UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas.

TEMA: "Estructura organizacional como mecanismo de productividad laboral en las Asociaciones de Producción Textil de la Economía Popular y Solidaria"

AUTOR: Diego Marcelo Hidalgo Silva

TUTOR: Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez Mg.

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Iván Fernando Silva Ordoñez Mg

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación "**Estructura organizacional como mecanismo de productividad laboral en las Asociaciones de Producción Textil de la Economía Popular y Solidaria** presentado por el señor **Diego Marcelo Hidalgo** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 18 de octubre del 2018

Ing. MBA. Iván Fernando Silva Ordoñez Mg

C.I. 1802490548

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Diego Marcelo Hidalgo Silva,** declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Mg. Arturo Fernando Montenegro Ramírez

18038458385

Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés

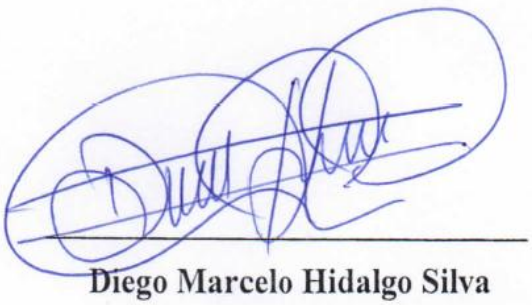
1803962800

Ambato 18 de Octubre 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Diego Marcelo Hidalgo Silva

C.I. 1804787115

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi familia, sin duda alguna el apoyo y confianza que me dieron fue pieza clave para lograr mis sueños y objetivos, que me comparten sus experiencias, sus consejos, su apoyo moral y económico, llevándome de la mano hacia mi meta, me hacen sentir que estoy bien respaldada y eso hace que me despreocupe de todos los obstáculos que se me van presentando en la vida y así lograr mis objetivos de la mejor manera.

A mis profesores y tutores que, después de este largo caminar les agradezco pues su aporte ha sido incansable.

Diego Marcelo Hidalgo Silva

DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres, por su sacrificio en algún tiempo incomprendido. Por su ejemplo de superación incansable, por su comprensión y confianza. Por su amor y amistad incondicional, sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional. Porque en silencio me han acompañado a lo largo de mi vida y sin pedirme nada a cambio.

Diego Marcelo Hidalgo Silva

ÍNDICE GENERAL

PORTADA i
APROBACIÓN DEL TUTOR II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO IV
DERECHOS DE AUTOR V
AGRADECIMIENTO VI
DEDICATORIA VII
ÍNDICE GENERAL VIII
ÍNDICE DE TABLAS XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS XIII
RESUMEN EJECUTIVO XV
ABSTRACT XVI
CAPÍTULO I 1
1. EL PROBLEMA 1
1.1 Tema 1
1.2 Planteamiento del roblema 1
1.2.1 Contextualización del problema 1
1.2.2 Análisis crítico 5
1.2.2.1 Causas y consecuencias 6
1.2.3 Prognosis 7
1.2.4 Formulación del problema 8
1.2.5 Interrogantes de la investigación 8
2.5 Delimitación del problema 8
1.4 Justificación 9
1.5 Objetivos 10
1.5.1 Objetivo general 10
1.5.2 Objetivos específicos 10
CAPÍTULO II 11
2. MARCO TEORICO 11
2.1 Antecedentes Investigativos 11

2.2 Fundamentaciones 13
2.3 Categorías fundamentales 14
2.4 Fundamentación teórica 17
2.4.1 Administración 17
2.4.1.1 Definición 17
2.4.1.2 Importancia 18
2.4.1.3 Características 19
CAPITULO III 41
3. METODOLOGÍA 41
3.1. Modalidad básica de la investigación (enfoque investigativo) 41
3.2. Modalidad básica de la investigación 41
3.2.1 Investigación de campo 41
3.2.2 Investigación documental o bibliográfica 42
3.2.3 Investigación experimental 42
3.4. Población y muestra 43
3.5 Operacionalización de las variables 45
3.6 Plan de recolección de información 51
3.6.2 Codificación 53
3.6.3. Tabulación de la información 53
3.6.4. Gráfica 53
3.6.5 Análisis de las gráficas 54
3.6.6. Validacóon del instrumento 54
CAPÍTULO IV 55
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 55
4.2. Verificación de hipótesis 70
4.3. Planteamiento de la hipótesis 70
4.4 Modelo matemático 71
4.5 Simbología 72
4.6 Frecuencias observadas encuestas 72
4.7. Regla de decisión. 75
CAPÍTULO V 76
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76
5.1. CONCLUSIONES 76

CAPITULO VI 79
PROPUESTA 79
6.1. Datos informativos 79
6.2. Antecedentes 80
6.3. Objetivos de la propuesta 83
6.3.1. Objetivo general. 83
6.3.2. Objetivos específicos. 83
6.4. Desarrollo de la propuesta 83
6.4.1. Jerarquización. 84
6.4.2. Codificación de puestos 84
6.4.3. Organigrama estructural 86
6.4.4. Organigrama funcional 87
6.4.5. Organigrama de posicionamiento. 88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operación de variable independiente 46
Tabla N° 2 Operalización de la variable dependiente 49
Tabla N° 3 Plan de recolección de información 51
Tabla N° 4 Escala de Likert 53
Tabla N° 5 Existencia estructura organizacional 55
Tabla N° 6 Designación de actividades 56
Tabla N° 7 Control 57
Tabla N° 8 Jerarquías 58
Tabla N° 9 Políticas 59
Tabla N° 10 Funciones 60
Tabla N° 11 Estructura organizacional. 61
Tabla N° 12 Capacidad productiva 62
Tabla N° 13 Especialización 63
Tabla N° 14 Fechas y tiempos establecidos 64
Tabla N° 15 Son medios y laborados los procesos 65
Tabla N° 16 Optimización de materia prima 66
Tabla N° 17 Disponibilidad de recursos 67
Tabla N° 18 Disponibilidad de maquinaria 68
Tabla N° 19 Las políticas satisfacen las necesidades 69
Tabla N° 20 Valores reales 73
Tabla N° 21 Calculo de frecuencia esperada 74
Tabla N° 22 Calculo de Chi cuadrado 74
Tabla N° 23 Niveles jerárquicos 84
Tabla N° 24 Codificación 85
Tabla N° 25 Junta directiva 89
Tabla N° 26 Administrador 89
Tabla N° 27 Jefe de proyectos 91
Tabla N° 28 Financiero 92
Tabla N° 29 Jefe de ventas 93
Tabla N° 30 Diseñador 94

