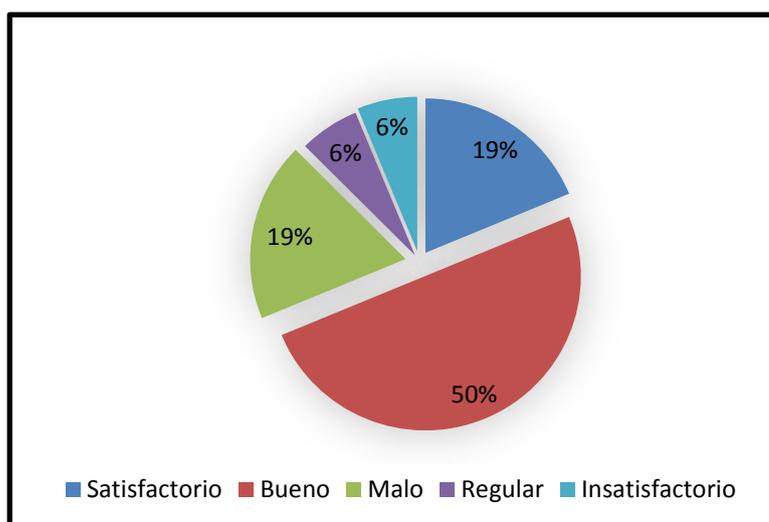
Tabla 13: Satisfacción con el apoyo de la organización

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Satisfactorio	1,5	18,75
Bueno	4	50
Malo	1,5	18,75
Regular	0,5	6,25
Insatisfactorio	0,5	6,25
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 17: Satisfacción con el apoyo de la organización



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Podemos denotar que el apoyo que da la organización es muy importante a través de la mejora continua, pero para sus colaboradores no alcanza al nivel de satisfacción, se puede entender que con las dificultades y las causas mencionadas anteriormente, y con el apoyo que da la Organización y la nivel de satisfacción son base fundamental para el desarrollo de la investigación.

10. Cree usted que es importante rediseñar una estructura organizacional para la gestión empresarial.

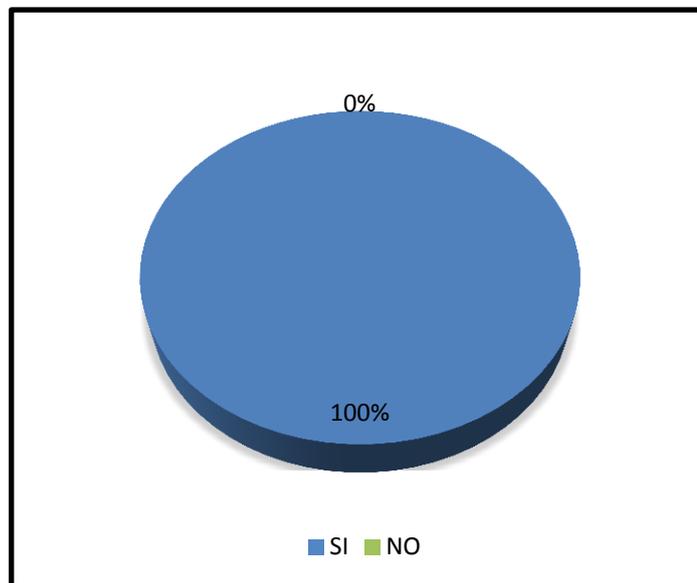
Tabla 14: Importancia de realizar el desarrollo de la estructura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	8	100
NO	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 18: Importancia de realizar el desarrollo de la estructura organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

El 100% de los colaboradores de la Organización mencionan que es muy importante realizar el desarrollo de la estructura organizacional y gestión empresarial a la cual regir, puesto que las causas, las dificultades y la insatisfacción de lo mencionado en las preguntas anteriores se evidencia en la falta de la misma en el cual estamos enfocando nuestro trabajo investigativo.

Encuesta N° 2

Encuesta dirigida a los Socios de la Organización

1. ¿Cómo consideraría usted el desempeño de los colaboradores de la organización?

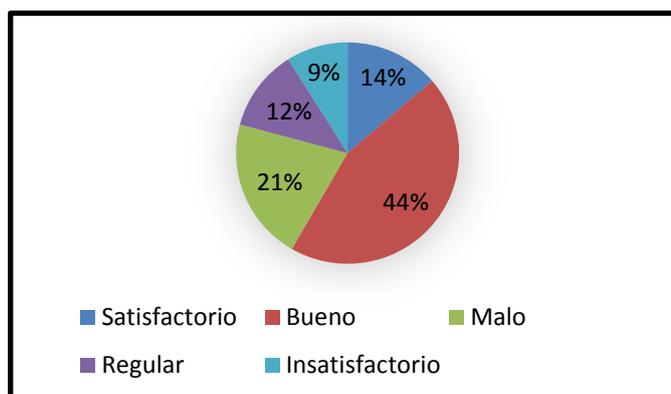
Tabla 15: Desempeño de la organización

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Satisfactorio	23	13,69
Bueno	75	44,64
Malo	35	20,83
Regular	20	11,90
Insatisfactorio	15	8,93
Total	168	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 19: Desempeño de la organización



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Al aplicar la encuesta hemos llegado a conocer que el 44% de los socios opinan un buen desempeño de la organización, mientras que los restantes dan sus opiniones de diferente manera como demuestra el gráfico, de acuerdo a estos resultados se requiere satisfacer al máximo a los miembros de la organización.

2. ¿Los colaboradores son supervisados para cumplir a cabalidad las actividades propuestas?

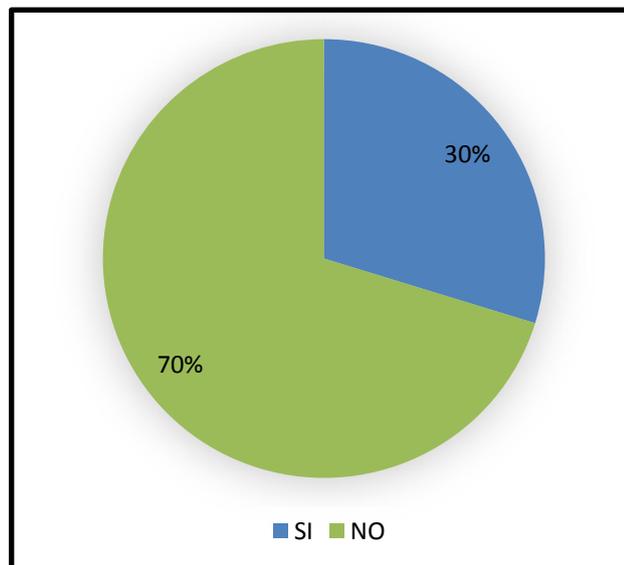
Tabla 16: Supervisión de los colaboradores

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	50	29,76
NO	118	70,24
TOTAL	168	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 20: Supervisión de los colaboradores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Mediante el análisis se pudo obtener los siguientes datos que el 70% de las socios dan a conocer que no hay ninguna supervisión por parte de la organización, mientras que un 30% opinan que si hay supervisión.

3. **¿La organización ha desarrollado cambios para el mejoramiento de los cultivos?**

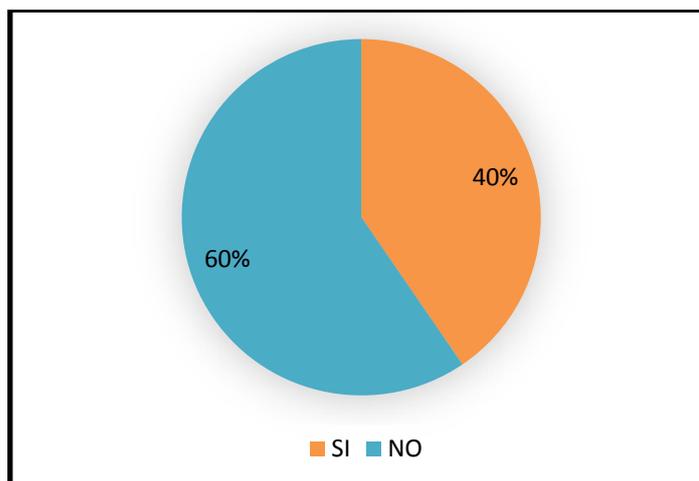
Tabla 17: Cambios en el cultivo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	68	40,48
NO	100	59,52
TOTAL	168	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 21: Cambios en los cultivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

En los resultados obtenidos por parte de los socios de la organización a través de la encuesta, nos expresan que los cambios para el mejoramiento de los cultivos ha sido realizado pocas veces, por lo que se requiere una mejor organización dentro de esta entidad.

Con estos datos importantes, nos vamos idealizando y comparando con el problema planteado en el presente trabajo investigativo.

4. ¿El colaborador aplica correctamente el proceso de cultivo en la granja agrícola?

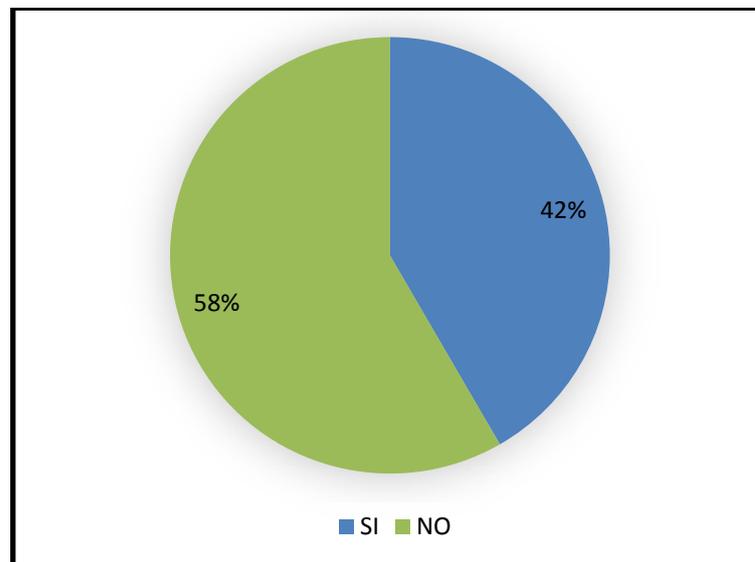
Tabla 18: Aplicación de procesos en el cultivo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	70	41,67
NO	98	58,33
TOTAL	168	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 22: Aplicación de procesos de cultivo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Los resultados obtenidos con el análisis de la encuesta, no realizan correctamente el proceso de cultivo, es decir los logros alcanzados no son los esperados, puesto que el desempeño y la gestión de la organización reflejan en el descontento de los socios, los colaboradores deben ser más capacitados.

5. **¿Considera que la organización tiene suficiente personal para orientar a los socios en diferentes actividades?**

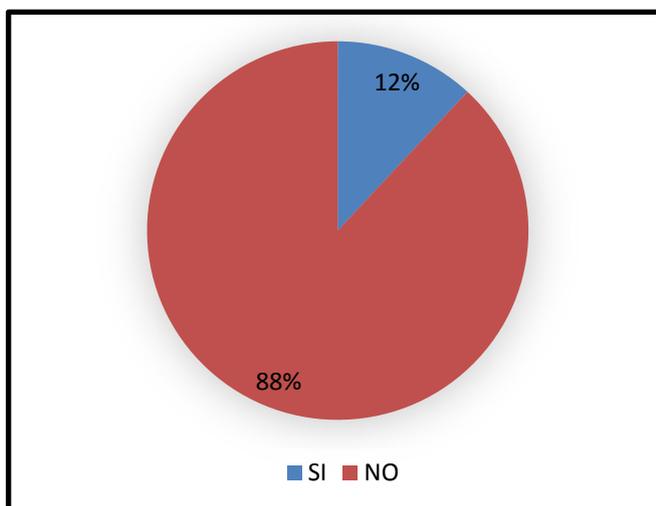
Tabla 19: Suficiencia del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	20	11,90
NO	148	88,10
TOTAL	168	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 23: Suficiencia del personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

El 89% de los socios de esta organización consideran que no tiene suficiente personal para cumplir a cabalidad los procesos que se debe seguir el manejo del cultivo razón por la cual se debe realizar la estructura organizacional para que cada colaborador cumpla la función que le corresponde.

6. ¿Cree usted que es importante hacer las actividades con un plan estructurado y con el personal capacitado?

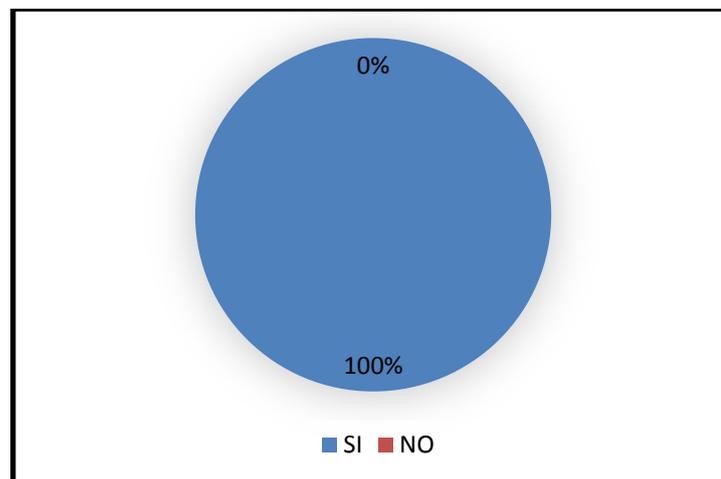
Tabla 20: Importancia del plan estructurado

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	168	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	168	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 24: Importancia del plan estructurado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Análisis e interpretación.

Una vez analizada la encuesta se pudo determinar que el 100% de los socios están de acuerdo que cada una de las actividades que se realiza sean bien estructurados y se cumplan a cabalidad según lo programado.

3.7.DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

3.7.1. Análisis situacional de la Organización.

Para conocer la situación actual de la organización recurrí a una herramienta que nos permita realizar un diagnóstico rápido, considerando los factores internos y externos que influyen en su desarrollo.

3.7.2. Análisis DOFA.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de las organizaciones.

3.7.2.1.Componentes del análisis DOFA.

Con la aplicación del análisis DOFA se determina los factores que pueden afectar de manera positiva o negativamente en el logro de objetivos. Al estructurar un análisis DOFA, se plantean algunos puntos fundamentales que buscan el crecimiento y aprovechamiento de todos los recursos y oportunidades que brinda el entorno.

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
FORTALEZA (Optimizar)	OPORTUNIDADES (Aprovechar)
DEBILIDADES (Pérdida de tiempo)	AMENAZAS (Mala utilización)

Tabla 21: Componentes del análisis DOFA

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

3.7.2.2.Situación actual de la Organización, mediante la Matriz DOFA.

La siguiente matriz muestra cómo influye los factores externos e internos dentro de su desempeño, su giro de la producción agrícola. Cabe recalcar que para la presente matriz se efectuó una observación previa y un dialogo con los administradores de esta organización, las cuales nos proporciona datos importantes que nos servirá para el desarrollo de la propuesta.

Matriz DOFA	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la matriz productiva del Ecuador. • Posibilidad de optimizar los recursos en las organizaciones • Posibilidades de hacer alianzas con otras organizaciones. • Cambios constantes en el manejo de los cultivos. 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la producción agrícola • Personal no capacitada • Confrontar la forma de cultivo con otras organizaciones. • Personal incapaz de ejecutar un proyecto de cultivo.
	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia. • Innovación constante en la producción. • Personal comprometido con los objetivos de la organización. • Buena relación entre los socios. • La buena administración mejora el desempeño de los colaboradores. 	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con personas capacitadas. • No cuenta con una estructura organizacional técnica y científica. • No posee manuales de funciones, existe una desorganización, puesto que los trabajadores no saben quién es su jefe inmediato. • La gerencia no toma decisiones. • Ausencia de una administración formal.

Tabla 22: Matriz DOFA

Fuente: Ficha de observación directa.

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

3.7.3. Diagnóstico De La Organización

El CENTRO DE DESARROLLO INDÍGENA “CEDEIN” se constituyó legalmente el 20 de Enero de 1995, mediante el acuerdo ministerial N°-0097 promulgado por el Ministerio de Bienestar Social, actualmente se encuentra ubicado en Cajabamba, calle U 2001 y Av. el Maestro, sus principales objetivos son:

1. Desarrollar actividades de Investigación, Asistencia técnica, Consultorías, (Capacitación y Divulgación en los temas relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias Indígenas y campesinas.
2. Fomentar la conservación y respeto al ecosistema, la conservación de los suelos, la forestación con especies nativas, el uso de abonos orgánicos y aprovechamiento de los productos naturales del medio.
3. Contribuir al rescate y preservación de los valores culturales autóctonos.
4. Apoyar al fortalecimiento de las organizaciones indígenas y campesinas

Los programas que desempeñan el CENTRO DE DESARROLLO INDIGENA “CEDEIN” son:

3.7.3.1. Agroecología.

3.7.3.2. Conservación de suelos.

- Agua
- Manejo alternativo de paramos.
- Agroforesteria
- Pecuaria
- Cultivos

3.7.3.3. Programas de salud

- Rescate y potenciación de la medicina tradicional
- Mejoramiento de la nutrición familiar.
- Soberanía y seguridad alimentaria.