Tabla N° 31 Jefe de adquisiciones 94
Tabla N° 32 Jefe de producción 95
Tabla N° 33 Costureros 97
Tabla N° 34 Cortador 98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de problemas. 5
Gráfico N° 2 Red de inclusiones conceptuales 14
Gráfico N° 3 Constelación de variable independiente 15
Gráfico N° 4 Constelación de variable dependiente 16
Gráfico N° 5 Unidades orgánicas de una estructura 31
Gráfico N° 6 Modelo funcional 31
Gráfico N° 7 Modelo geográfico 32
Gráfico N° 8 Modelo clientes 32
Gráfico N° 9 Modelo por producto o servicio. 33
Gráfico N° 10 Modelo proceso o producto 33
Gráfico N° 11 Modelo divisional 34
Gráfico N° 12 Estructura lineal o militar 35
Gráfico N° 13 Estructura funcional 36
Gráfico N° 14 Estructura holding 39
Gráfico N° 15 Estructura matricial 40
Gráfico N° 16 Existencia estructura organizacional 55
Gráfico N° 17 Designación de actividades 56
Gráfico N° 18 Control 57
Gráfico N° 19 Jerarquías 58
Gráfico N° 20 Políticas 59
Gráfico N° 21 Funciones 60
Gráfico N° 22 Estructura 61
Gráfico N° 23 Pproductividad 62
Gráfico N° 24 Especialización 63
Gráfico N° 25 Fechas y tiempos establecidos 64
Gráfico N° 26 Son medios y laborados los procesos 65
Gráfico N° 27 Optimización de materia prima 66
Gráfico N° 2829 Disponibilidad de recursos 67
Gráfico N° 30 Disponibilidad de maquinaria 68
Gráfico N° 31 Las políticas satisfacen las necesidades 69
Gráfico N° 32 Chi cuadrado 71
Gráfico N° 33 Organigrama matricial 81

Gráfico N° 34 Organigrama estructural 86
Gráfico N° 35 Organigrama funcional 87
Gráfico N° 36 Organigrama funcional 88

RESUMEN EJECUTIVO

Existen varias organizaciones de la economía popular y solidaria del sector textil en la provincia Tungurahua, y las mismas que llevan en el mercado varios años, la base de estos negocios ha sido la producción y comercialización de productos y prendas textiles relacionadas al segmento de la producción textil, por tal motivo se enfoca en determinar una adecuada estructura organizacional que permitan incrementar la estructuración de la empresa.

El presente proyecto de investigación se ha enfocado en realizar un análisis del entorno interno y externo de estas organizaciones, con el fin de establecer una estructura organizacional que permita lograr una adecuado departamentalización y distribución de trabajo, de esta manera buscamos una identificación por parte de los socios de la organización la identificación de sus actividades y el compromiso con la organización, y así lograr cumplir con los objetivos empresariales.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicado la encuesta a las organizaciones del sector textil identificadas como parte de la economía popular y solidaria indican que es importante establecer una estructura adecuada que permita desarrollar las funciones de la organización de forma ordenada, con esto buscaremos mejorar los niveles productivos de la organización.

Así la propuesta resultante de la investigación se direcciona a identificar y diseñar estrategias de publicidad y posicionamiento de marca que irá dirigido a los clientes actuales y potenciales, a través de medios de comunicación masivos como prensa escrita y también medios virtuales como las redes sociales; por otra parte, la empresa dará promociones para aplicar en el punto de ventas de los productos.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES, PRODUCTIVIDAD, INDUSTRIA TEXTIL. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

ABSTRACT

There are several organizations of the popular economy and solidarity of the textile sector in Tungurahua province, and the same that have been in the market for several years, the basis of these businesses has been the production and marketing of textile products and garments related to the production segment textile, for this reason it is focused on determining an adequate organizational structure that will allow to increase the structuring of the company.

The present research project has focused on conducting an analysis of the internal and external environment of these organizations, in order to establish an organizational structure that allows achieving an adequate departmentalization and distribution of work, in this way we seek an identification by the partners of the organization to identify their activities and commitment to the organization, and thus achieve compliance with business objectives.

The data thrown by the field research applied to the textile sector organizations identified as part of the popular and solidary economy indicate that it is important to establish an adequate structure that allows the development of the functions of the organization in an orderly manner, with this we will seek to improve the productive levels of the organization.

Thus, the resulting proposal of the research is aimed at identifying and designing strategies for advertising and brand positioning that will be aimed at current and potential clients, through mass media such as the written press and also virtual media such as social networks; On the other hand, the company will give promotions to apply at the point of sales of the products.

KEY WORDS: INVESTIGATION, ORGANIZATIONAL STRUCTURES, PRODUCTIVITY, TEXTILE INDUSTRY. POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

Estructura organizacional como mecanismo de productividad laboral en las asociaciones de producción textil de la economía popular y solidaria

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización del problema

Macro

El sector textil como industria es considerado como una actividad más antigua dentro del área productiva en Latinoamérica. En tiempos pre hispánicos era considerada a la producción textil como una actividad muy importante, ya que consiste en una actividad dedicada a la satisfacción de necesidades básicas de hombre como es la de vestido, así continuo durante todo el proceso de colonización. La aparición de obrajes coloniales, la variedad de productos según las diferentes regiones, el desarrollo comercial y económico, el impulso al desarrollo del capitalismo, fueron acciones que se llevaban la gran atención de los latinoamericanos.

A nivel mundial se van generando y desarrollando emprendimientos de carácter asociativos, que se buscan su espacio en el mercado; pero una de las causas para que se mantengas este tipo de empresas y logren un desarrollo con el paso del tiempo es inexistencia o el desarrollo de una de una estructura organizacional; las cuales según Salazar A. expresa como “la forma de trabajo que junta varias unidades o funciones

de acuerdo con una estructura, que establece un orden y relaciones armoniosas, (Salazar A. 2015, pág. 4).

Por otra parte, el crecimiento y mantenerse en el tiempo de la empresa se debe a la ventaja competitiva de darle el buen uso a las actitudes y aptitudes de los colaboradores que forman parte de las organizaciones, (Chiavenato, 2009)

La industria textil en su etapa inicial de crecimiento la cual indujo las exportaciones, lidero el desarrollo sectorial de los países de México y Brasil, siendo estos dos países con mayor desarrollo económico de la región.

Meso

El desarrollo de la industria de confección se inicios en la dominación colonial, a través del tratamiento de lana animal, el siglo XX aparece el algodón la cual es utilizada en la década de los 50. Actualmente para confección existen diferentes tipos de fibra para la confección como son, nylon, poliéster, acrílicos, lana animal y seda. Gran cantidad están de empresas se dedican a esta actividad productiva las que se localizan en las provincias de: Tungurahua, Guayas, Pichincha, Imbabura, Azuay y esto según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, el sector textil a su vez ha proporcionado un importante desarrollo económico en varias provincias del Ecuador, siendo Imbabura con la concentración mayoritaria de actividad textil de la región Sierra con el 45.99%emprendimientos, seguida por Chimborazo con el 15.02, y en Tungurahua existe 5.15% y otras. Siendo uno de los sectores muy importantes para la economía, no se ha logrado tener datos exactos de producción textil dentro del país.

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), dentro de la Zona la manufactura es el segundo eje productivo, concentrándose en la provincia de Chimborazo, Tungurahua y Cotopaxi. En este sector manufacturero está considerado empresas dedicadas a la producción metalmecánica, automotriz, textil, cuero y calzado, entre otras.

Micro

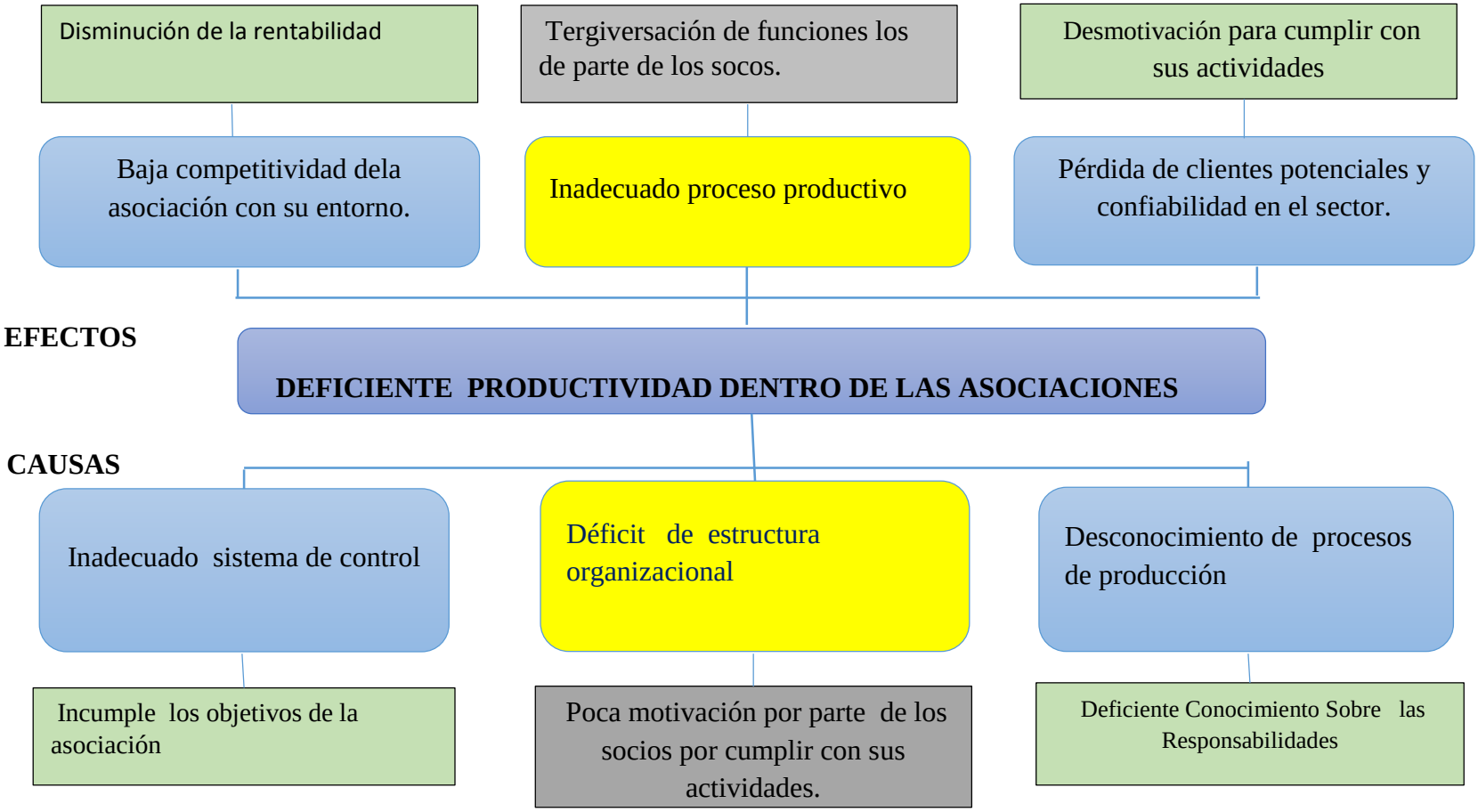
En **Tungurahua** la tercera actividad manufacturera es del sector textil, después de la rama automotriz y mayor a las de producción en cuero, siendo así esta una de las más importantes dentro de la provincia, con su aporte genero 448 puestos de trabajo, y una impórtate actividad económica alrededor de 1 millón de dólares en lo que se refiere a sueldos y salarios estos datos según Ministerio de Coordinación de la Producción empleo y competitividad en el 2011, alcanzando además una producción bruta en ventas de 9,8 millones de dólares, lo que nos permite conocer la relevancia del sector y su gran aporte a la economía local y nacional. Es importante recalcar que su desarrollo no ha sido fácil ya que existen factores que influyen de manera negativa dentro del sector para su correcta marcha, en lolos que encontramos la parte legal y la dificultad para poder emprender un pequeño taller o empresa. Es así que el tema dentro de la industria la búsqueda de materiales e insumos que permitan la producción de bienes de calidad, las empresas establecen políticas y normas que les permitan generar una mayor competitividad en la búsqueda de alternativas, mismas que se dan a través de la preparación del personal en base a las nuevas tecnologías en insumos que ofrece el mercado, esto les permitirá mantenerse y alcanzarlos objetivos de las empresas que esbrencar productos de calidad quesean reconocidos en el mercado nacional, y porque

pensar en la exportación, claro está acogiéndose a las normativas de calidad que nos exigiría el mercado.