3.7.3.4. Programa de género

- Capacitación productiva en gestión
- Mejoramiento de los ingresos

- Capacitación en la organización de la mujer y familia

3.7.3.5.Economía solidaria

- Animales mayores y menores a nivel familiar
- Comercial (Artesanía)
- Productivo en general.

Todos estos programas son desarrollados para reducir el nivel de migración de las comunidades de base a través de mejorar las prácticas agrícolas y crear nuevas alternativas económicas como por ejemplo el turismo comunitario no solo para sus bases sino también para la organización.

3.7.4. Metodología de trabajo de CEDEIN

La metodología que CEDEIN utiliza actualmente para promover la propuesta de conservación de suelos, es producto de los años de experiencia en las comunidades y de la capacitación impartida por las instituciones amigas; ante todo queremos mencionar que en el trabajo con las comunidades aparte del compartir de saberes, hemos querido valorar la existencia y los potenciales de la cosmovisión y del conocimiento y saberes indígenas.

CEDEIN basa la forma o metodología de trabajo con las comunidades, en los siguientes principios:

- **Compartir de saberes**

La agricultura es un conjunto de actividades que integran varios aspectos de la vida:

La espiritualidad, el trabajo físico, la economía familiar, la organización comunitaria, actividades y prácticas culturales (cosmovisión). Para trabajar con las comunidades en las actividades de conservación de suelos, nos basamos en su forma de ver la realidad y el significado de vida.

Los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos acerca de la conservación de suelos y manejo integral de la chacra, los aplicamos en nuestro predio, consideramos necesario que para compartir debíamos tener nuestra chacra con todas técnicas que queríamos difundir. La gente de las comunidades preguntaron... ¿Tienen chacra ustedes?... su chacra ha de ser más bonito que de nosotros, queremos visitar... era como para verificar

y creernos, esto infundía más respeto... tiene experiencia y razón y viven como nosotros... manifestaron. A nosotros nos ha dado más seguridad hacer con nuestras propias manos, así palpamos los inconvenientes, que beneficios tenemos, en los árboles por ejemplo si algunos agricultores tienen dudas, relacionamos con nuestra chacra y vamos analizando entre los dos. Así compartimos las experiencias y los saberes, aprendemos de parte a parte.

El compartir de saberes con líderes locales es parte fundamental para la continuación de las obras de conservación de suelos en la comunidad, aun sin la presencia de CEDEIN. En la fase de motivación incentivamos a la comunidad para que identifique democráticamente uno o dos delegados entusiastas y motivados, para que participe activamente en los eventos institucionales como giras, talleres e intercambios de experiencias; quien al regreso comparte todos los conocimientos adquiridos con la comunidad y los aplica en su chacra, demostrando que es posible realizar; pedimos que se mantengan estas personas aun si se cambia de cabildo.

El compartir de saberes se da en los dos sentidos, es decir que, como CEDEIN aprendemos también de los líderes, ellos investigan todos los días en su chacra, viven en su comunidad y saben de su realidad, conocen los problemas que existen y buscan solucionarlos, saben que asuntos están pendientes e inclusive nosotros llegamos a conocer a las personas a través de los delegados.

Aunque en ciertos casos, pueden presentarse problemas cuando la comunidad delega a personas que permanecen fuera de la comunidad la mayoría del tiempo, o que no presentan la suficiente disponibilidad para ayudar a otros.

A nivel institucional mantenemos el principio del compartir de saberes; recibimos continuamente visitas de otros proyectos e instituciones, lo cual permite adquirir recomendaciones, nuevos conocimientos, convivir con los visitantes y también dar a conocer nuestra propuesta. De igual forma participamos en giras de intercambio de sabidurías a otras organizaciones que trabajan con el mismo fin. También hemos tenido la oportunidad de ofrecer capacitación a otras instituciones, tanto privadas como públicas.

Gráfico 25: Taller de intercambio de conservación de suelo



Fuente: El cuidado de la allpa mama sustento de la vida

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

3.7.5. Tecnologías sencillas acorde con la realidad del sector

Un nuevo conocimiento o tecnología para ser acogido por las comunidades tiene que sencillo, no debe provocar cambios bruscos en el modo de vida y debe complementar otros conocimientos que se encuentren en uso.

Al considerar la pérdida y degradación del suelo uno de los problemas más graves que afecta a las comunidades indígenas de la provincia de Chimborazo, hemos definido el conocimiento de la conservación de suelos como un recurso importante, que complementa otras tecnologías y que en conjunto permite enfrentar el problema con técnicas sencillas sin introducir cambios radicales en las chacras.

Las Terrazas de Formación Lenta es una de las técnicas de conservación de suelos, se ha constituido en un fuerte del CEDEIN y del que ya se ha obtenido resultados reconocibles; para su implementación es necesario considerar aspectos técnicos que resulten manejables por la comunidad; es así que, la forma para determinar dónde ubicar las terrazas, es decir la distancia adecuada entre fajas o zanjas, se lo hace con el Método del brazo extendido", que consiste en ubicar un primer surco en donde se instalará la faja de pasto milín o zanja y en base a este colocarse en la parte inferior y entender el brazo formándose una altura desde el suelo hasta la mano, de 2m aproximadamente, retroceder o avanzar hasta hacer coincidir el dedo pulgar con el surco

inicial, una vez que coincida, marcar el sitio donde uno está parado, aquí va la siguiente faja. El objetivo de usar este método es no crear dependencia de materiales como flexómetro o nivel, que son instrumentos que no siempre se tiene a mano, se podría decir. *Por falta de instrumentos no hago...*

Gráfico 26: Método del brazo extendido para determinar la distancia entre fajas de pasto milín en terrazas de formación lenta. EMCHE



Fuente: El cuidado de la allpa mama sustento de la vida

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

El instrumento básico utilizado para trazar las curvas de nivel, es el nivel en "A", el mismo que es construido en la comunidad, en el momento de la formación de conocimientos, no llevamos para que se haga lo más sencillo posible, que esté a disponibilidad en ese momento para que no vean imposible su construcción.

Los beneficios del pasto milín también han influido para la aceptación de esta tecnología sencilla, porque aún en época de sequía resiste y se mantiene durante todo el año y es usado para la alimentación de los animales. Es decir, en este caso si además de ser sencillo el nuevo conocimiento, trae beneficios adicionales, es casi seguro que tendrá más aceptación.

3.7.6. Participación de la familia

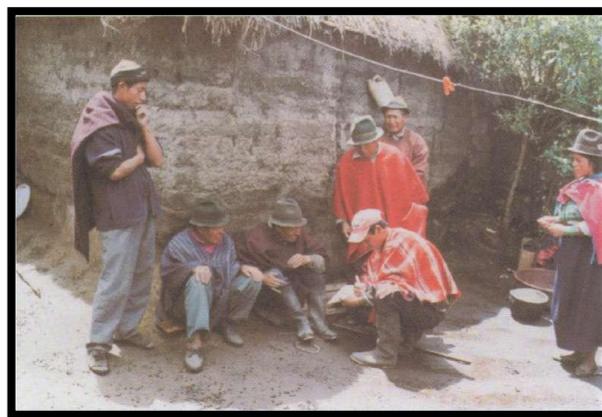
En los conocimientos de conservación de suelos es bueno que participe toda la familia sino están convencidos todos, no funciona, toda la familia debe estar motivado, tener el conocimiento, tener ánimo, voluntad y decisión, porque a veces sucede que si uno de los

dos no está convencido pueden haber daños como el amarre de los animales en las plantas, no cuidado de plantas, daños en el talud, unificación de las Tazas, no abonamiento, resistencia al manejo de árboles e inclusive pueden la planta aunque esté ya grande.

Se ve necesario organizar los talleres cuando la familia se encuentre en la comunidad, realizar capacitaciones para la familia por ejemplo en épocas de vacaciones donde participen también los niños.

Esta es una situación ideal que pensamos se puede tomar en cuenta en cierta medida, que no siempre es posible ponerla en práctica; hemos encontrado que la mayoría del tiempo es la mujer quien se encuentra a cargo de la chacra y los niños; mediante el proceso de enseñanza y aprendizaje con la metodología compartida se ha buscado que ella participe activamente y si se logra, sobre todo al hablarle en lengua materna (quichua), se adquiere confianza, manifiesta sus ideas, se incentiva su participación aunque hable mal, pero hable... No hay quien se quede callada, todas han hablado.

Gráfico 27: Participación de la familia en actividades de recolección de información de sus chacras.
EMCHE



Fuente: El cuidado de la allpa mama sustento de la vida

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

Antes, las mujeres en la época de las haciendas han sido para cocinar y cuidar niños, ante esa discriminación, se promueve su participación activa, por ejemplo que participe en la directiva, que tomen sus propias decisiones en el asunto de desarrollo, que busquen medios de salir de la pobreza y que también sean emprendedoras de nuevas iniciativas. Para nosotros el asunto de género está inmerso en todo, es inseparable, no se puede poner como un programa separado, es algo más familiar e integral.

3.7.7. Métodos visuales fáciles de entender

En el proceso de compartir de saberes y aprendizaje, utilizamos material que consiste en fotografías de las chacras de algún compañero de la misma comunidad o de comunidades aledañas, esto provoca que se identifiquen con la realidad de los trabajos que se está realizando; de igual forma, los videos filmados en las mismas comunidades, por ejemplo la construcción de Terrazas de Banco, no son filmaciones con un libreto preparado, presentamos inclusive sin editar, hay de todo, habla el niño, hay gritos, hay chistes, no es tan técnico, organizado o preparado, son filmaciones reales que se graban en las mingas y que en conjunto motiva porque esa es la realidad de las comunidades, no es solo el trabajo es todo, la cultura, las mingas, la alegría, la solidaridad... por ejemplo las vestimenta que se usa, son pequeñas cosas que parecen insignificantes pero que en el proceso lleva a entender muchas cosas que no hallan lugar en un evento dictado. Cuando presentábamos un video de Perú o Bolivia, que es otra realidad, decían... voy a hacer tal como está allí... pero la zona no es igual...denos buscando esas plantas... en cambio con material de la zona dicen... adiós, hay todo aquí.

Gráfico 28: Métodos audiovisuales en taller de conservación de suelos. Comunidad San Martín Alto. EMCHE



Fuente: El cuidado de la allpa mama sustento de la vida

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

3.7.8. Enseñanza en lengua materna

A nivel de las comunidades de influencia de CEDEIN, se determinó que el 25 % de las personas no saben leer ni escribir o tienen dificultad en la lectura y escritura; son esas personas precisamente quienes asisten a los talleres, porque son ellos los que se quedan en las casas dedicados a la agricultura y ganadería, por no tener facilidad, porque se

considera que el que no sabe leer y escribir es inferior, incluso se ve una falta de autoestima, aunque tengan experiencia, no es muy valorada (son personas de edades avanzadas.)... ellos lo guardan en la mente, y lo transmiten a los hijos, los que escriben solo guardan en cuadernos..., dar el taller en quichua es hablar con más confianza, es facilitar la comunicación, cuando hablamos en quichua se entiende que somos parte de ellos, hay participación activa.

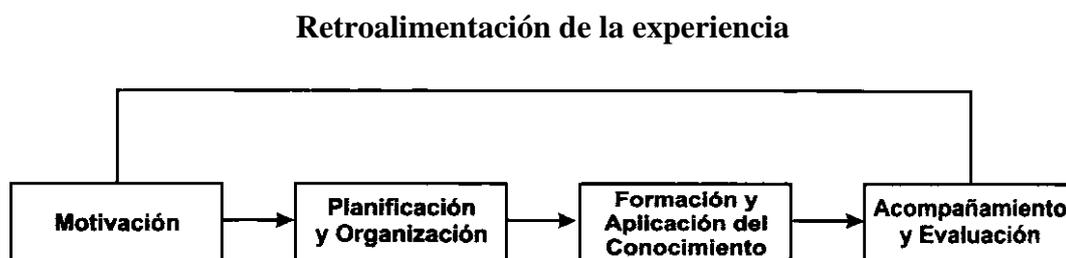
3.7.9. Hacer la prueba en pequeñas chacras

Un dicho tradicional chino mencionado por (Bunch, 1985): Los viajes de mil kilómetros comienzan con un solo paso... nos ayuda a expresar la forma de trabajo que un inicio mantenemos y respetamos en las comunidades; el agricultor en la fase de motivación y planificación siempre escoge lotes pequeños para realizar las obras de conservación de suelos, es como para "hacer la prueba", no es nuestro propósito quedarnos en lo pequeño, lo que si queremos es apreciar que para todo nuevo conocimiento a ser incorporado en una chacra, existe un proceso "de acostumbramiento", y si este nuevo conocimiento trae consigo nuevas especies, como en este caso el pasto milín o especies forestales que siendo nativas, no han sido observadas en el medio, es para ver "si se enseña " y para ver "si es cierto" las bondades que dicen que proporcionan.

Es aquí cuando se requiere paciencia y tiempo; lo gratificante es que, una vez transcurrido este proceso y motivado por los resultados obtenidos, lo replica en sus terrenos grandes o principales, pidiendo ayuda al delegado de la comunidad (líder local) o al promotor de CEDEIN.

3.7.10. Proceso de compartir de saberes y aprendizaje

CEDEIN plantea el siguiente proceso para el compartir de saberes y aprendizaje en el cuidado de la Ashpamama:



3.7.11. Motivación

Esta fase está enfocada a identificar las dimensiones del problema de la erosión de los así como la generación de soluciones por parte de la comunidad, utilizamos material principal una fotografía ampliada (30 x 40 cm) que contiene suelos erosionados y que corresponden a sitios conocidos o aledaños al sector.

Gráfico 29: Evento de motivación con la utilización de fotografías. Comunidad San Martín Alto. EMCHE



Fuente: El cuidado de la allpa mama sustento de la vida

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

Preguntamos: ¿Que ven aquí?, ¿Qué problemas ven aquí? o ¿Por qué pasa esto? -Lis -
expuestas son diversas:

- Es del sector de Columbe (mencionan el sitio)
- Hay poca producción...
- Poco suelo para sembrar...
- Yacu larcashca (cárcavas) hechas por la lluvia...
- Es por el viento, por la lluvia y por la mano del hombre...

Preguntamos: ¿Por qué dejaron que pase así?

Responden:

- Por desconocimiento de cómo cuidar el ashpamama

Preguntamos: ¿Que se puede hacer para solucionar este problema?

Responden:

- Algunas zanjas para desviar el agua... podemos mandar por los linderos para que vaya por un solo lado...
- Deberíamos hacer un pozo grande en la parte de la cabecera de la comunidad, para recolectar el agua o para desviar el agua.
- Debemos hacer terrazas, porque haciendo esto no ha sabido llevar el agua
- Tzaumar profundamente para que no lleve el agua...
- Botar materia orgánica...
- Hay que sembrar árboles en la parte alta, por ejemplo quishuar, para que cuide de la erosión y para luego utilizar para leña.
- Dios ha dado pachamama y ha dicho que cuide, no estamos cumpliendo.

Se analiza una a una las soluciones propuestas y se discute las alternativas viables.

Presentamos luego fotos de terrenos con obras de conservación de suelos, también del sector (Inicialmente se hacía con fotos del Perú, luego con experiencias propias).

Preguntamos: ¿Qué ven aquí?**Responden:**

- Terrazas, animales, árboles, con cultivos, casa...
- Minga comunal haciendo conservación de suelos, zanjas, terrazas...
- Ese terreno si ha de dar producción...
- Ya estábamos olvidando la tradición que tenían nuestros padres, nosotros si sabíamos hacer así.

Preguntamos: ¿Por qué han olvidado?**Responden:**

- Resentimientos familiares.
- Las directivas ya no organizan las mingas, por la migración, ya no les importa desarrollo comunal.
- Antes cuando no existía municipio, hacíamos en mingas, hasta que llego municipio con maquinarias, ahora también existe tractor antes se pedía mano ".Actualmente hay poco de todo eso.

- Queremos orientación, que nos den la mano para volver al cuidado de la

Entonces manifestamos que CEDEIN está para eso, para orientar, para acompañar; conversamos sobre los pasos a seguir para implementar: Terrazas de Formación Lenta, Zanjas, casamientos entre las plantas (asociación), rotación, abonos verdes, labranza mínima, hoyado con chaquitaglla; sobre las herramientas, costos y dificultades; se planifica un taller si es posible, quienes van a hacer y cuando, para este momento se utilizan rotafolios y fotografías. Algunos ven la foto y hacen solos.

Este evento es un "TALLER COMPARTIDO", se da pautas y orientación, se busca entre todos la solución, se aplica métodos participativos. Se analiza en un ambiente amistoso las causas, problemas, nuestra presencia se constituye en un guía, en un apoyo, se intercambia experiencias, no se duerme nadie porque no les resulta aburrido, todos están atentos; el diálogo es intenso, lleno de especificidad y de vida; es el ambiente de un taller con metodología compartida... en quichua.