En provincia de Tungurahua se ha formado Asociaciones, con el objetivo de elaboración de prendas de vestir y todo lo relacionado con la confección e industria textil la cual se encuentran trabajando hasta la actualidad con un sinnúmero de problemas, algunos de ellos es que los socios faltan obligaciones adquiridas con la asociación. Por lo que se propone la elaboración de la Estructura organizacional como mecanismo de productividad laboral en las asociaciones de producción textil con una visión de obtener una adecuada organización dentro de cada una de las asociaciones de la provincia.

1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico N° 1 Árbol de problemas.



. **Fuente:** Elaboración propia

1.2.2.1 Causas y Consecuencias

La inexistencia de una estructura organizacional da como consecuencia el que todos los socios quieran realizar lo mismo afectando que se incumpla con la producción requerida.

Lo expuesto anteriormente nos brinda una idea clara que es necesario desarrollar alternativas correctivas a tiempo, con el planteamiento del diseño de una estructura organizacional que esté enfocada al alcance de los objetivos de la organización, y que se encamine a cumplir con un adecuado manejo del recurso humano de la misma y por ende a una adecuada toma de decisiones.

Dentro de las organizaciones de la economía popular y solidaria, es la deficiencia de una adecuada estructura organizacional, lo que ocasiona la deficiente productividad por las misas; algunas de las causas pueden ser los inadecuados sistemas de control dentro los que se relacionada directamente al incumplimiento de los objetivos de la asociación; esto conlleva a un apoca competitividad de la asociación con su entorno y por ende la disminución de su rentabilidad; además la deficiente estructura organizacional asocia la poca motivación de los socios para cumplir sus actividades, provocando así un inadecuado proceso productivo y la tergiversación de las funciones por parte de los socios; también el desconocimiento del proceso productivo, y por ende el desconocimiento de las responsabilidades de los miembros que conforman la organización, influyen directamente en la pérdida de clientes potenciales y la confiabilidad de la asociación en el sector de confección textil acarreando con esto a la desmotivación para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los socios y trabajadores que forman parte de la asociación. Una estructura organizacional permite el desarrollo adecuado con un orden y distribución adecuada

de actividades que las empresas deben ejecutar, establecido como estrategia productiva, tomando en cuenta sus fortalezas, para mantenerse y posicionarse con el tiempo,(Lado, Razzano, Nerina & Tiscornia, pág. 1, 2008)

Montero(2009, pág. 616) define las estructuras como "proceso por el cual los individuos o miembros de una comunidad, establecen parámetros y unifican recursos para mejorar su nivel de vida, permitiendo así mantener un orden y una forma en que las personas o miembros de la organización actúen y sigan un orden lógico de manera comprometida, consiente y critica, para lograr la transformación de su entorno según sus los objetivos y metas que se hayan planteado como organización, transformándose al mismo tiempo a sí mismos, si dentro de las asociaciones no existe ese compromiso de acoplarse a las necesidades de su organización, será difícil la estructuración de la misma, lo que la conllevara a un posible cierre de sus actividades.

Analizando las argumentaciones anteriores podemos decir; que la falta de una estructura organizacional dentro de las asociaciones provoca un crecimiento desordenado dentro de las mismas lo que no permite el adecuado crecimiento, ya que a medida que va creciendo va descubriendo las necesidades de contratar personal o expandir nuevos departamentos y productos sin tener una idea concreta de cómo hacerlo, esto podría provocar una inestabilidad de la organización y su permanencia en el mercado.

1.2.3 Prognosis

¿Qué ocasiona en las empresas al no contar con estructura organizacional como mecanismo de productividad laboral? Se podría evidenciar un crecimiento inadecuado de las asociaciones, con varios efectos como, fallas en los procesos administrativos y

productivos, lo que conllevaría a la poca productividad, falta de comunicación entre los departamentos, poca información financiera, escases de stocks, contratos incumplidos y las quejas e insatisfacción de los clientes.

Finalmente, podemos decir que existen varios factores q influyen en la productividad y esto ocasiona inconvenientes al momento de cumplir con las actividades por parte de cada uno de los accionistas, socios o colaboradores de las empresas u organizaciones, lo que se podría evitar al contar con una adecuada estructura organizacional que se adapte a las necesidades las asociaciones, ya que la estructura organizacional permite la toma de daciones y la adecuada distribución del trabajo.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera inciden la Estructura **organizacional como mecanismo de productividad laboral en las asociaciones de producción textil de la economía popular y solidaria?**

1.2.5 Interrogantes de la investigación

- ¿Cuál es el proceso administrativo actual de las asociaciones de producción textil de la EPS?
- ¿Cómo es la distribución de actividades en las asociaciones de producción textil de la EPS, para mejorar su funcionamiento productivo?
- ¿Cuál es el impacto al implementar un modelo organizacional en las asociaciones de producción textil de la EPS con respecto a la productividad?

2.5 Delimitación del problema

Delimitación de contenidos

Campo: Administrativo.

Área: Organización.

Aspecto: Estructura organizacional de las Asociaciones.

Espacial: Provincia de Tungurahua.

Temporal: sep2017-feb 2018**.**

1.4 Justificación

Con el presente trabajo investigativo se pretende alcanzar un acercamiento con la realidad del problema, y conocer específicamente la problemática que se enfrentan dentro de los controles internos de las Asociaciones y que problemas enfrenta cada asociación con sus socios.

Por tal motivo es imprescindible que la asociación cuente con una estructura para que si algún socio sale o ingresa a la asociación sepa que rol tiene que cumplir dentro de la misma.