A veces las instituciones manifiestan que en las comunidades hay un grave problema de género porque las mujeres no participan, no hablan; mas, CEDEIN ha visto que no es así. En un taller compartido ellas sugieren los mejores criterios porque se sienten identificadas con el lenguaje, los conocimientos de la tierra y las actividades de saberes de cultivar las chacras que a diario realiza en su vida.

3.7.12. Planificación y organización

En algunas ocasiones esta fase se da en el momento de la motivación, se puede preparar sino un evento luego de la motivación para planificar y organizar los trabajos que se van a realizar, la herramienta utilizada es el "Plan Comunal Agroecológico"(PCA).Cuadro 1, el mismo que permite la ubicación de actividades a realizarse de acuerdo a la época de lluvias, ritos, fiestas de la comunidad; se establecen compromisos, responsables, fechas, recursos a utilizarse, forma de acompañamiento de CEDEIN y sitios donde se realizarán los eventos. Este evento se realiza bajo la modalidad de la "metodología compartida", participa el cabildo y todas las personas que se encuentren motivadas, pudiendo ser la comunidad completa o grupos organizados.

La experiencia de CEDEIN en las comunidades permite sugerir que no se deben dar en las comunidades incentivos de tipo económico o alimenticio; desde un inicio se manifiesta que ninguna actividad tiene incentivo y que el apoyo consiste en el

acompañamiento, capacitación y en los casos requeridos, semillas para abonos verdes y especies forestales o plantas para las prácticas, si aún no se produce en la

Es una organización sin fines de lucro se dedica a las granjas agrícolas es decir esta organización desempeña a sembrío de productos como son: papas, quinua, mashua, amarantos, ortiga, sangoracha con abonos orgánicos y luego se realizan ventas mediante la cual llevar para satisfacer las necesidades de los individuos.

3.7.14. Formación y aplicación del conocimiento

En las comunidades los conocimientos del respeto y cuidado de la ashpamama se logran del traspaso de los abuelos a los padres, de los padres a los hijos, de familias a familias, de comunidades a comunidades; de las pruebas en la chacra y de la integración de los conocimientos externos escogidos.

La fase de "formación y aplicación del conocimiento", se da inicialmente en un aula o en la casa comunal; aquí utilizamos rotafolios, fotografías y papelotes, en la fase llamada "de formación", participa activamente la comunidad, conversamos sobre: como construir el nivel en "A", como tomar la pendiente, como implementar las TFL. zanjas, entre otros, es decir se trata sobre los aspectos técnicos.

Después de esto viene la fase de "aplicación del conocimiento", en este momento salimos a las chacras y realizamos conjuntamente el trabajo. Años atrás, manteníamos la modalidad de trabajo directo en el campo, pero vimos que era necesaria una fase de aula o de formación que permita conversar sobre los beneficios, aspectos técnicos y otros. ("Vecinos Mundiales" y "Desarrollo Forestal Campesino" brindaron importantes aportes en la metodología y material didáctico para capacitación).

3.7.15. Evaluación y acompañamiento

La evaluación para CEDEIN inicia desde el análisis de la realidad local con las comunidades, porque en esta base sus miembros planifican las acciones para el lograr el desarrollo; nuestro aporte es solo parte de los propósitos que desean alcanzar.

No miramos la evaluación como un simple instrumento para obtener datos cuantificables, porque así se convierte en un simple análisis de datos, cuando el verdadero desarrollo se mide en los cambios logrados cualitativamente. Nos referimos a la valorización del saber campesino, el rescate y fomento de las formas de reciprocidad, la integración y equidad familiar, el traspaso de conocimientos en el idioma nativo, la autoestima generada por los beneficios de actividades de conservación de suelos y otros.

Realizar la evaluación con la comunidad valorando sus conocimientos, idioma y su concepción de desarrollo, nos ayudó a ser parte de ellos, hoy no se nos mira como de un proyecto externo. Esto también permitió analizar y sintonizar la z:a con la que hoy nos acercamos a otras comunidades.

El acompañamiento por parte de CEDEIN lo realizamos una vez a la semana luego de una fase intensa de formación y aplicación del conocimiento, mantener este sistema con las familias de las comunidades ha servido para encontrar una relación de reciprocidad en cuanto al intercambio de conocimientos, lo que ha permitido adquirir experiencia en las actividades en la recuperación y conservación de suelos.

3.7.16. CEDEIN en la implementación de la feria economía solidaria

El Centro de Desarrollo Indígena como organismo gestor de apoyo a las comunidades indígenas, ha ido evolucionando constantemente gracias a la experiencia adquirida de los técnicos y fundamentalmente al apoyo de entidades amigas, esto nos ha permitido ir cumpliendo a cabalidad los objetivos planteados.

El compartir de saberes, el uso de tecnologías acorde con la realidad de cada uno de los sectores de nuestras comunidades, participación de la familia, metodología de fácil comprensión, mantener nuestra cultura: idioma materno y la constante motivación ha permitido que iniciemos una nueva etapa que sin duda alguna ha permitido alcanzar una mejor forma de vida de nuestras familias campesinas.

La tarea no ha sido fácil ha requerido de una organización y apoyo logístico y el manejo continuo de nuestros conceptos que nos permitirían cumplir los objetivos planteados para este nuevo periodo de trabajo. La Economía Andina integra e involucra a todos los recursos como suelo, vertiente, animales, aire, sol, semillas, plantas, constituyendo un sistema de respeto y reciprocidad entre el ambiente y el ser humano.

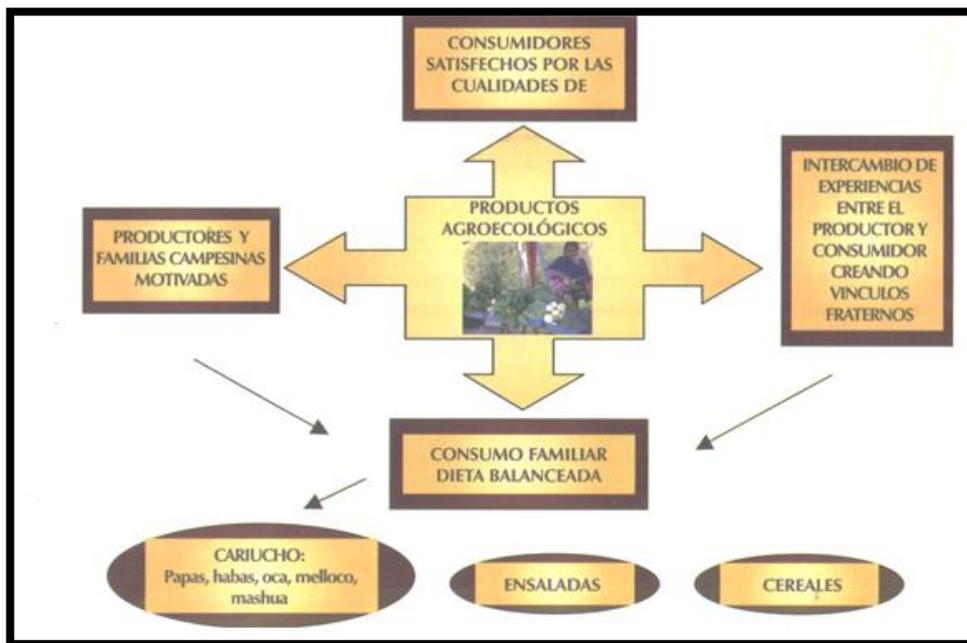
Todos estos elementos tienen vida, se relacionan y comparten con el hombre; nos cría, cuida y alimentan, nos da vida sana; la economía en la que los pueblos indígenas se maneja ha permitido retribuir lo que la naturaleza nos proporciona día a día, nuestro deber como agricultores es la de protegerlo, respetarlo y promover la obtención de productos sanos para nuestras familias, garantizando así nuestro desarrollo intelectual y emocional. Esto constituye una economía solidaria en donde todos somos parte de la solución no del problema, nos apoyamos unos a otros, lo que no tiene el otro se lo proporcionamos y así viceversa, hay armonía familiar y comunal.

El trabajo colectivo es la semilla de la Economía Solidaria; nos da la oportunidad de potenciar las cualidades de cada agricultor y de ayudarnos mutuamente a superar todo lo que detiene el crecimiento del grupo y de la sociedad en su conjunto.

Nuestra realidad económica en los actuales momentos ha ido en aumento gracias a la ayuda de entidades por que mediante la capacitación, asesoría técnica hemos cambiado muchos aspectos que impedían la obtención segura de productos, nuestros ingresos eran mínimos y difícilmente teníamos para la educación de nosotros peor para nuestros hijos.

Maria Cuji.

Gráfico 30: Beneficio de productos agroecológicos



Fuente: Julio Olivera F. Manejo agroecológico

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

En este gráfico se puede apreciar no solo la armonía familiar campesina sino también de la comunidad, el consumidor aprecia el trabajo de campo, lo valora y apoya, con lo que existen vínculos fraternos, existe una transformación diversificada de los productos, intercambian recetas, conocen de las propiedades de los productos como que la mashua se la utiliza en el tratamiento de próstata, se puede preparar dulce de mashua(mezcla de oca y melloco).

La producción obtenida mediante el uso de aditivos químicos se sustenta en el crecimiento individual del productor que ofrece alimentos de tamaño y color sorprendentes pero de bajo nivel nutritivo, envenena al consumidor lo destruye silenciosamente, nuestra misión se enfoca en mantener un equilibrio armónico entre

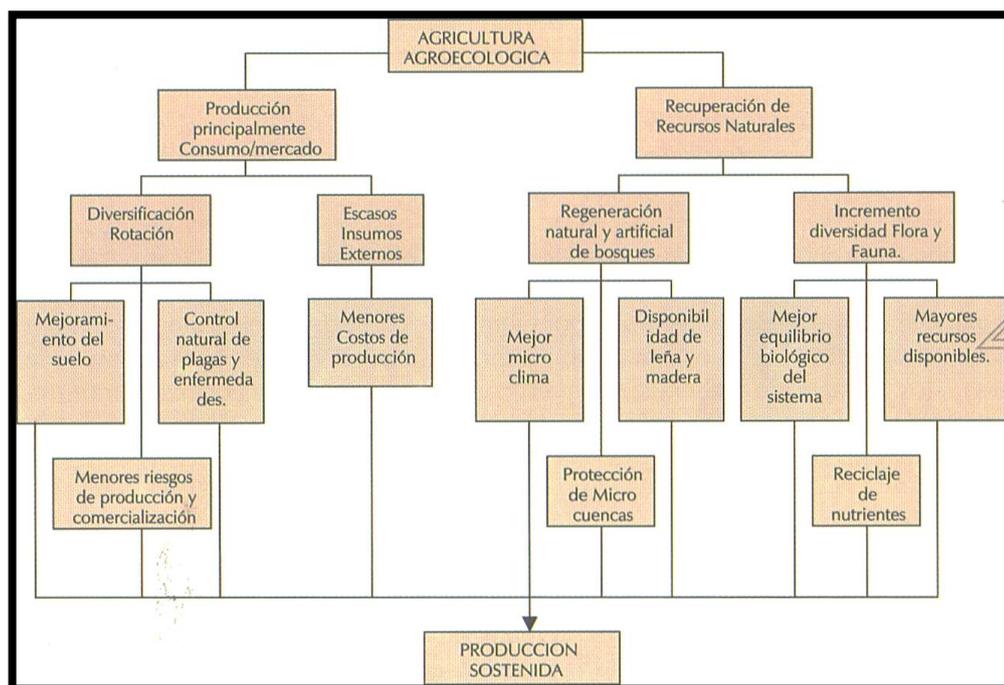
todos (productor-consumidor) proveer productos sanos, conservando sus cualidades nutricionales a precios justos. *Pedro Malan.*

3.7.16.1. Agricultura agroecológica- productos agroecológicos

En nuestro trabajo de campo hemos podido realizar enfoques sobre la importancia de la agricultura en nuestro país, por ello se ha determinado que nuestros compañeros han implementado un sistema de cultivo que ha sido heredado por sus padres y la introducción de nuevas técnicas que permiten obtener productos sanos y seguros, escuchando y cuidando nuestro entorno.

Las visitas a las comunidades nos ha permitido ver de cerca la problemática de nuestros amigos agricultores por la falta de recursos como: agua, suelo, monocultivo, acceso a semilla, lugar de comercialización y otros.

Gráfico 31: Agricultura agroecológica



Fuente: Julio Olivera F. Manejo agroecológico

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

Este tipo de agricultura permite al agricultor obtener productos para el consumo y los excedentes para el mercado, por otro lado recupera y aprovecha los recursos naturales, existe un intercambio ser humano, naturaleza y viceversa.

Las comunidades en la actualidad están en un proceso de planificación, su avance se refleja en la no utilización de aditivos químicos, cuidado del suelo, planificación de siembra, cosecha y comercialización.

Con la aplicación de esta agricultura queremos contribuir a la erradicación de los problemas ocasionados por la agricultura convencional que en su concepción está el manejo de tecnologías e insumos externos, no toma en cuenta la diversidad ambiental, no concuerda con las necesidades de los agricultores ni las potencialidades agrícolas locales, por tanto la depredación de los recursos naturales ha hecho que nuestras tierras se desgasten, perjudicando cada día nuestra biodiversidad y favoreciendo la erosión hídrica y eólica,

Como consecuencia de este mal manejo se ha acentuado la pobreza, individualismo, perdiendo el sistema socio-organizativo y productivo.

La agricultura agroecológica es una forma de producción, basada en el respeto al entorno, para producir alimentos sanos de la máxima calidad y en cantidad suficiente, utilizando como modelo a la misma naturaleza, apoyándose en los conocimientos científicos y técnicos vigentes. El desarrollo de la agricultura orgánica busca la recuperación permanente de los recursos naturales afectados, para el beneficio de la humanidad.

Por ello, es preciso promover e implementar las técnicas y prácticas de la agricultura agroecológica, en beneficio de la salud humana, animal, y protección del medio ambiente en general

La agricultura agroecológica se destaca por ser sostenible, debido a que todo es reutilizado nada se desperdicia, adoptamos otras tecnologías que permitan

3.8. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Para el centro de Desarrollo Indígena CEDEIN el estudio del ambiente externo es muy importante y de este dependerá el éxito o fracaso de la organización. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una organización, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

El motivo fundamental es la posibilidad de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas o en lo posible reducir su impacto y sus consecuencias.

3.8.1. Los factores que se analizarán son las 5 fuerzas competitivas

Porter plantea 5 fuerzas competitivas que pueden afectar las operaciones/estabilidad de una empresa las cuales son:

- Fuerza de los clientes
- Fuerza de los proveedores
- Fuerza de los potenciales competidores (nuevos competidores)
- Fuerza de los actuales competidores
- Fuerza de los productos sustitutos

Estas fuerzas influyen en las empresas del siguiente modo:

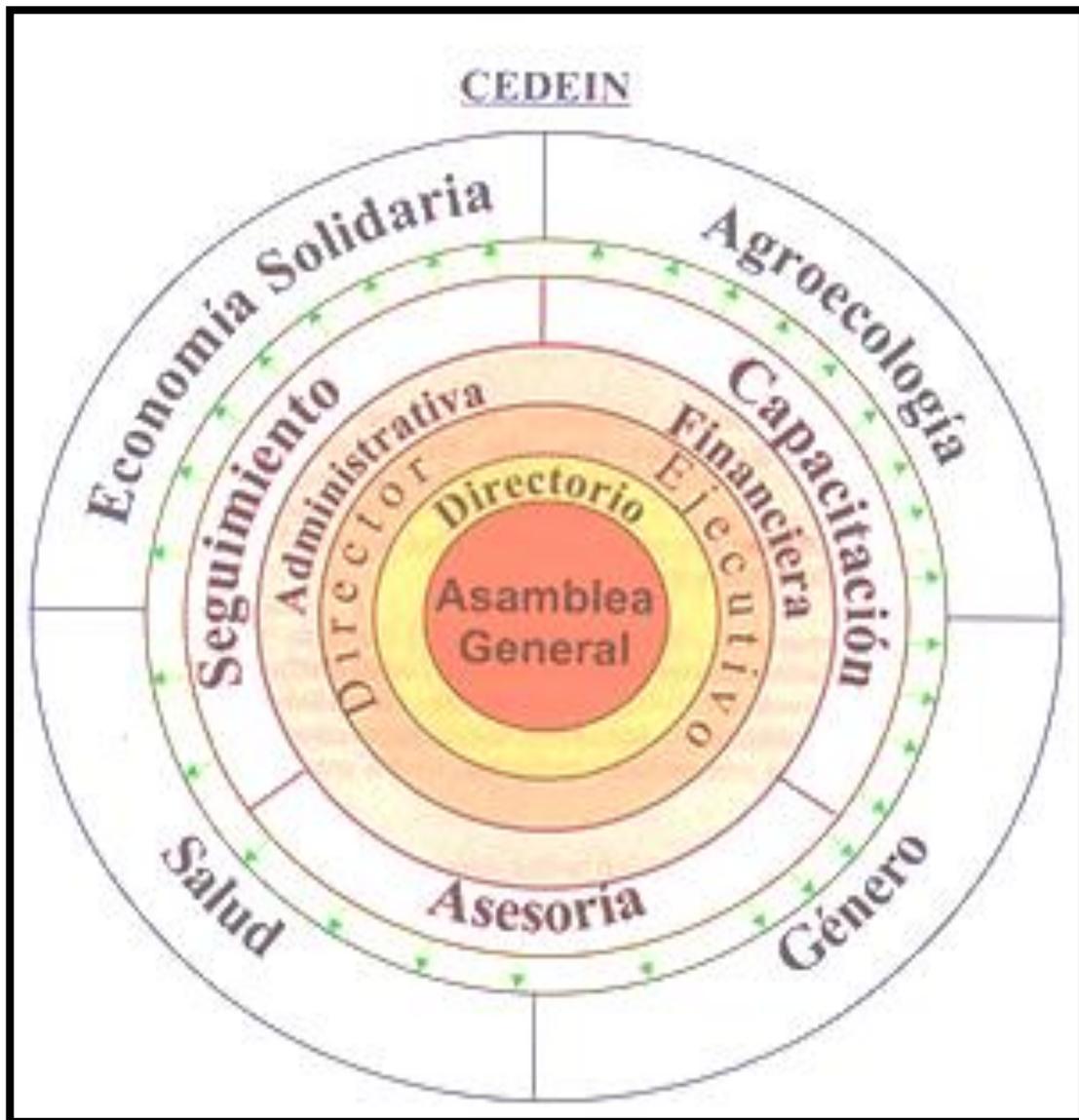
- Los clientes: pueden ejercer una presión sobre las empresas para reducir el precio del producto, afectando sus márgenes de beneficio.
- Los proveedores: pueden ejercer una presión sobre las empresas para aumentar el precio de los insumos, encareciendo el producto de la empresa.
- Los potenciales competidores: pueden ingresar al mercado y tomar posesión de parte del mercado ya sea reduciendo precios o diferenciándose.
- Los actuales competidores: pueden aumentar su participación en el mercado lanzando nuevos productos, mejorando el servicio, reduciendo sus precios, etc.
- Los productos sustitutos: pueden reducir la participación del mercado de las empresas, porque pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado total. (Gonzalez C. , 2003)

3.9. ANÁLISIS INTERNO

Tradicionalmente, el análisis interno de una organización ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Para nuestro estudio analizaremos las funciones primordiales que nos van a permitir identificar las fortalezas y debilidades de centro de desarrollo indígena CEDEIN,

mismas que podemos encontrar en las diferentes áreas que existen en la organización como se detalla a continuación.



3.9.1. Asamblea general

Es la encargada de dirigir la empresa, es la autoridad máxima dentro de una sociedad (en derecho mercantil)

Las asambleas ordinarias de accionistas se reúnen por lo menos una vez dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura general y tienen las siguientes facultades . (Cuellar, 2013)

3.9.2. Directorio

El Directorio, por su parte, está conformado por personas que asumen las funciones de Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Vocales. El Directorio tiene como función cuidar, gestionar y administrar los bienes y recursos de la organización, así como también liderar, guiar y consolidar el equipo de trabajo que contribuye para alcanzar los fines y objetivos de la organización. La persona que es Presidente o Director ejerce la representación legal, siempre y cuando lo norme así el estatuto de la organización. (Santos, 2001)

3.9.3. Director ejecutivo

Un director ejecutivo se encuentra en el primer puesto en una organización sin fines de lucro, y realiza una serie de funciones similares a las de los directores generales de los negocios corporativos. La comprensión del papel del director ejecutivo de una organización sin fines de lucro puede arrojar luz sobre cómo funcionan las organizaciones no lucrativas desde su interior. (Ingram, 2016)

3.9.4. Administración financiera

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de sus áreas relacionadas.

La calidad de la Gestión debe permitir evaluar permanentemente los ajustes realizados cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o no se estén logrando por el derroche, por falta de orden y transparencia o se están cumpliendo, sin acatar las normas legales o los principios de eficiencia.

Es de gran relevancia para el logro de los objetivos de la organización que cada nivel directivo controle y evalúe las actuaciones de las personas de nivel inmediatamente inferior para asegurarse que la operación en total está funcionando bajo un control adecuado y se ha considerado en la práctica que el trabajo de la Gerencia Administrativa y Financiera posee las características que aseguran una ayuda efectiva y trascendental a todos los niveles administrativos y operativos para ejercer su gestión de control en forma adecuada. (Toro, 2009)

3.9.5. Seguimiento

El seguimiento consiste básicamente en el análisis de la información generada en el proyecto, para la identificación temprana de riesgos y desviaciones respecto al plan. Por su parte el control comprende el desarrollo de las actuaciones para conseguir que lo planificado y esperado ocurra.

Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado (ver también la herramienta sobre Planificación de acción).

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. La efectividad mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido. Si, por ejemplo, establecimos mejorar la preparación de los todos los profesores de educación secundaria en un área determinada, ¿tuvimos éxito?

El impacto te informa sobre la influencia causada en la situación del problema que intentabas afrontar. Es decir, ¿era útil tu estrategia?, ¿mejoró el índice de aprobados en el último curso escolar gracias a la mejora en la preparación del profesorado? Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, necesitas estar seguro de que tiene sentido aquello que estás haciendo en relación con el impacto que quieres lograr. (Sanz, 2009)

3.9.6. Capacitación

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones - incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d) el sistema de evaluación del desempeño; y,
- e) los expedientes del personal.

Las herramientas a), b) y c) contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal.

La herramienta d) tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la carencia de competencias).

La herramienta e) contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo. (Guglielmetti, 1998)

3.9.7. Asesoría

La asesoría es una actividad por la cual se le brinda el apoyo requerido a las personas para que desarrollen diferentes actividades de consulta y poder lograr la comprensión de

las diferentes situaciones en las que se encuentra, ya sean estas judiciales, financieras, contables, inmobiliarias etc.

Mucha gente confunde el término asesoría con tutoría y es importante diferenciar una de la otra; en este caso diremos que la tutoría es una actividad que se difunde únicamente mediante consultas que brinda algún sabido en el tema en particular (generalmente profesores) durante sus horas laborales. (Scrimshaw, 1988).

3.9.8. Las funciones que cumple los colaboradores de “CEDEIN”

Tabla 24: Las funciones y responsabilidades que cumple los colaboradores

CARGO	FUNCIONES	NIVEL DE VALORACIÓN	¿Por qué?
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dueño titular de la organización. ○ Aprueba. ○ Da órdenes al coordinador. ○ Realiza evaluaciones. ○ Hacer cumplimiento de todas las áreas departamentales. ○ Firma convenios. ○ Firma cheques. 	40%	Es la autoridad máxima de la organización
Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza plan presupuestario. ○ Plan de actividades. ○ Planificación del territorio del proyecto. ○ Voz oficial de los trabajadores. ○ Responsabilidad ante el financiero. ○ Firma de cheques. ○ Firma de convenios. ○ Firma en revisión de pagos ○ Autoriza el giro de cheques. 	30%	Debe cumplir y hacer cumplir de acuerdo a lo que propone el dueño de la organización.
Contador/a	<ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad en los asientos contables. ○ Balance general. ○ Pago de cheques ○ Realización de declaración al SRI. ○ Informe económicos de ingresos egreso y saldos de la Organización. 	10%	Realiza los informes legales para la misma

Técnicos de campo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación. ○ Asesoría. ○ Formación de promotores. ○ Plan de trabajo diario. ○ Evaluaciones. ○ Encuestas y entrevistas a los socios. 	10%	Se realiza charlas capacitaciones de acuerdo al presupuesto existente.
Contraparte del proyecto los promotores voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación interno de grupos beneficiarios del proyecto. ○ Trabajos con mingas con los facilitadores. 	10%	Son personas voluntarias que colaboran hacia el progreso de la organización.
	TOTAL	100%	

3.9.9. Economía solidaria

La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo.

El principio o fundamento de la economía de solidaridad es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, junto con generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

3.9.9.1. La economía solidaria es una respuesta real y actual a los más graves problemas sociales de nuestra época:

La pobreza, la exclusión y la marginación que afectan a multitudes de seres humanos, sectores sociales y pueblos enteros en diversas regiones del mundo.

La desocupación y la cesantía de porcentajes elevados y crecientes de la fuerza de trabajo.

Los límites e insuficiencias de la muy extendida economía informal o popular, que puede potenciarse y encontrar en la economía solidaria cauces apropiados para una mejor inserción en los mercados. La economía solidaria ha demostrado en muchos casos ser una alternativa capaz de conducir organizadamente a muchos trabajadores

informales, a operar con mayor eficiencia, permitiendo la reinserción social y el progreso de vastos sectores que despliegan de modo independiente iniciativas que les generan ingresos y elevan su precario nivel y calidad de vida.

Las enormes y crecientes injusticias y desigualdades sociales que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración de la convivencia social, conflictos que se prolongan sin solución apropiada, ingobernabilidad y desafección ciudadana, acentuada delincuencia y corrupción, etc. Siendo la economía de solidaridad una forma justa y humana de organización económica, su desarrollo puede contribuir eficazmente en la superación de esta serie de graves problemas que impactan negativamente a nuestras sociedades.

La situación desmedrada en que en muchos países se encuentra la mujer en el ámbito del trabajo y de la economía, dificultada de acceder y de participar de manera protagónica en las actividades y organizaciones económicas, sociales y culturales. La economía solidaria ha demostrado ser una de las formas en que la mujer y la familia encuentran nuevas y amplias posibilidades de participación, desarrollo y potenciamiento de sus búsquedas basadas en la identidad de género.

El deterioro del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos, derivados en gran parte de modos individualistas de producir, distribuir, consumir y acumular riqueza. La economía solidaria orienta hacia nuevas formas de producción y consumo, social y ambientalmente responsables.

3.9.9.2. La economía solidaria es un gran proyecto de desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía:

Cuando con serias y profundas razones muchos hoy día cuestionan la conveniencia e incluso la posibilidad de continuación del crecimiento económico, en las formas actualmente vigentes, la economía de solidaridad postula un nuevo tipo de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, sustentable, con énfasis en lo local. Otro desarrollo supone otra economía, y esa otra economía para un nuevo tipo de desarrollo puede ser la economía solidaria, o al menor, constituir un componente que efectúa una contribución importante en esa dirección.

Cuando el "sistema" capitalista parece haberse implantado como el modo único de organización económica eficiente, no obstante sus enormes costos sociales y

ambientales; cuando los proyectos socialistas basados en el Estado y la planificación han fracasado en su intento de establecer una economía justa y humana; cuando los motivos que históricamente fundaron los grandes movimientos de cambio social con sentido de justicia y equidad siguen vigentes, no encontrando sin embargo propuestas nuevas y alternativas que los encaucen; cuando las energías sociales y espirituales orientadas a la transformación social y que buscan formas éticamente superiores de organización económica, centradas en los valores de la justicia, la equidad, la libertad, la fraternidad y la comunidad, se encuentran desorientadas frente a una realidad adversa que parece tan imposible de cambiar; cuando cunde la desesperanza y se difunde la convicción de que "más de lo mismo" no conducirá a la humanidad hacia nuevos horizontes; en este difícil contexto histórico, que no son pocos los que conciben como una verdadera crisis de civilización, la economía de solidaridad aparece como el único modo nuevo de pensar y de proyectar procesos transformadores eficaces y profundos, en condiciones de concitar la conciencia y la voluntad de los más vastos sectores que anhelan una vida mejor y una sociedad más humana y convival.

3.9.9.3. La economía de solidaridad es un proceso real en el que convergen las búsquedas de variados y múltiples sectores y grupos.

Grupos populares y organizaciones de base, que se organizan solidariamente para hacer frente a sus necesidades y problemas.

Personas de todos los grupos sociales que quieren desarrollar iniciativas empresariales de nuevo tipo, eficientes y que sean acordes con un sentido social y ético que se proponen establecer en sus actividades.

Movimientos cooperativos, mutualistas y autogestionarios, que encuentran en la economía de solidaridad una nueva perspectiva y nuevos conceptos que llegan a potenciar sus experiencias.

Organizaciones y movimientos ecologistas, que descubren que los problemas del medio ambiente son causados por formas económicas y de desarrollo insolidarias.

Pueblos originarios que luchan por recuperar su identidad, y que encuentran en la economía solidaria una forma económica moderna en que se aplican y viven valores y relaciones sociales acordes con sus culturas comunitarias tradicionales.

Empresarios que quieren compaginar eficiencia y solidaridad, y que aspiran a establecer en sus empresas modalidades armónicas de convivencia humana.

Organizaciones no-gubernamentales que se proponen objetivos de desarrollo humano y social, y que aspiran a contribuir con nuevas iniciativas y experiencias a procesos de desarrollo local, alternativo, sustentable.

Economistas que toman conciencia de las limitaciones e insuficiencias de los marcos teóricos de su disciplina convencional.

3.9.9.4. La economía de solidaridad es un nuevo enfoque conceptual, al nivel de la teoría económica, referido a las formas económicas cooperativas, autogestionarias y asociativas.

Desde los orígenes del capitalismo y a lo largo de la historia moderna y contemporánea, se han desarrollado múltiples búsquedas y procesos de experimentación de formas económicas alternativas, las cuales han asumido diferentes nombres: cooperativismo, autogestión, mutualismo, economía social y otros.

Un rasgo distintivo de dichas experiencias ha sido el ser acompañadas y orientadas por un pensamiento económico-social formulado en términos ético-filosófico, doctrinario o ideológico. A partir de estas formulaciones se establecen principios orientadores y modelos organizativos que expresan el "deber ser" de las propuestas económicas, y se derivan normativas de carácter jurídico y estatutario, que indican con cierta precisión cómo deben organizarse y funcionar las organizaciones que participan de las respectivas identidades.

Tales formas de pensamiento que orientan a las experiencias, sin duda útiles especialmente para motivar a quienes participan en ellas, se han demostrado insuficientes para: a) proporcionar adecuada guía y eficientes criterios de eficiencia económica en los procesos decisionales y de gestión de las operaciones que realizan; b) garantizar una identidad consistente a las experiencias y búsquedas, que a menudo pierden el perfil inicialmente deseado y se van asemejando y subordinando a las formas capitalistas y estatales de hacer economía, respecto a las cuales aspiran a diferenciarse y constituir alternativas válidas y viables; c) generar la confianza y convicción suficiente respecto a su eficacia económica, como para atraer hacia ellas los recursos humanos,

financieros y materiales indispensables para su desarrollo; d) asegurarles la autonomía cultural que necesita cualquier movimiento y proceso que aspire a realizar cambios profundos en la economía y en la vida social.

Como explicación de todas estas limitaciones, puede mencionarse el hecho que las experiencias cooperativas, autogestionarias, mutualistas y otras afines, careciendo de un instrumental conceptual y analítico propio que las oriente en sus procesos decisionales, a menudo recurren a aquellas herramientas de análisis proporcionados por una ciencia económica convencional, que ha sido formulada a partir de experiencias y racionalidades operacionales muy distintas y en cierto sentido opuestas a las solidarias.

Aquellos cuatro aspectos, que implican limitaciones y deficiencias esenciales que se manifiestan a menudo en estas búsquedas y experiencias económicas alternativas, no pueden superarse sino mediante la disposición de una teoría científica, elaborada al nivel de la disciplina económica, que no sólo respetando sino aun fortaleciendo la identidad económica alternativa, exprese de modo coherente su racionalidad económica especial y le proporcione criterios rigurosos que guíen su proceso de toma de decisiones y su gestión y operación en los mercados en que participan.

La concepción teórica de la economía de solidaridad ofrece, adicionalmente, otras contribuciones:

- a) Proporciona un lenguaje moderno, renovado, motivador y cautivante, en un contexto cultural como el de hoy, en que las concepciones tradicionales del cooperativismo, el mutualismo y la autogestión parecen haber perdido capacidad de convocatoria.
- b) Ofrece una posibilidad de integración bajo una común identidad social, a búsquedas y experiencias que se han desarrollado bajo distintas denominaciones, siendo en realidad convergentes en sus propósitos y efectivamente provistas de una misma racionalidad económica especial, que requiere ser profundizada.
- c) Permite reconocer como parte de la misma búsqueda de formas económicas alternativas, a numerosas experiencias nuevas y originales que adoptan diferentes estructuras organizativas, que se conocen con distintos nombres, y que son protagonistas de una dinámica reactivación de los procesos de experimentación de la solidaridad y la cooperación en la economía y en la vida social. (Migliaro, 2006)

3.9.10. Agroecología

La agroecología es una ciencia y una serie de prácticas tan antiguas como los orígenes de la agricultura, donde convergen dos disciplinas científicas: la agronomía y la ecología. La agroecología aplica los aportes de la ecológica sobre los agroecosistemas sostenibles, y como conjunto de prácticas agrícolas, la agroecología busca formas de mejorar los sistemas de producción agrícola, imitando los procesos naturales y fortaleciendo las interacciones biológicas; para maximización de la producción y optimización del agro ecosistema como un todo.