Esta investigación se pretende realizar con el fin de conocer la determinación de funciones tiene que cumplir el Administrador, presidente, secretario, tesorero, vocales consejo de vigilancia, contador, auxiliar contable, dentro de lo administrativo, en función de la producción las funciones del diseñador, cortador, jefe de producción, operarios, bodega, responsable con el fin de obtener una estructura organizada y eficiente.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Investigar como la estructura organizacional generara una mayor productividad laboral en las asociaciones de producción textil de la economía popular y solidaria

1.5.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los modelos de estructura organizacional en las asociaciones textiles de la EPS, enfocados a la productividad laboral.
- Analizar la estructura organizacional de las asociaciones del sector textil de la EPS de la provincia de Tungurahua, y su relación con la productividad laboral.
- Desarrollar un modelo de estructura organizacional adecuado para las organizaciones del sector textil de la EPS de la provincia de Tungurahua.

.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

La **Categorización orgánica funcional** es una investigación de gran importancia y de interés en la actualidad para las Asociaciones. Por ende, existen diversos trabajos e investigaciones realizadas donde profundizan sobre la problemática propuesta en este trabajo.

Proaño (2013) en su trabajo de investigación "Estructura Orgánica Funcional para la Asociación de Confeccionistas de la provincia de Tungurahua y el Proceso Administrativo". Concluye que la estructura organizacional es importante dentro de todas las organizaciones ya que permitirá el buen desempeño de las mismas, así también la distribución de los recursos, tanto humanos como financieros, los individuos realizaran de mejor manera su trabajo, finalmente el autor concluye que mientras más clara sea la definición de puestos se lograra evitar conflictos y la productividad de las personas incrementara.

Chiliquinga (2013). En su trabajo investigativo "la gestión administrativa y la gestión de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad Tulcán" expresa que las PYMES del sector textil de la ciudad de Tulcán que el no contar con una adecuada estructura organizacional hace que las empresas cierren y no log4ren mantenerse en el largo plazo, debido a que cuentan con una forma adecuada de contratación de personal y las actividades que deben cumplir cada persona dentro de las empresas; para finalizar recalca que al ser emprendimientos

empíricos y no tener una forma estructurada para su funcionamiento no permite su crecimiento empresarial.

Romero (2013) en su trabajo investigativo “Formulación de la Estructura que contribuya al Desempeño Laboral de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato” expresa que la empresa cuenta con una estructura orgánico funcional, pero su personal no cumple con esta distribución y por ende no logran alcanzar los objetivos de la empresa, aunque los trabajadores conocen bien cuáles son sus actividades y las tareas q debe cumplir dentro de la empresa, para finalizar concluye que es importante la implementación de una estructura funcional adecuada para cada una de las empresas según su sector productivo. (Oñate., 2017)

Dentro de las estructuras de las organizaciones se basan en una distribución de tareas, etapas y procesos, dentro de las cuales los socios y trabajadores no logran definir sus actividades, ya que dentro de estas organizaciones, los socios deben cumplir actividades como colaboradores y socios lo que incurre en conflictos.

Dentro de las organizaciones y empresas latinoamericanas la dirección se encuentra centralizada esto se muestra en una jerarquización de sus estructuras, por ende la especialización y distribución de tareas son bajas. Es por eso que la apertura de nuevos mercados internacionales, el ingreso al mercado de libre comercio, la diversificación y la inducción de la competencia, provocan la necesidad de mejorar sus estructuras organizacionales. En la actualidad las empresas latinoamericanas están llevando a cabo importantes restructuraciones, así como la adecuación y modificaciones constantes para una mejor adaptabilidad con el entorno. (Robles & Alcacerra, 2000, pág. 325)

2.2 Fundamentaciones

2.2.1 Fundamentación filosófica

El trabajo investigativo se desarrolló en base a un prototipo critico-propositivo-reflexivo, que trata el análisis de un problema al enfatizándose en sus causa y consecuencias, de manera que se pueda plantear una solución con el uso de una estructura organizacional que permita el mejoramiento de la productividad laboral, y medir su incidencia a futuro en las organizaciones de la EPS de la provincia de Tungurahua.

2.2.2 Fundamentación legal

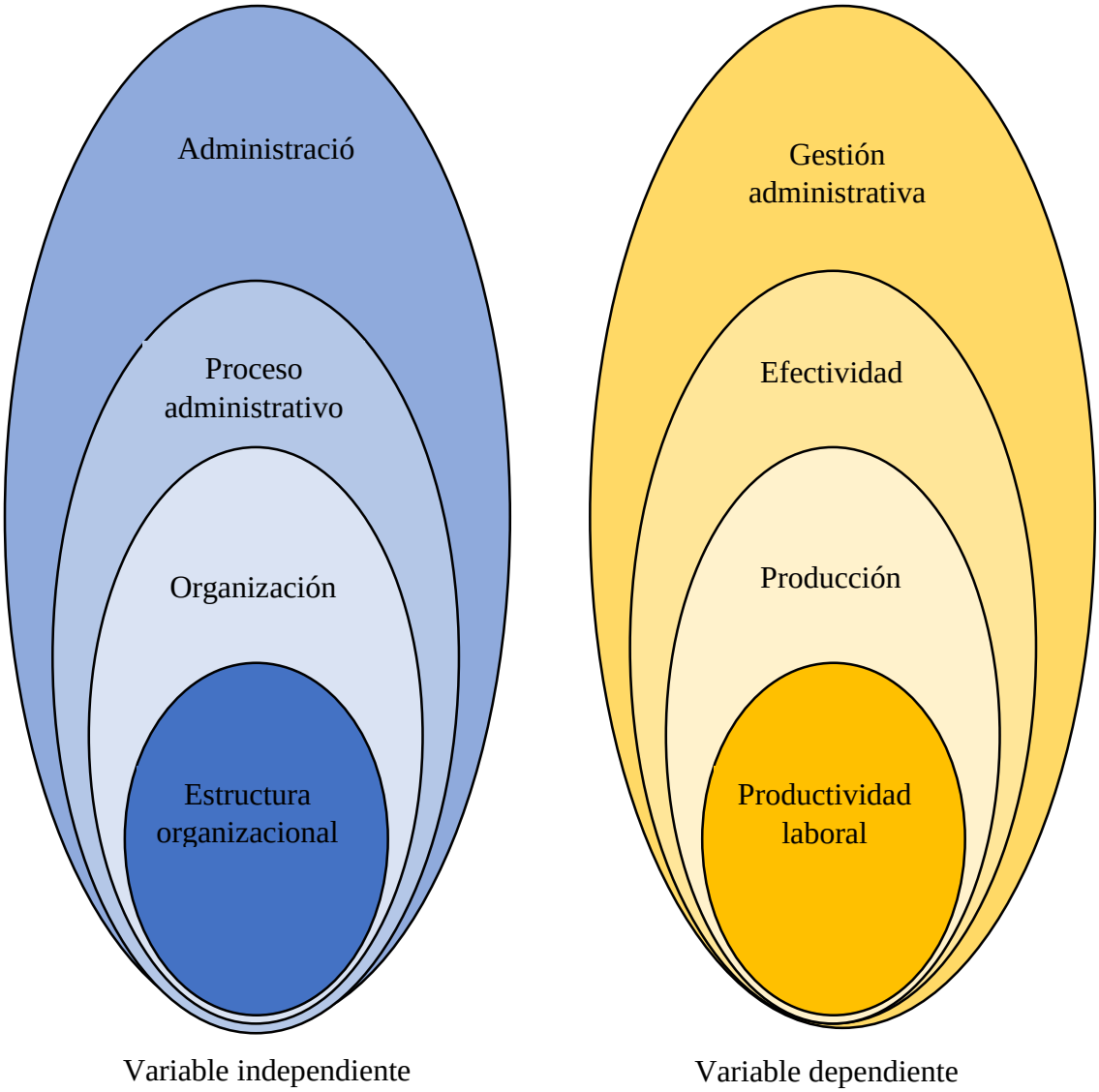
El presente trabajo investigativo se basa en los estatutos de conformación de las organizaciones de la Economía Popular Y Solidaria en el cual expresa que:

- Código de Trabajo
- Reglamento Interno de Asociaciones.
- Ley orgánica de economía popular y solidaria y reglamento de la economía popular y solidaria.

Además de esto no existe otra normativa que exprese la conformación de una estructura organizacional como requisito fundamental para su formación e inicio de actividades, es por eso que las organizaciones utilizan las estructuras organizacionales como mecanismo de estrategias y ventajas competitivas sobre las demás organizaciones, lo que les permite mantener una gestión, distribución y organización más adecuada de crecimiento.

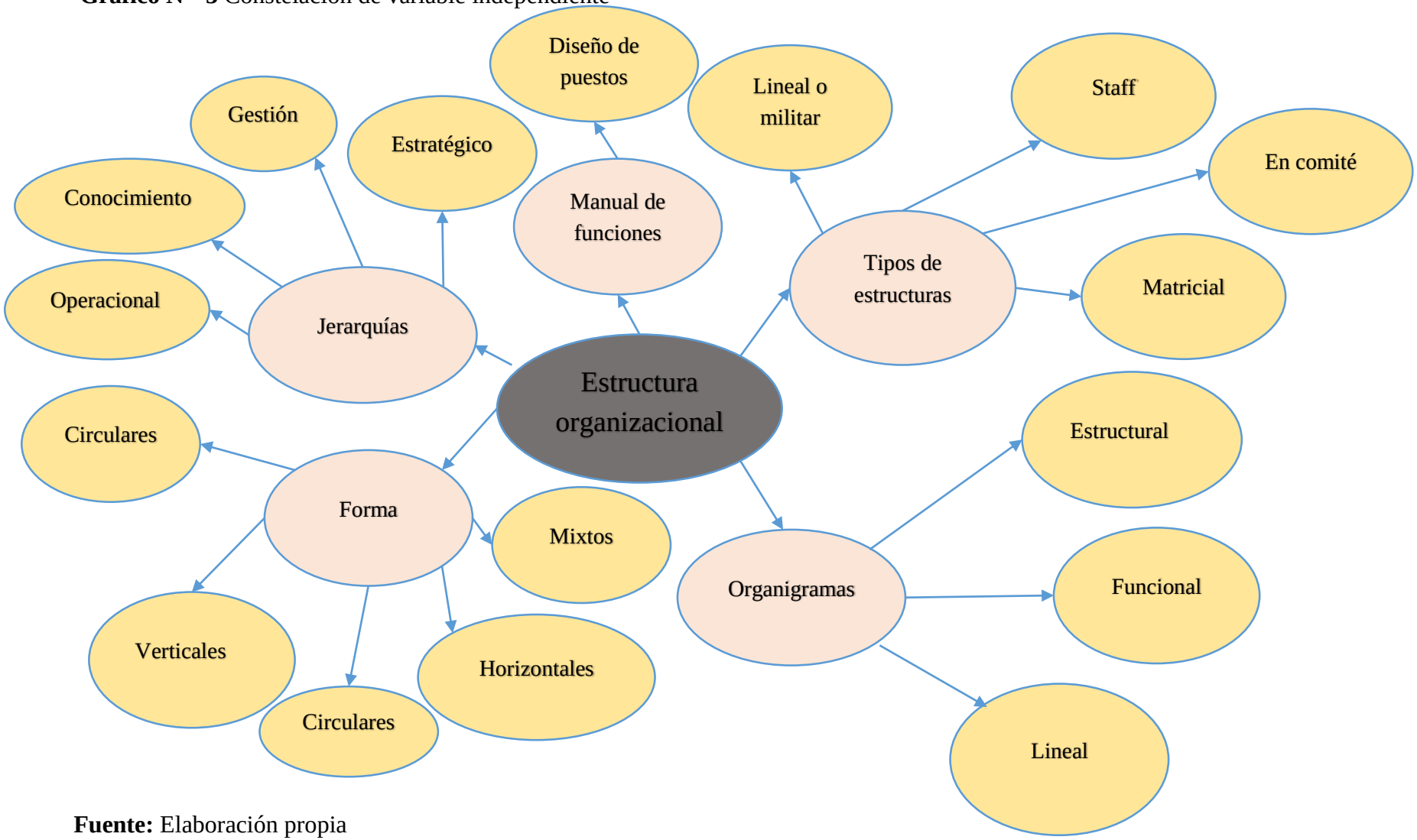
2.3 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 2 Red De Inclusiones Conceptuales