Se basan en mantener al máximo la estructura y las funciones de la naturaleza. Algunos de los principios de la agroecología son:

- diversificar el agroecosistema
- la adaptación a las condiciones locales
- balancear el flujo de nutrientes y energía, conservar los recursos
- incrementar las relaciones sinérgicas entre los organismos vivos
- manejar holísticamente el agroecosistema

La agroecología es una forma de producción de alimentos que prioriza la apropiación cultural, las formas colectivas de organización social, los sistemas de valores, rituales y económico de las comunidades campesinas, revalorizando las prácticas tradicionales en la producción agrícola local. Por lo tanto, se basada en un conjunto de conocimientos y técnicas desarrolladas por los agricultores y sus procesos de experimentación. Por esta razón, la agroecología enfatiza la capacidad de las comunidades locales para experimentar, evaluar e innovar. (Rodriguez, 2014)

3.9.11. Género

Se entiende como el conjunto de valores, tradiciones y normas que determinan socialmente las conductas, las actividades las formas de ser de actuar y las maneras de relacionarse entre hombres y mujeres en un ir y venir constantes de lo cotidiano y entre los espacios privados y públicos. El género es el producto de la asignación de atributos diferenciados entre hombres y mujeres, que constituye lo masculino y lo femenino, esta construcción va consolidando una situación generalizada de inequidades, discriminación, y marginación que han limitado la participación de las mujeres en el desarrollo de las sociedades en comparación con la participación de los hombres. El

género es diferente del sexo; el primero es una construcción social y el segundo es una conformación fisiológica. (Carapia, 2006)

3.9.12. Salud

La salud es un medio para la vida que permite un equilibrio dinámico entre la persona y su entorno, es un bien complejo que requiere recursos básicos, información y habilidades personales para poder realizar elecciones saludables y un entorno global (Físico y social) (Alfaya, 2007)

3.9.13 Decreto Ejecutivo del MIES

Art. 11.- Fundaciones. Las fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto, la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.

Art. 13.- Organizaciones con fines de gestión o control social. Las organizaciones con fines de gestión o control social, constituidas por instituciones o funciones del Estado, tales como veedurías ciudadanas, observatorios, etc., deberán observar, en lo que fuere aplicable, las disposiciones de este Reglamento como norma supletoria.

3.10. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La Idea a defender planteada en el presente trabajo, da referencia al desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria del centro de desarrollo indígena CEDEIN que fortalecerá a los procesos administrativos financieros, humanos y operacionales de la organización la misma que promoverá resultados a largo plazo en el fortalecimiento de la organización; determinado a través de la encuesta aplicada al Coordinador, y socios que es parte de la organización los mismos que responden a la pregunta N° 3, acerca de realizar sus labores de acuerdo a una estructura organizacional, en la cual se manifiestan con una respuesta positiva por parte del personal encuestado, indicando que al desarrollar la estructura organizacional ayudara a mantener una gestión adecuada, se logrará mejorar la calidad del servicios y del producto, conociendo todos los elementos que los distinguen de la competencia para cumplir con las expectativas de los clientes.

Además conseguirá que todos los colaboradores asuman nuevas expectativas y que la organización tenga un direccionamiento a futuro de acuerdo a la competencia, cumpliendo sus actividades correctamente. Puesto que una estructura organizacional es una guía que ayudará a desenvolverse adecuadamente en beneficio de la organización y en todas sus dependencias.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA DEL CENTRO DE DESARROLLO INDÍGENA CEDEIN COLTA-GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2015”.

4.2. INTRODUCCIÓN

Existen muchas personas en el Ecuador que por sus características de desventajas por edad, sexo, estado civil, nivel educativo, origen étnico, situación o físico o mental, están en estado de desprotección o abandonados por parte de muchas familias, esto hace que se conviertan en personas vulnerables; es por esto que los sectores gubernamentales deben fortalecer los procesos de protección social, desarrollo integral para lograr incorporarlas al desarrollo social y de convivencia.

En las organizaciones sean públicas, privadas, el recurso más valioso es el talento humano, por lo que es uno de los puntos más valiosos para el logro de los objetivos de las organizaciones, los cuales se pueden llegar a cumplir siempre y cuando los recursos humanos estén armonizados en las funciones desempeñadas.

Esta propuesta está enfocada en desarrollo de una estructura formal de gestión empresarial solidaria para optimizar el uso de los recursos el desempeño laboral a través de la guía, motivación y fortalecimiento de los socios y colaboradores del Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN” y por ende puedan cumplir con las actividades de cada área de acuerdo a lo planificado de las organizaciones de la Ciudad de Cajabamba.

La implementación de desarrollo de una estructura formal es de gran importancia porque le permite al “CEDEIN” tener una descripción de los procesos que le involucran en las diferentes áreas: como, financiero, Humano, marketing, producción y es espacial poniendo énfasis para el mejoramiento del proceso administrativo, que permite alcanzar los objetivos planteados en ley de la Economía Popular y Solidaria.

4.3.OBJETIVOS

4.3.1. Objetivo general

Desarrollar una estructura formal de gestión empresarial y solidaria, a través de los elementos del organigrama estructural para el Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN”.

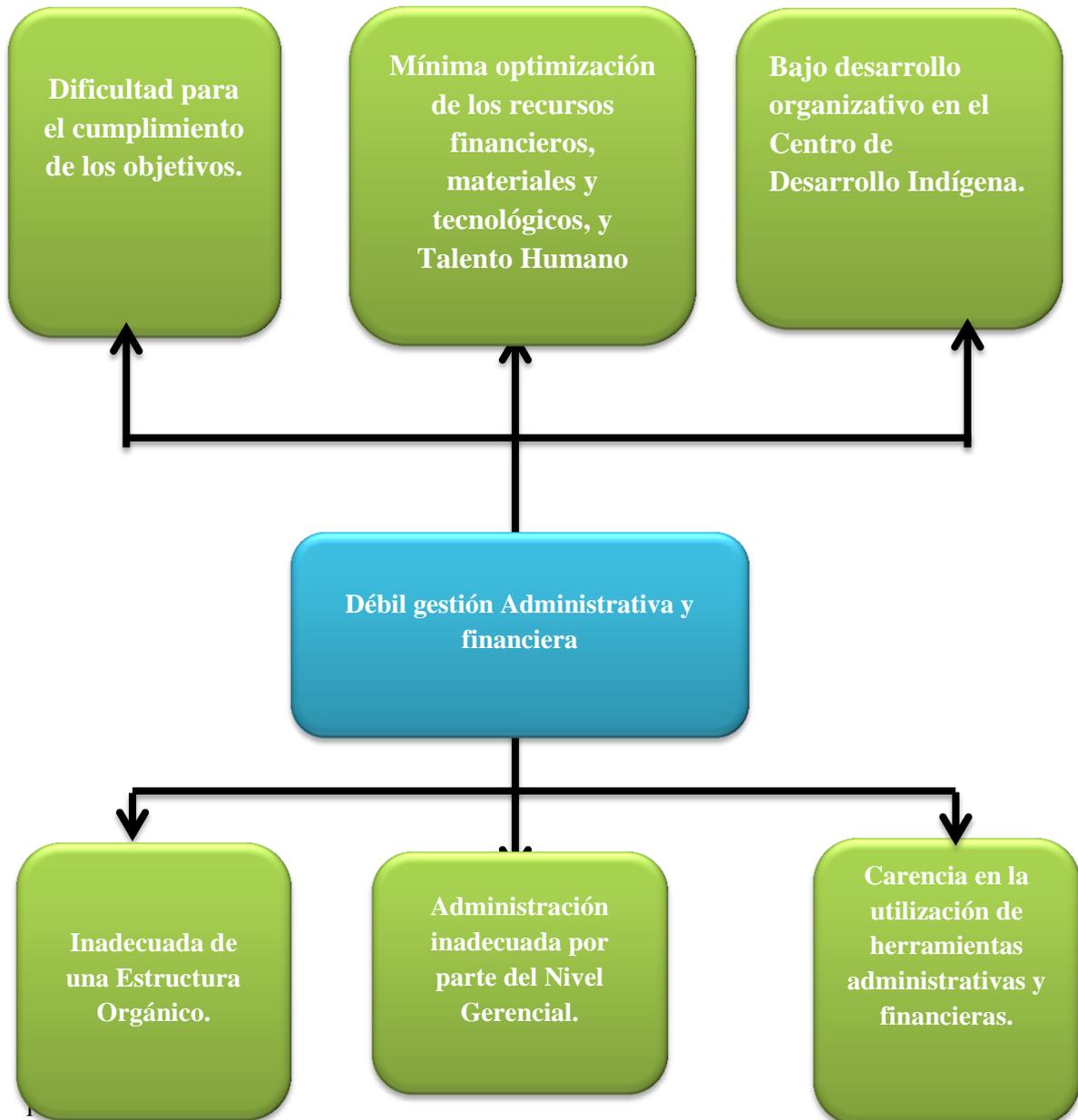
4.3.2. Objetivos específicos

- Realizar los lineamientos de los procesos administrativos del organigrama estructural.
- Reformar el organigrama circular ya establecido por el Centro de Desarrollo Indígena.
- Elaborar el manual orgánico para ejecutar el modelo de gestión empresarial de la organización.

4.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

4.4.1. Árbol de Problemas

Gráfico 32: Árbol del problema

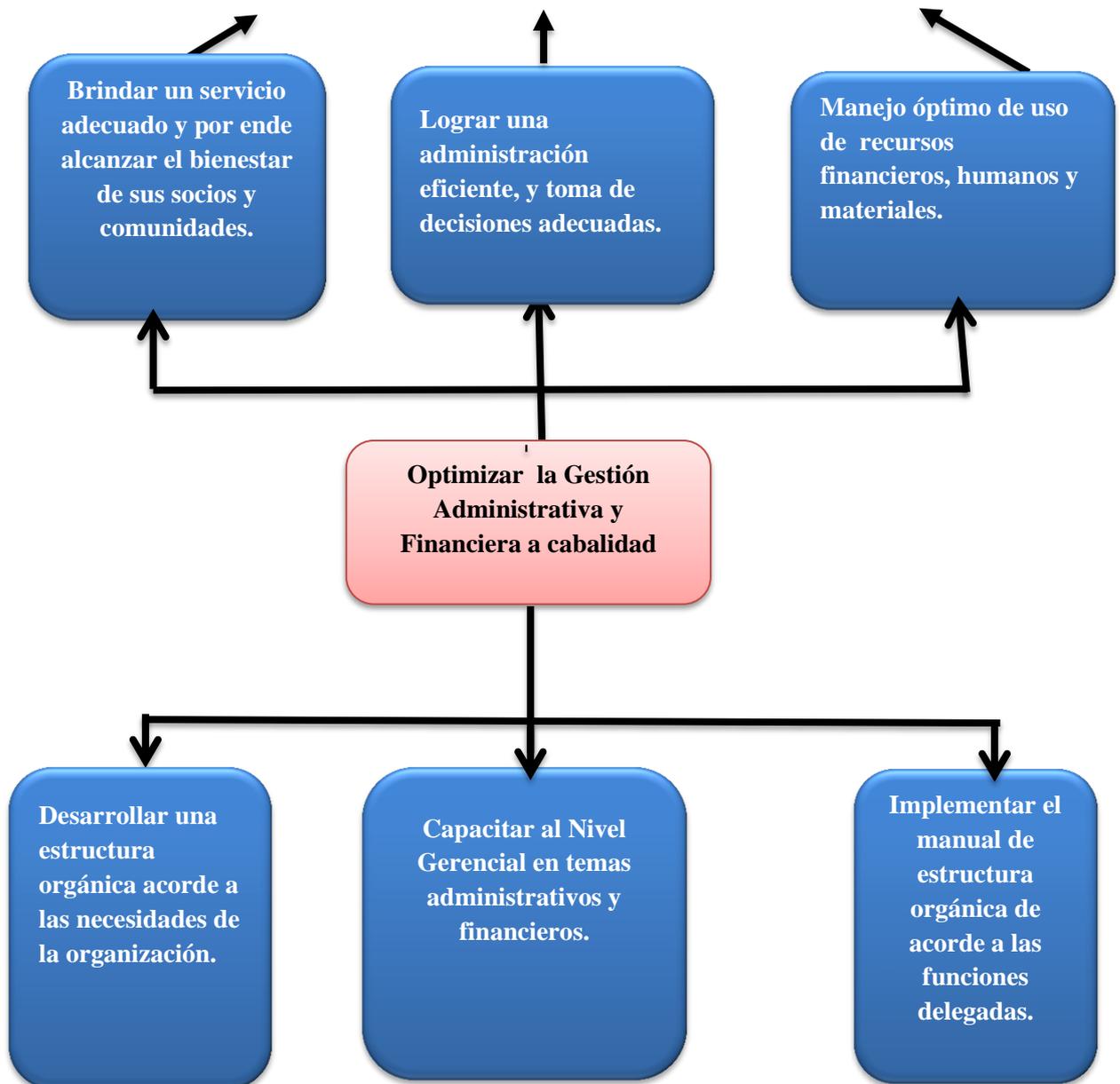


Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

4.4.2. Árbol de Objetivos

Gráfico 33: Árbol de objetivos

Lograr una buena administración que permita optimizar recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de las familias.



Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

4.5. GENERALIDADES DEL CEDEIN

4.5.1. Breve reseña histórica de CEDEIN

El Centro de Desarrollo Indígena "CEDEIN" empieza en el año 1981, cuando un grupo de personas de los cantones Colta y Guamote recibieron capacitación, para luego compartir los conocimientos adquiridos con la gente de sus comunidades. En el año 1985 las 15 personas que habían participado en la capacitación formaron la Asociación de Productores Agrícolas, y solo hasta 1995 logran legalizar su organización como promotores y formar el Centro de Desarrollo Indígena.

CEDEIN es una ONG Indígena, que da asesoría a las comunidades de los cantones Colta y Guamote en temas relacionados con la agricultura, conservación de suelos, manejo de páramos y turismo comunitario. Para realizar sus actividades de turismo comunitario, CEDEIN cuenta con una infraestructura física en el área de páramo conocida como "Yanarrumi" que le sirve de centro de capacitación, CEDEIN ofrece alojamiento campestre y alimentación, caminatas y observación de la crianza de alpacas. Además la organización está facilitando el proceso de desarrollo del turismo en dos de sus comunidades Huiñatus Chico y San Martín Alto.

Su principal preocupación es reducir el nivel de migración (30%) de las comunidades de base a través de mejorar las prácticas agrícolas y crear nueva: alternativas económicas como por ejemplo el turismo comunitario no solo para su base sino también para la organización

El objetivo de CEDEIN con el desarrollo de las actividades turísticas es:

"Generar recursos para su autogestión con el fin de seguir apoyando con asesoría a las comunidades".

Los primeros visitantes que recibieron tanto en el centro de capacitación Yanarrumi como en las comunidades fueron los técnicos extranjeros y nacionales de las instituciones de apoyo, quienes tenían que suplir necesidades básicas de alojamiento y alimentación. El compartir con estos visitantes el interés que mostraron por conocer la vida diaria, las prácticas tradicionales agrícolas y los paisajes naturales, motivaron a los

miembros de CEDEIN en el año 2002, a incorporar el desarrollo del turismo comunitario entre sus actividades tradicionales. Para CEDEIN Turismo Comunitario es considerado como una actividad complementaria a las otras actividades económicas que normalmente han venido realizando.

Las actividades de CEDEIN benefician a 374 agricultores de 27 comunidades. En cuanto al desarrollo turístico comunitario, actualmente CEDEIN está trabajando con 2 de las 27 comunidades y para el futuro esperan incorporar otras más ya que cada una de ellas tienen recursos naturales y culturales diferentes.

Las comunidades que han participado en los programas impulsados por el Centro de Desarrollo Indígena, CEDEIN; se encuentran ubicadas en la Provincia de Chimborazo, en los Cantones Colta y Guamote. Son comunidades Indígenas, descendientes de la aguerrida nación Puruhá; están agrupadas en números de familias que van de 20 a 200; son bilingües (hablan kichwa y español); un 25 % de sus miembros son analfabetos; están asentadas en pendientes que van del 20 % al 70 % y a una altitud que va de los 3000 a 3600 m.s.n.m.

Las comunidades con las que CEDEIN ha trabajado son 22 Gramapamba, Santa Rosa de San Luis, Cintaguzo, Cunambay, Huiñatuz Chico, Huiñatuz Grande, Chamboloma, Pulucate, Castug Alto, San Bernardo, Vía Oriente, Tres aguas, Sasapud, Illbugcuriquinga, San Martín Alto, Achullay, Sanacahuan, Pusetuz Chico, Yanachahuar, San Jorge Bajo, Curiquinga y Secao San Isidro, en diferentes años y con diferentes períodos de acompañamiento de acuerdo al dinamismo de la comunidad, puesto que cada una presenta características que las hace únicas.