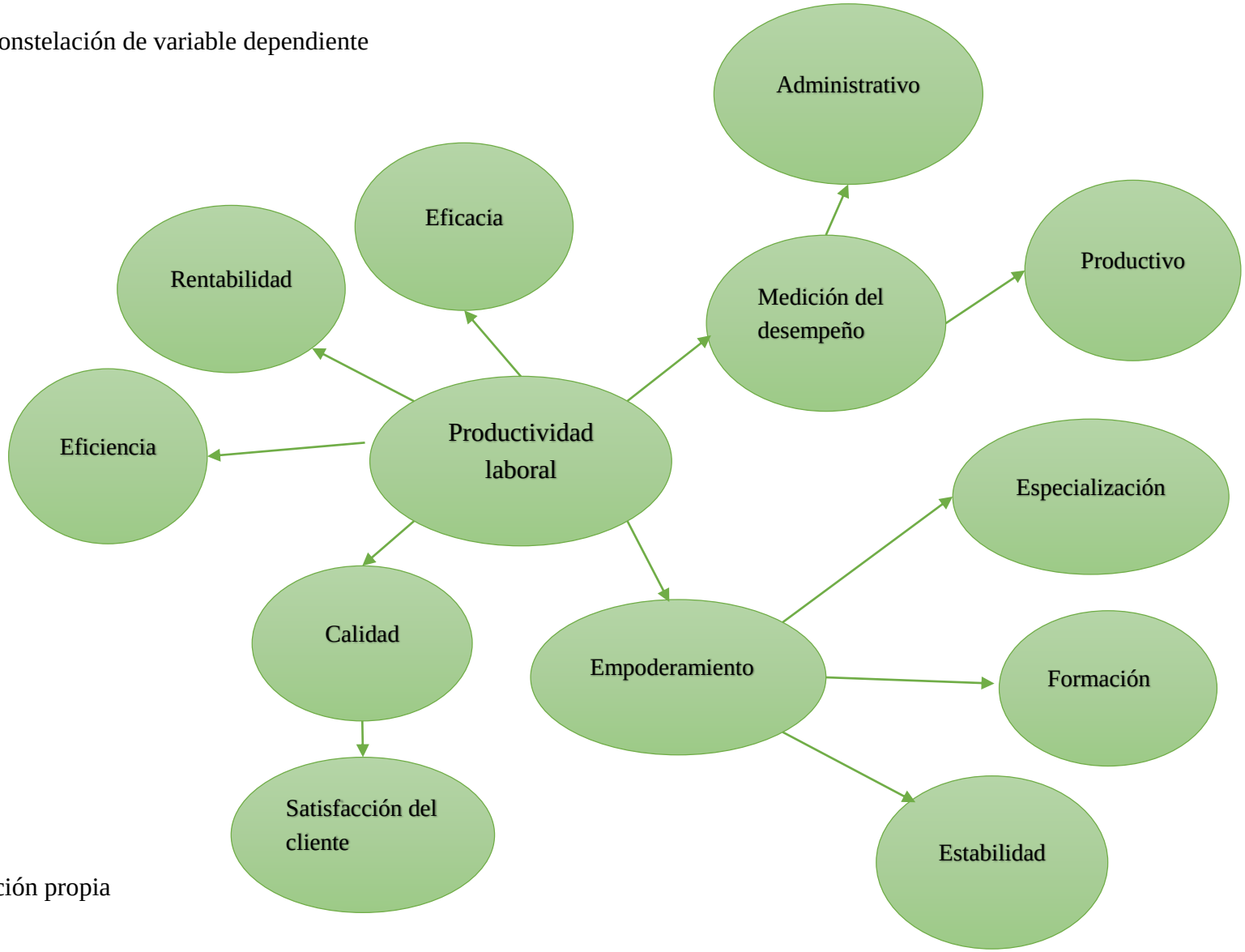
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3 Constelación de variable independiente



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4 Constelación de variable dependiente



Fuente: Elaboración propia

2.4 Fundamentación Teórica

2.4.1 Administración

Para iniciar es necesario conocer algunas definiciones de Administración, su origen etimológico: “la palabra administración viene del latín *ad* (hacía, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y se define como aquel que realiza una actividad bajo órdenes de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011)

Es importante recalcar que la palabra administración, se la entiende como referencia hacia un grupo de individuos con autoridad e influencias dentro de las organizaciones, no solo como un término técnico.

2.4.1.1 Definición

- “Se conoce como el proceso de, planear, organizar, dirigir, y controlar el manejo y la adecuada distribución de los recursos físicos y humanos de las organizaciones con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011)
- “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz CON OTRAS PERSONAS y a través de ellas” (Robbins S. P., 2013).
- “Proceso de estructura y utilización de conjuntos de recursos orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales” (Hitt, Black &Porter, 2006, pág. 8).

- “El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir y controlar) que, realizados eficientemente repercuten en la eficiencia Y EFICACIA DE LA Actividad de realizada en la organización” (Diaz, 2014)
- **“**La Administración es el proceso por el cual se organizar, controlar, dirigir y planificar la distribución de los recursos físicos, económicos, humano, y materiales dentro de las organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos.
- “La Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (Thomson, 2008)

2.4.1.2 Importancia

Al hablar de administración es importante destacar que esta se encuentra en muchos aspectos no solo empresariales sino también en aspectos cotidianos de nuestras vidas, ya sea desde la organización de las actividades diarias de nuestras vidas, el manejo y control de nuestros ingresos económicos o la distribución del tiempo, así también manera adecuada de manejar una empresa, ya puedan ser estas pequeñas o grandes.

La necesidad he importancia del estudio del proceso administrativo, está enfocado en buscar la eficiencia y eficacia humana de los procesos y actividades que desempeñan en su vida cotidiana o laboral. La

administración es conocida como la ciencia motora del desarrollo, ya que es y ha sido base fundamental del progreso de las naciones estructuralmente organizadas. La importancia también viene dada en vista que se sintetizan y concluye con otras ciencias, que buscan proveer al ser humano y la sociedad de los elementos necesarios para realizar eficientemente su destino. La acción administrativa hace posible que el hombre se beneficie de las demás ciencias y técnicas. (Ramirez, 2009)

La importancia de contar con una estructura organizacional dentro de la empresa es, la definición y establecimiento de funciones, división de trabajo, responsabilidades y la departamentalización de las áreas todos estos adheridos a la administración para la evaluación del desempeño del personal con mayor efectividad y obtener un personal más eficiente, así se lograra el cumplimiento de las metas y la óptima toma de decisiones, a su vez una apropiada gestión de cambio incluyendo los requerimientos de los consumidores, y nuevas tecnologías de acuerdo al desarrollo del entorno empresarial en el que se desenvuelve la organización.