Poseen diferentes extensiones de terreno por familia, siendo en promedio de 0.25 a 2.5 has, no obstante existen casos en los que familias tienen un área de 10 has. Sus cultivos dependen generalmente de las lluvias (precipitación anual: 250 a 550 mm.), a excepción de algunas que poseen riego. (Rudell, 2004) menciona que las agencias gubernamentales y organizaciones internacionales como UNICEF - Proandes, estiman que las tasas de erosión del suelo en esas áreas oscilan entre 80 y 120 t/ha al año.

Objetivos.

- Desarrollar actividades de Investigación, Asistencia técnica, Consultorías, Capacitación y Divulgación en los temas relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias Indígenas y campesinas.
- Fomentar la conservación y respeto al ecosistema, la conservación de los suelos, la forestación con especies nativas, el uso de abonos orgánicos y aprovechamiento de los productos naturales del medio.
- Contribuir al rescate y preservación de los valores culturales autóctonos.
- Apoyar al fortalecimiento de las organizaciones indígenas y campesinas.

Visión

- CEDEIN, es una organización indígena sólida bien fortalecida autogestionaria, apoyando a las familias vulnerables, viviendo en constante paz y armonía con la naturaleza, respetando la identidad cultural de nuestras comunidades fortaleciendo nuestra visión del Alli Kawsay.

Misión

- "CEDEIN es una ONG indígena con sede en el cantón Colta provincia de Chimborazo, con técnicos y promotores capacitados, estructurada por áreas (agroecología, procesamiento y comercialización, Turismo Comunitario, economía solidaria, socio-organizativo), para apoyar a nuestras comunidades bajo nuestros valores culturales.

Valores

- Los que nos destacan son:
- Honestidad
- Justicia
- Solidaridad
- Compromiso
- Responsabilidad

El CEDEIN pretende captar mayor número de familias campesinas. Que formen parte de la "Feria soberanía alimentaria" para que puedan conformarse como una organización de agricultores/as agroecológicos

Los valores que inculcamos a nuestros compañeros agricultores son el esfuerzo de años de trabajo, el promulgarlos día a día nos hace ser partícipes de la construcción de un mundo sano y mejor.

4.5.2. Fuentes de estudio

En este trabajo de investigación fue necesario aplicar técnicas e instrumentos de investigación como fue la entrevista al Coordinador del "CEDEIN" y encuestas dirigidas tanto al personal como a los socios del "CEDEIN"; las mismas que permitió tener la idea clara de los cambios que se deben obtener en el desempeño laboral de los colaboradores. Es fundamental que también se cite la nómina presente, reportada por el CEDEIN donde laboran 10 personas.

Nómina de los socios

Nº	APELLIDOS	NOMBRES	Nº CÉDULA
1	Allayca Aucancela	Leonardo Jesús	0601153703
2	Bueno Maji	José	0601455561
3	Chacaguasay Copa	Francisco	0601207426
4	Guamán Malan	María Manuela	0601305907
5	Lema Gualli	Carmen Maria	0601541402
6	Lema Lema	Francisco	0601681489
7	Malán Sagñay	Segundo Pedro	0602527194
8	Pilataxi Nogales	José Marcelo	0601149719
9	Yupanqui Evas	María Manuela	0602632721
10	Yupanqui Otalag	Pedro	0602583106

Las fuentes de información que se utilizaron fueron las siguientes:

Fuentes Internas:

- Nivel Directivo
- Personal Administrativo

Fuentes externas:

- Bibliografía
- Constitución

Ley de economía popular solidaria

4.6.CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.6.1. Desarrollo Organigrama Estructural

4.6.1.1.Organigrama Estructural

Para realizar el rediseño de la estructura Organizacional se tomó en cuenta las encuestas realizados tanto a los colaboradores como a los socios, aplicación de algunos métodos de investigación, así como los fundamentos teóricos citados en la investigación. Con la finalidad de rediseñar una estructura orgánica acorde a la necesidad del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN, para que con la propuesta se pueda realizar cambios en beneficio de la organización y lograr a contra restar los factores negativos para alcanzar la productividad mediante eficiencia y eficacia.

También es la representación gráfica de cómo debe estar representada EL Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN”

Dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el **Art. 121.-** Organismos de integración.- Las organizaciones sujetas a la presente Ley, podrán constituir organismos de integración representativa o económica, con carácter local, provincial, regional o nacional.

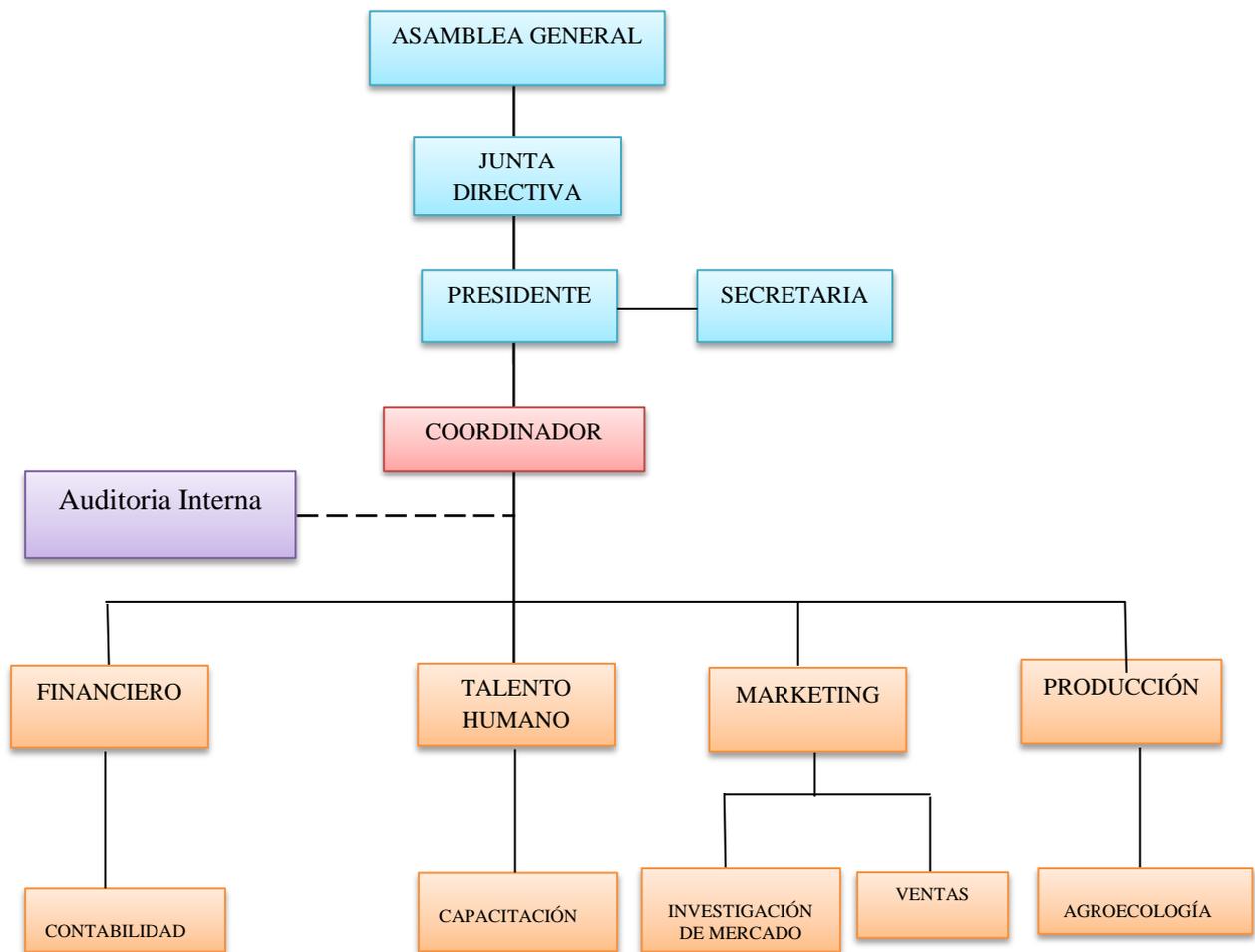
Estos organismos tienen asignadas funciones para cada uno de sus cargos, por lo que, aparte de desarrollar, conocer y aprobar las políticas, sus funciones se orientan más hacia la supervisión y control de las actividades, específicamente, que consideren necesarias para el mejoramiento y funcionamiento del Centro de desarrollo Indígena “CEDEIN”

4.6.1.2. Organigrama Estructural Propuesto

A continuación se presenta un esquema práctico y operativo del organigrama estructural para el Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN”.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 34: Organigrama propuesto para CEDEIN



	Nivel Directivo
	Nivel Ejecutivo
	Nivel Asesor
	Nivel Operativo

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

4.6.1.3. Estructura de cargos por Área

Es muy necesario detallar las áreas y los puestos del organigrama orgánico propuesto para el Centro de desarrollo Indígena CEDEIN, mediante lo cual conlleve información clara y precisa para su uso y aplicación dentro de la organización, de modo que sea comprensible para cada uno de los colaboradores.

Área de trabajo	Cargos
1. Nivel directivo	Asamblea General. Junta directiva. Presidente, secretaria
2. Nivel ejecutivo	Coordinador
3. Nivel asesor	Auditoría interna
4. Nivel operativo	Financiero: Contabilidad Talento humano Producción: capacitación agroecológica. Marketing.: Investigación de mercado, ventas

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

4.6.1.4. Áreas de trabajo

Nivel directivo: La asamblea es el órgano de Gobierno de la Organización y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al presente reglamento o al estatuto social de la Organización.

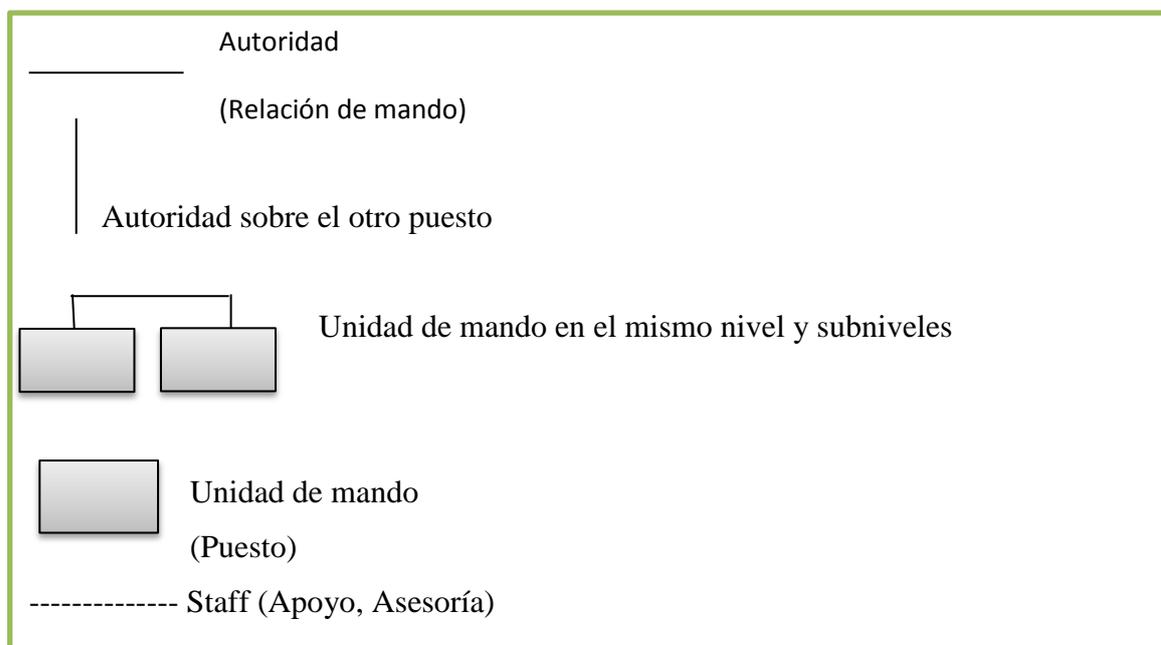
Nivel Ejecutivo: Estará bajo el mandato de la Junta Directiva de la Organización, quien delegará, para efectos de administración y ejecución a un Coordinador de acuerdo al artículo de la Organización.

Nivel de asesoría: estará bajo el mando del coordinador para el apoyo interno y externo de la organización.

Nivel operativo: Esta área contribuye al desarrollo institucional de la Organización mediante un eficiente manejo financiero y administrativo. Para ello se deberá trabajar

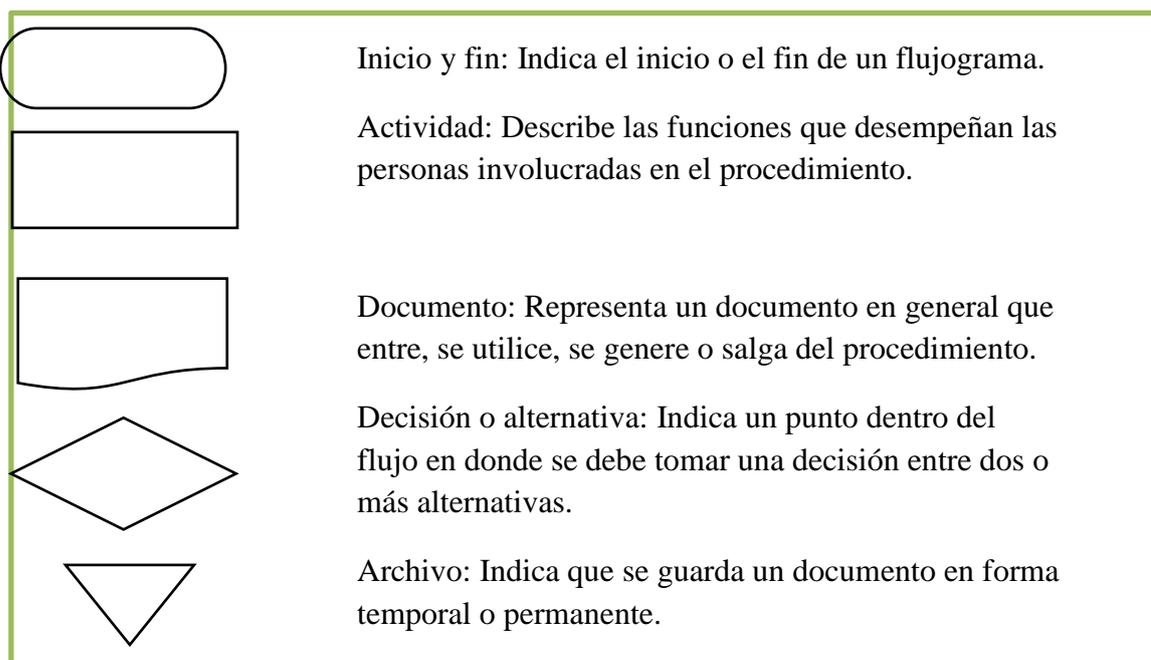
apegados a las normas contables y el dominio del marco jurídico laboral del centro de Desarrollo Indígena CEDEIN. Esta área también debe velar por el adecuado uso de los Áreas de Talento Humano, Producción y marketing, de la Organización y garantizar la aplicación de políticas y normas del CEDEIN.

4.6.1.5. Simbología del Organigrama



Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

4.6.1.6. Simbología del flujo grama



Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

4.6.2. Análisis y descripción del puesto

Es una herramienta básica en donde determinaremos la descripción de puesto, las funciones, responsabilidades y flujo gramas acorde a la necesidad de la Organización.

Tabla 25: Descripción del organigrama propuesto

NIVEL JERÁRQUICO	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	PUESTO QUE SE GENERA	SUPERVISA LOS PUESTOS
Administrativo	Coordinador	Coordinador	Financiero
			Talento humano
			Marketing
			Producción

Operativo	Financiero	contador	Contabilidad
	Talento Humano	supervisor de Talento Humano	Capacitación
	Marketing	supervisor de Marketing	Investigación de Mercado Ventas
	Producción	supervisor de producción	Agroecología

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

4.6.3. Elaboración de manual de funciones

Una vez establecido el organigrama estructural del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN es importante determinar los requerimientos o componentes de cada uno de los puestos para cada área de trabajo, de acuerdo a las líneas de autoridad y responsabilidad.

Lo que ha establecido en el manual deberá comprender su conocimiento, obligación cumpliendo el desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos.

El manual que se propone contiene lo siguiente

- Nombre del puesto
- Nombre del área
- A quienes subordina

- Quienes son sub-ordinados
- las competencias
- Las responsabilidades
- Flujograma de cada área de trabajo

4.6.4. Manual de funciones de acuerdo al Organigrama (Propuesto) del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN.

Tabla 26: Manual Orgánico Funcional de la Asamblea General

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Asamblea General
	Nombre del área:	Asamblea General
	Recibe órdenes:	
	Da órdenes a:	Junta directiva
	Supervisa:	Es el órgano principal y tiene atribuciones de acuerdo a las disposiciones de la Organización.
	Sexo:	Indistinto
	Educación:	No es necesaria la profesionalización.
	Experiencia profesional:	
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Crear un ambiente de confianza. ➤ Comportamiento ante el fracaso ➤ Compromiso con la organización. ➤ Capacidad de promover nuevos proyectos de trabajo. ➤ Sinergia ➤ Motivación. ➤ Crear un espíritu de trabajo. 		

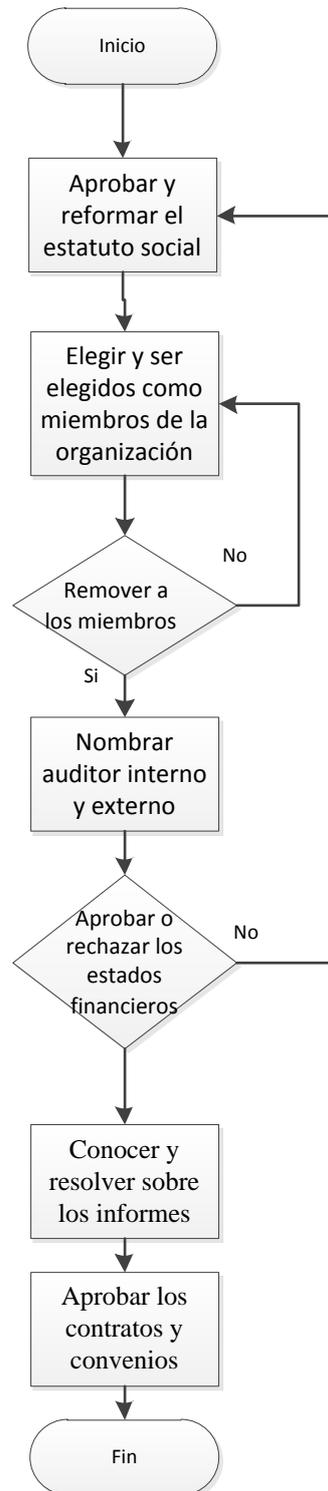
RESPONSABILIDADES

- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.
- Elegir y ser elegidos como miembros de la organización.
- Remover a los miembros de los consejos de Administración y coordinador.
- Nombrar auditor interno y externo de la organización.
- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de coordinador.
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos presentados por el consejo de Administración.
- Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa.
- Integrar las comisiones que sean necesarias para la buena marcha de la organización, presididas por un miembro de la directiva designado por la misma asamblea.
- Aprobar los contratos y convenios de beneficio de la organización.
- Destituir, cambiar y sancionar a los miembros de la organización que no colaboren con la buena marcha de la misma.

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 35: Función asamblea general



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Tabla 27: Manual Orgánico funcional de la junta directiva

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Junta directiva
	Nombre del área: Junta directiva
	Recibe órdenes: Asamblea General
	Da órdenes a: Presidente
	Supervisa: Las transacciones y operaciones financieras de la organización.
	Sexo: Indistinto
	Educación: Ninguna
	Experiencia profesional: Ninguna
	Remuneración:
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Toma de decisiones. ➤ Promover la concordia y buenas relaciones entre sus miembros ➤ Comportamiento ante el fracaso ➤ Promover el intercambio de experiencias entre los miembros ➤ Crear un espíritu de trabajo. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir y supervisar a la marcha administración, financiera y económica de la Organización. ➤ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos, resoluciones y disposiciones de la asamblea general. ➤ Mantener al día y correctamente los libros y demás documentos. ➤ Presentar a la asamblea general, en sus sesiones de fin de ejercicios, un informe que contengan el Balance general, Estado de resultados. ➤ Preparación y presentación del plan operativo anual con el proyecto presupuesto. ➤ Resolver sobre las solicitudes de ingreso o retiro de socios de la Organización. ➤ Llevar los libros ordenados por la Ley. ➤ Elaborar y aprobar Manuales Y Reglamentos necesarios. ➤ Velar por el cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley de los reglamentos y estatutos de la Organización. 	

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava

Gráfico 36: Función de junta directiva



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Tabla 28: Manual Orgánico funcional del presidente

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Presidente
	Nombre del área:	Presidente
	Recibe órdenes:	Asamblea General
	Da órdenes a:	Secretaria
	Supervisa:	
	Sexo:	Indistinto
	Educación :	No es necesario
	Experiencia profesional:	
	Remuneración:	Ninguna
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Toma de decisiones. ➤ Crear un espíritu de trabajo. ➤ Trabajo en equipo ➤ Empoderamiento. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convocar y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones de la Organización. ➤ Solucionar con su voto los empates en las votaciones de asamblea general. ➤ Presidir todos los actos oficiales de la organización. ➤ Suscribir los cheques conjuntamente con el coordinador, cuando así lo disponga el estatuto social. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 37: Funciones del Presidente



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Tabla 29: Manual orgánico funcional del coordinador

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Coordinador
	Nombre del área:	Coordinador
	Recibe órdenes:	Presidente
	Da órdenes a:	Financiero, Talento Humano, Marketing y Producción.
	Supervisa:	Supervisión general y específica de manera directa y periódica.
	Sexo:	Indistinto
	Educación:	Licenciado en Administración más curso de especialización de dos (2) años de duración, que contemple el área de Estudio Diagnóstico de las Organizaciones, Métodos y Técnicas para la optimización y control de sus recursos.
	Experiencia profesional:	Seis (6) años de experiencia continua de carácter operativo, supervisor estratégico y asesor en el área de organización.
	Remuneración:	Ninguna:
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones. ➤ Aptitudes y actitudes entre los miembros. ➤ Enfrentar ante el fracaso ➤ Tener una buena comunicación. ➤ Deseo de orientar su comportamiento por las necesidades, prioridades y objetivos. ➤ Crear un espíritu de trabajo. ➤ Trabajo en equipo. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representación legal judicial y extrajudicial de la Organización de conformidad con la ley. ➤ Proponer al consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento del Centro de 		

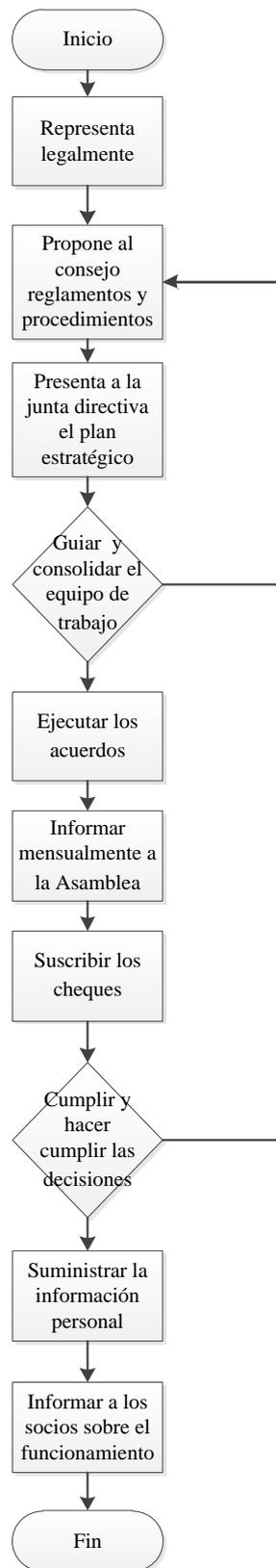
Desarrollo indígena CEDEIN.

- Presentar a la junta directiva el plan estratégico, el plan operativo y sus proforma presupuestaria.
- Guiar y consolidar el equipo de trabajo que contribuye para alcanzar los fines y objetivos del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN.
- Ejecutar los acuerdos de la asamblea general y del presidente.
- Informar mensualmente a la Asamblea General sobre el estado económico de la organización.
- Suscribir los cheques de la Organización, individual o conjuntamente con el presidente.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- Suministrar la información personal requerida por los socios.
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Organización.

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 38: Funciones del coordinador



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

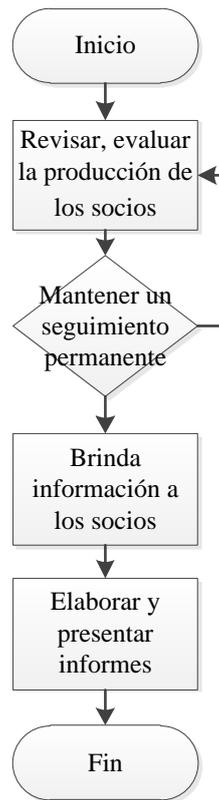
Tabla 30: Manual Orgánico funcional financiero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Financiero
	Nombre del área:	Financiero
	Recibe órdenes:	Coordinador
	Da órdenes a:	contador
	Supervisa:	
	Sexo:	Indistinto
	Formación profesional:	Director de Finanzas y Administración (profesional)
	Experiencia:	Mínimo 5 años elaborando presupuestos, desarrollando iniciativas financieras y realizando el análisis financiero.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar decisiones ➤ Capacidad de comunicar y aptitud social ➤ Poseer y comprender conocimientos ➤ Capacidad para resolver problemas ➤ Trabajo en equipo. ➤ Compromiso ético. ➤ De planeación estratégica ➤ Orientación a resultados ➤ Alto sentido de orden, disciplina y organización ➤ Optimización de recursos ➤ Orientación a procesos y sistematización 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar, evaluar la producción de los socios conforme a la información, analizando las granjas Agrícolas y proyectando el impacto del mismo y así determinar eficientemente. ➤ Mantener un seguimiento permanente de la producción agrícola, administrando bajo su responsabilidad. ➤ Brinda información a los socios sobre los tipos de producción a cumplir a cabalidad. ➤ Elaborar y presentar informes sobre la producción al Coordinador. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 39: Funciones del departamento financiero



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Tabla 31: Manual orgánico del Talento Humano

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Supervisor de Talento Humano
	Nombre del área:	Talento Humano
	Recibe órdenes:	Coordinador
	Da órdenes a:	
	Supervisa:	Suministrar a los colaboradores y socios mediante el incentivo y motivación.
	Sexo:	Indistinto
	Educación :	Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, psicología industrial, o administración de recursos humanos.
	Experiencia profesional:	Requiere de 3 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la organización.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una buena toma de decisiones. ➤ Tener sabiduría inteligencia, creatividad y razonamiento. ➤ Compromiso con los demás. ➤ Realizar una buena planificación de actividades en la organización. ➤ Innovación en el trabajo. ➤ Una buena atención al cliente, calidad de trabajo. ➤ Trabajo en equipo. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La formulación de políticas de desarrollo del talento humano, hace parte del elemento de control y del sistema de desarrollo administrativo los cuales están inmersos en la estructura organizacional, la misma que fortalecerá la capacidad organizacional para responder de manera adecuada a las necesidades internas y externas del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN. Privilegiando el accionar para el objetivo de fomentar eficiencia y productividad. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

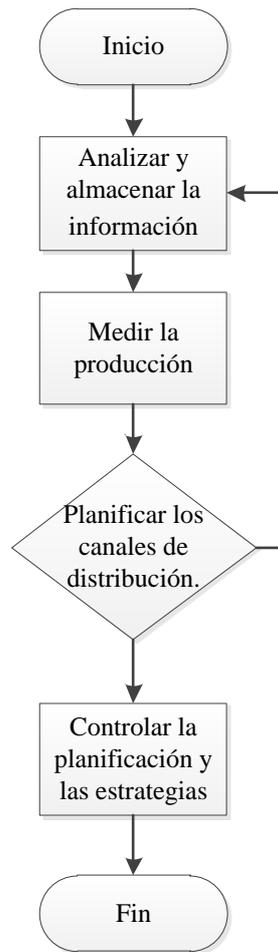
Tabla 32: Manual Orgánico funcional de Marketing

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Supervisor de Marketing
	Nombre del área:	Marketing
	Recibe órdenes:	Coordinador
	Da órdenes a:	Investigación de mercado y ventas
	Supervisa:	Orientación a resultados y calidad.
	Sexo:	Indistinto
	Educación:	Ingeniero en Marketing
	Experiencia profesional:	Dos años, Persona organizada con estructura de trabajo. • Trabajo en equipo.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos prácticos y teóricos en Marketing. ➤ Toma de decisiones ➤ Estar comprometido con la organización ➤ Habilidad ➤ Innovación ➤ Ser creativos. ➤ Trabajo en equipo ➤ Conocimiento en manejo de inventarios ➤ Crear un ambiente de confianza. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar y almacenar la información del mercado para la organización que puede hallar una buena solución, con las siguientes preguntas. ➤ ¿Qué quiere el consumidor?, ¿En qué cantidad? ➤ ¿A qué precio? ➤ ¿Cuándo lo quieren? ➤ ¿Qué tipo de publicidad les gustaría? ➤ ¿Dónde quieren obtenerlo? ➤ ¿Qué tipo de sistema de distribución les gustaría? ➤ Realizar mediante técnicas y procedimientos el nivel de producción y los esfuerzos de promoción para cumplir con los objetivos de la organización. ➤ Promocionar la producción con diseños excelentes y atractivos para satisfacer las necesidades de la sociedad. ➤ Tener en cuenta siempre sobre los 4 P” como son producción precio plaza y promoción mediante ella poder cumplir las metas planteadas. ➤ Planificar los canales de distribución. ➤ Controlar la planificación y las estrategias ejecutadas. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 40: Funciones del marketing



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

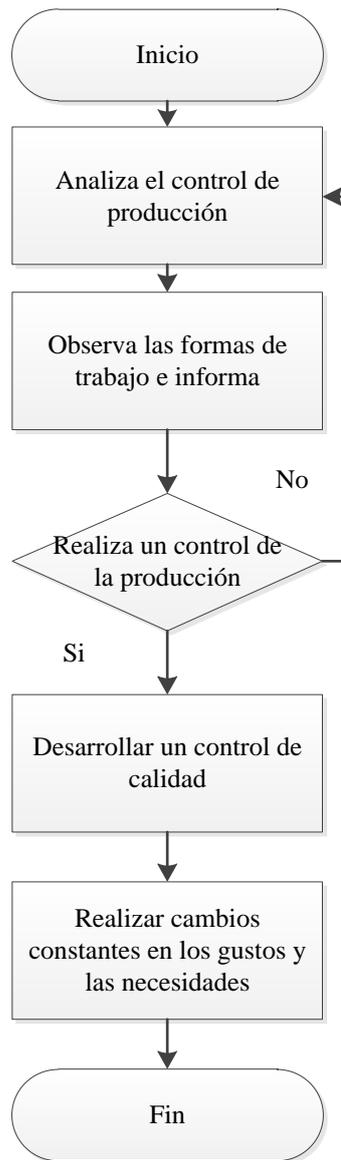
Tabla 33: Manual orgánico funcional de Producción

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Supervisor de Producción
	Nombre del área:	Producción
	Recibe órdenes:	coordinador
	Da órdenes a:	agroecología
	Supervisar:	Asistente de producción
	Sexo:	Indistinto
	Educación :	Ingeniero en Administración o Ingeniero Industrial.
	Experiencia:	Tener conocimiento en labores agroecológicas como su proceso de conservación con habilidades de liderazgo.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser creativos. ➤ Trabajo en equipo ➤ Comportamiento ante el fracaso ➤ Crear un ambiente de confianza ➤ Habilidad en diseñar logos impresionantes. ➤ Conocimiento en la producción. ➤ Aptitudes para delegar. ➤ Aptitudes para gestionar el tiempo. ➤ Aptitudes para la comunicación escrita. ➤ Aptitudes para la escucha. ➤ Capacidad de análisis. ➤ Capacidad para priorizar tareas. ➤ Capacidades organizativas. ➤ Capaz de dar información. ➤ Capaz de pensar estratégicamente. ➤ Capaz de trabajar con vencimiento 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar y controlar la producción de la Organización. ➤ Observar las formas de trabajo e informar al coordinador. ➤ Realizar un control de la producción y de los inventarios ➤ Desarrollar un control de calidad de la organización para un mejor rendimiento de la misma. ➤ Realizar cambios constantes en los gustos y las necesidades de los consumidores. 		

Fuente: Organigrama propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

Gráfico 41: Funciones de producción



Fuente: Organigrama propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

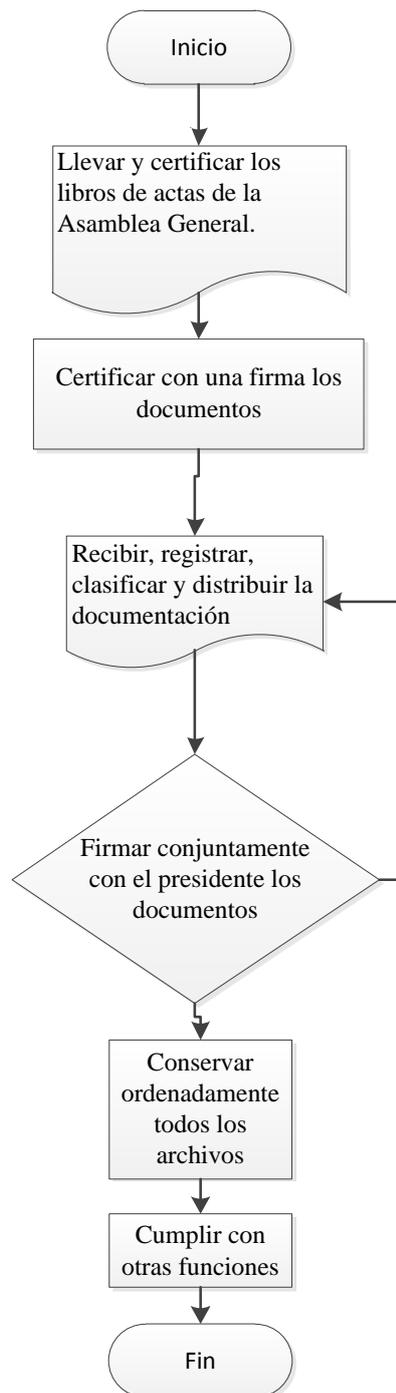
Tabla 34: Manual Orgánico Funcional de secretaria

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Secretaria
	Nombre del área:	Auxiliar
	Recibe órdenes:	Presidente
	Da órdenes a:	
	Supervisa:	Colaborar con el presidente en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la Organización y de la atención del público.
	Sexo:	Indistinto
	Educación:	Secretariado Ejecutivo Bilingüe o Secretariado Gerencial.
	Experiencia Profesional:	Que tenga 6 meses de experiencia como mínimo en cargos similares, pudiendo después realizar cursos de perfeccionamiento.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actitud de fidelidad y lealtad hacia la Organización. ➤ Deseo de orientar su comportamiento por las necesidades, prioridades y objetivos. ➤ Crear un espíritu de trabajo. ➤ Trabajo en equipo. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea General. ➤ Certificar con una firma los documentos del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN. ➤ Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación y correspondencia que ingresa a la organización ➤ Firmar conjuntamente con el presidente los documentos y correspondencias que lo requieran. ➤ Conservar ordenadamente todos los archivos relacionados con la Organización. ➤ Cumplir con otras funciones que le designe el presidente. 		

Fuente: Organigrama propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

Gráfico 42: Funciones del secretario



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

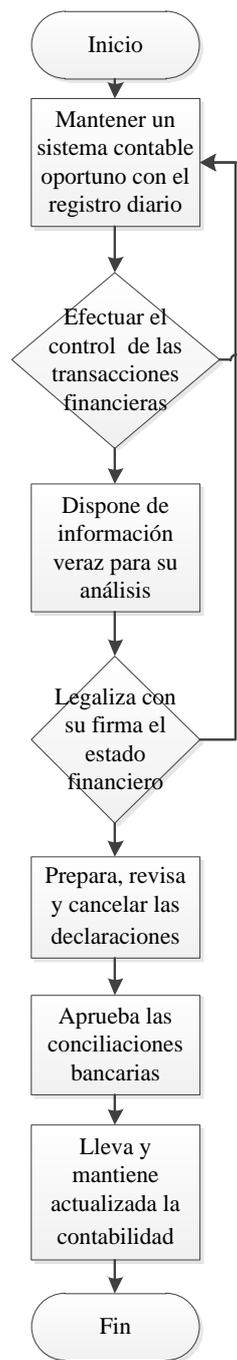
Tabla 35: Manual orgánico funcional de contador

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Contabilidad
	Nombre del área:	Contador
	Recibe órdenes:	Coordinador
	Da órdenes a:	Financiero
	Sexo:	Indistinto
	Educación:	Contador/a publico autorizado
	Experiencia:	Que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos teóricos y prácticos en la contabilidad ➤ Conocimiento tributario. ➤ Responsabilidad y honestidad. ➤ Habilidad de comunicación. ➤ Conocimiento de manejo de los estados financieros y los inventarios. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas y financieras, garantizando la aplicación correcta de las normas contables. ➤ Efectuar el control previo y concurrente de las transacciones financieras del CEDEIN. ➤ Disponer oportunamente de los estados financieros, a fin de proporcionar al Coordinador y socios información veraz para su análisis y toma de decisiones. ➤ Legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros de la Organización. ➤ Prepara, revisa y cancelar las declaraciones de pagos, por concepto de retenciones de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes. ➤ Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico. ➤ Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias. ➤ Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la organización. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 43: Funciones del departamento contable



Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Tabla 36: Manual orgánico funcional de investigación de mercado

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Investigación del mercado
	Nombre del área:	Investigación del mercado
	Recibe órdenes:	Supervisor de Marketing
	Da órdenes a:	
	Sexo:	Indistinto
	Educación:	Lic. En Mercadotecnia, Administración de Empresas, Ing. Industrial
	Experiencia:	Requiere mínima de 6 años en áreas de Investigación Mercados, investigaciones y/o publicidad. Manejo de personal.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos prácticos y teóricos en Marketing. ➤ Toma de decisiones ➤ Estar comprometido con la organización ➤ Habilidad ➤ Innovación ➤ Ser creativos. ➤ Trabajo en equipo 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigar constantemente sobre la producción de la organización. ➤ Formular mecanismo de distribución de los productos. ➤ Establecer estrategias competitivas para la organización. ➤ Generar políticas de ventas mediante eficiencia y efectividad. ➤ Velar por la integración de la imagen corporativa del Centro de desarrollo Indígena CEDEIN. ➤ Optimizar los recursos financieros de la Organización. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema

Gráfico 44: Funciones del investigador del mercado



Fuente: Organigrama propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

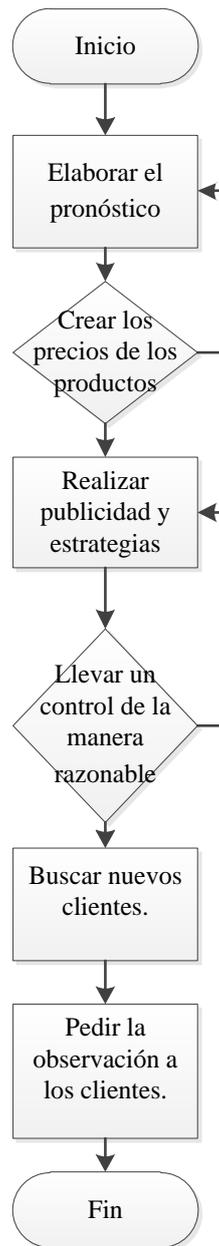
Tabla 37: Manual orgánico funcional de ventas

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Ventas
	Nombre del área:	Ventas
	Recibe órdenes:	Supervisor de Marketing
	Da órdenes a:	
	Supervisa:	
	Sexo:	Indistinto
	Formación:	Estudios profesionales en administración o carreras a fines
	Experiencia:	Que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
	Remuneración:	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en venta. ➤ Tener una buena capacidad para negociar. ➤ Compromiso con la organización. ➤ Habilidad de comunicación. ➤ Innovación. ➤ Confianza en sí mismo. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar el pronóstico del ventas ➤ Crear los precios de los productos. ➤ Realizar publicidad y estrategias de ventas. ➤ Llevar un control de la manera razonable y análisis de ventas. ➤ Buscar nuevos clientes. ➤ Pedir la observación a los clientes. 		

Fuente: Organigrama propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

Gráfico 45: Descripción del vendedor



Fuente: Organigrama propuesto

Elaborado por: Fanny Beatriz Cava Lema.

4.6.5. Proceso de inducción al nuevo personal

La Inducción es el proceso por lo cual la organización va ayudarles a los nuevos socios a integrarse al medio de trabajo y tener comienzo productivo, este permitirá al trabajador recién ingresado a conocer acerca de quiénes somos como una organización, que hacemos, como lo hacemos y para que lo hacemos. Todos estos aspectos dentro de la estructura formal de la organización. Y también en el programa de inducción se explica al trabajador sobre las responsabilidades, normas, políticas, reglamentos y estatutos de la organización para alcanzar los objetivos propuestos mediante eficacia y efectividad.

Finalidad:

Facilitar el proceso de integración y adaptación al nuevo socio que ingresa al Centro de desarrollo indígena CEDEIN COLTA-GUAMOTE, así como propiciar el desarrollo de sus conocimientos y apoyo para cumplir con las metas propuestas mediante eficacia y eficiencia para la Organización.

Alcance.

Cumplir con los objetivos planteados tanto colaboradores como socios del dentro de desarrollo indígena CEDEIN mediante la aplicación de los procesos administrativos para el mejoramiento de la organización.

CONCLUSIONES

- Se determina que es necesario la implementación de una adecuada estructura orgánica para mejorar el proceso administrativo de la Organización. Por lo que ha existido diferentes problemas, producto de una administración inadecuada desde su existencia la misma que se ha podido evidenciar una desorganización de las actividades por falta de comunicación, .coordinación y delegación de funciones dentro del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN..
- La falta de una administración formal y la inexistencia de una estructura orgánica de la organización hemos desarrollado los elementos del organigrama estructural para que encamine a la organización demostrando su nivel de planificación, ejecución y evaluación.
- El manual orgánico funcional permite a la organización cumplir las actividades de acuerdo a los pasos que indican en el flujo grama para la buena administración de la Organización.

RECOMENDACIONES

- Es muy importante implementar una gestión administrativa para poder contrarrestar las dificultades que han obstaculizado el desarrollo de las actividades del Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN” de modo que la organización pueda fundamentar en la organización ,coordinación, la delegación de funciones y de la misma manera establecer una línea de autoridad a la cual sujeta los colaboradores de la misma.
- Estructurar estrategias que permita mejorar el ambiente laboral de la organización para que sus colaboradores logren la confianza en sí mismo y fortalezca el trabajo en equipo, y un espíritu colaborador como un factor principal para una buena comunicación, mediante lo cual lograr los resultados propuestos para la organización.
- Se recomienda al Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN implementar el plan estratégico como un conjunto de medidas que podrán ser revisadas y mejoradas, con el fin de fomentar un compromiso por parte de todo el personal y de esta manera obtener mejores expectativas para el cumplimiento de sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alfaya, M. E. (2007). *Intervención de la Universidad en la salud de sus estudiantes* . Santiago: Compostale.
- Andino, F. (2011). *Texto Básico de la Administración de la Producción*. Riobamba: Riobamba.
- Barcenas, S. (2012). *Negocios Exitosos*. México: LinkedIn.
- Benjamin, F. (1998). “*Organización de Empresas. Análisis diseño y estructura*”. México,: McGraw-Hill.
- Carapia, J. d. (2006). *Género y trabajo social* . México: CDMX.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* . México: Thomson.
- Echeveria, C. (2007). *Guia Para el Desarrollo de Politicas Locales con Enfoque de Genero*. Lima: Apoder Cosude.
- Jones,G. (2008). *Teoría organizacional* . México: Pearson Educación
- Gomez, C. G. (2002). *Planeación y Organización*. México: Rcg.
- Gonzalez, M. H. (1999). *Administración de Empresas*. México: Universitaria.
- Hegel, F. (1998). *Teoría General de Sistemas. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México: Ecafsa.
- Karapetrovic, S. (2003). *Sistema de Gestion Empresarial* . Mexico : Heras .
- Lara, G. (2011). *Fundamentos de Investigacion, un enfoque por Competencia*. Mexico: Alfa&Omega.
- Macanas, C. (2010). *La Marcha Economia Solidaria*. Buenos Aires : Agenta.
- Malán, S. (2015). *Reglamento de personas jurídicas sin fines de lucro. Reglamento de personas jurídicas sin fines de lucro*. Quito: Riobamba.
- Munch, G. L. (2011). *Organización, Diseño de Estructuras Organizacionales de Alto Rendimiento*. México: Pearson Educación.
- Ortiz, M. (2012). *Administración de empresas. Coordinadora*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva*. México: Continental.
- Reyes, P. (1994). *Administración Moderna*. México: Limusa.

- Robbins,S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Stoner, F. (1996). *Administración*. México: México Printed.
- Thompson, I. (2006). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Toro, J. (2009). *Contribuciones a la administración*. Manizales: Manizales .
- Vasquez, H. (1985). *Organizacion Aplicada* . Quito: Graficas Arboleda.
- Asamblea Nacional. (s.f.). *Fundaciones* . Recuperado el 14 de 1 de 2015, de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Gutierrez Rodriguez Armando. (02 de 04 de 2009). Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/economia/importancia-de-la-identidad-personal-y-social.htm>
- Ingram, D. (5 de Marzo de 2016). *Rol de un director ejecutivo en una organización sin fines de lucro*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/rol-de-un-director-ejecutivo-en-una-organizacin-sin-fines-de-lucro-5331.html>
- Rodriguez, R. (2014). La agroecología esta presente. *Mapeo de productores agroecológicos*.
- Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basados en directorios sectoriales. *Boletin de estudios económico*.
- Sanz, E. (26 de Marzo de 2009). *Seguimiento y control*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=507>
- Villalobos, J. (04 de 06 de 2012). *Coyuntura economía*. Recuperado el 23 de 11 de 2015, de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Yvenny, B. G. (2004). *Diseño de un Modelo Automatizado Para el Control de la Gestion Administrativa*. Guayana: Universidad Nacional Experimental Politecnica.

ANEXOS

Anexo 1: Nómina de Centro de Desarrollo "CEDEIN"



FUNDACIÓN DE CENTRO DE DESARROLLO INDIGENA "CEDEIN"

NOMINA DE ASISTENCIA SOCIOS

NO	APELLIDOS	NOMBRES	No CEDULA
01	Allayca Aucancela	Leonardo Jesús	060115370-3
02	Bueno Maji	José	060145556-1
03	Chacaguasay Copa	Francisco	060120742-6
04	Guaman Malán	María Manuela	060130590-7
05	Lema Gualli	Carmen María	060154140-2
06	Lema Lema	Francisco	060168148-9
07	Malán Sagñay	Segundo Pedro	060252719-4
08	Pilatxi Nogales	José Marcelo	060114971-9
09	Yupanqui Evas	María Manuela	060263272-1
10	Yupanqui Otalag	Pedro	060258310-6

MINISTERIO DE INCLUSIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL
DE CHIMBORAZO

DEPARTAMENTO JURIDICO

Certifico que el presente documento
es fiel copia del original

Fecha: 12-12-2014

[Firma]
FIELMENTE AUTORIZADO

MINISTERIO DE INCLUSIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL

Dirección Provincial de Chimborazo

MIES Asesoría Legal



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS



Encuesta aplicada a los Colaboradores del Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN” de la ciudad de Cajabamba

Objetivo.- Analizar el nivel de actividades a cumplir en el Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN” para elaborar un adecuado organigrama estructural de gestión empresarial solidaria

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el cuestionario, y responda con honestidad a las preguntas.

Marque con una X una sola respuesta.

CUESTIONARIO.

1. ¿La Institución cuenta con una estructura organizacional?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

2. ¿Conoce usted sobre la aplicación de la estructura organizacional?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

3. ¿Conoce usted sobre la aplicación de la estructura organizacional?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

4. ¿Le gustaría realizar sus labores de acuerdo a una estructura organizacional?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

5. ¿Le gustaría realizar sus labores de acuerdo a una estructura organizacional?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

6. Como cree usted que se cumple las actividades que realiza.

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

7. Las actividades que usted realiza están especificadas en algún documento.

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

8. En el desempeño de sus actividades cuales han sido las dificultades que se han presentado.

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

9. ¿Cuáles serían las causas que haya generado las dificultades que menciona.

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

10. Como ayuda la organización a usted para que las actividades sean bien realizadas

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

11. Como considera usted el apoyo que brinda los miembros de la organización.

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

12. Cree usted que es importante diseñar una estructura organizacional para la gestión empresarial.

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Encuesta aplicada a los Colaboradores del Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN” de la ciudad de Cajabamba

Objetivo.- Analizar el nivel de actividades a cumplir en el Centro de Desarrollo Indígena “CEDEIN” para elaborar un adecuado organigrama estructural de gestión empresarial solidaria

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el cuestionario, y responda con honestidad a las preguntas.

Marque con una X una sola respuesta.

CUESTIONARIO.

1. ¿Cómo consideraría usted el desempeño de los colaboradores de la organización?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

2. ¿Los colaboradores son supervisados para cumplir a cabalidad las actividades propuestas?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

3. ¿La organización ha desarrollado cambios para el mejoramiento de los cultivos?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

4. ¿El colaborador aplica correctamente el proceso de cultivo en la granja agrícola?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

5. ¿Considera que la organización tiene suficiente personal para orientar a los socios en diferentes actividades?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

6. ¿Cree usted que es importante hacer las actividades con un plan estructurado y con el personal capacitado?

Si. ()

No ()

¿Por qué?.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Entrevista aplicada al Coordinador del Centro de Desarrollo "CEDEIN"

1. **¿Qué represente el "CEDEIN" para usted?**
2. **¿De qué manera cumple las actividades los colaboradores?**
3. **¿Existe un manual de funciones para cada área de trabajo en el "CEDEIN"?**
4. **¿Cree usted que hay satisfacción de los colaboradores en los puestos asignados?**
5. **¿Siente que hay un buen clima laboral en la Organización?**
6. **¿Se tiene planificado hacer capacitaciones para el personal administrativo este año?**
7. **¿En qué temas se va a capacitar al personal administrativo?**
8. **¿Piensa usted que la capacitación mejora el ambiente de trabajo de los colaboradores?**

Gracias por su colaboración

Anexo 5: colaboradores y socios de "CEDEIN"