2.4.1.3 Características

Las ciencias administrativas están compuestas por características fundamentales como son:

Universalidad: Se considera un sistema administrativo a aquello que se logre controlar y exista una sociedad, ya que en él siempre tiene que existir cuna sistematización de los medios. La administración se da en todos los

entornos, como El Estado, ejercito, empresas, iglesias o sociedades religiosas, asociaciones, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente puede existir variación de acuerdo a sus actividades. (Oñate., 2017)

Su especialidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta […], el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnifico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, las funciones más importantes de un jefe es la administración y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

Manual de Funciones

Con base en los derroteros dados por el grupo de organización y planeación, el grupo de personal procede a la realización del manual de funciones, el cual consiste en delimitar para cada cargo, su objetivo o justificación, los requerimientos que se exigen para su cabal desempeño; la experiencia mínima, nivel educacional o título profesional, su dependencia directa y jefe inmediato a quien debe reportar sus actividades; los subalternos directos, las funciones que debe desempeñar en las áreas de dirección, coordinación, control, supervisión y ejecución; las características que debe tener la persona que lo va a desempeñar, como son autoridad, don de mando, toma de decisiones, responsabilidad, experiencia en cargos similares, edad, sexo, requisitos físicos, idiomas, conocimientos previos, etc.(en las características personales se debe ser muy cuidadoso por que las

constituciones de varios pases prohíben que haya diferencia de sexo, edad, raza o religión). Lo anterior se debe hacer para todos y cada uno de los cargos de la compañía.

El manual administrativo es uno documento que sirven como medio de comunicación y coordinación con el cual podemos registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática la información de una organización como los lineamentos e instrucciones necesarios para que el cliente interno desarrolle mejor sus tareas. Dentro de los manuales se dan a conocer antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.)

La labor de elaborar manuales administrativos requiere de una gran precisión, debido que los datos en que tienen asentarse con la mayor objetividad y exactitud posible para con el fin de evitar confusiones a quien los consulta. Por lo tanto se debe poner mucha atención en toda y cada una de sus etapas de unificación, esto es, delinear un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo. (Benjamín, Enrique, 2014)

Diseño de puestos

Las ideas sobre el diseño de puesto aparecieron en la literatura desde el siglo XVII. En particular, el economista británico Adam Smith señalo en su famoso libro. La riqueza da las naciones (alianza editorial, México 2002), que era posible aumentar considerablemente la fabricación de alfileres si cada trabajador se asignaba una tarea pequeña, rutinaria y repetitiva. Así, mientras que un individuo tenía el empleo de

“enderezador de alambre”, otro el de “cortador de alambre” y el tercero asignando afilar la cabeza del alfiler, etc. (Luthans, 2008)

Este tipo de diseño especializado de trabajo aumento enormemente la productividad y estableció el escenario para el movimiento de la administración científica que se inició hace más de un siglo. Los primeros administradores científicos como Fredy W Taylor y Frank Gilbert examinaron empleos de manera sistemática con técnicas de análisis de tiempos y movimientos. Su meta era examinar la eficiencia humana en los empleos. (Robbins S. P., 2013)

Organización

Según la definición clásica de Chester I. Barnard, una organización es: “un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consiente”. En el aspecto de coordinación consiente de esta definición, se e incluye un objetivo común, división del trabajo y jerarquía de autoridad. Los teóricos de las organizaciones se refieren a estos factores como la estructura organizacional. (Chiabenato, 2009)

La coordinación de esfuerzos se logra al formular y hacer valer las políticas, reglas y reglamentos. La división de trabajo ocurre cuando los individuos persiguen el objetivo común mediante la realización de tareas separadas a la vez que relacionadas. La jerarquía de autoridad, también llamada cadena de mando, es un mecanismo de control diseñado para cerciorarse que la persona adecuada realice las tareas correctas en el momento apropiado. (Robbins S. P., 2013)

A lo largo de la historia, los administradores han mantenido la integridad de la jerarquía de autoridad mediante el apego al principio de unidad de mando, el cual significa que cada empleado debe reportarse a un administrador. Si no fuera así, supuestamente prevalecería la ineficiencia por órdenes contradictorias y la falta de rendimiento de cuentas personal. (Chiabenato, 2009)

Organigramas

Un organigrama es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y división de trabajo. Para el observador casual, el termino organigrama una imagen de manera de árbol de cuadros y líneas que se colocan sobre los muros del centro de trabajo. En cada cuadro, es usual que aparezca el nombre y puesto de las personas que ocupan lugares en la jerarquía, sin embargo, los organigramas revelan mucho más a los teóricos de las organizaciones. (Chiabenato, 2009)

Estructura organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan entender cuando diseñen la estructura de su organización dichos elementos son:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Extensión de control
- Centralización
- Descentralización

(Robbins S. P., 2009)

Concepto estructura organizacional

La estructura organizacional es un concepto abstracto, es jun padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal. Todas las organizaciones tienen una estructura de las tareas. De hecho, la existencia de la estructura distingue a las organizaciones. Mientras la evidencia más visible de una estructura es el familiar organigrama, los diagramas no son siempre necesarios describir la estructura. De hecho, pequeñas organizaciones pueden funcionar muy bien sin ellos siempre que todos entiendan lo que deben hacer y con quien deben hacerlo. (GIBSON, 2013)

Pero las tareas no son el único aspecto de una organización. Nuevamente de la experiencia sabemos que las organizaciones consisten en departamentos, divisiones, unidades o cualquiera de un sin número de términos significando un grupo de tareas. (GIBSON, 2013)

Diseño de una estructura organizacional.

El diseño de una estructura organizacional es el conjunto de decisiones y acciones gerenciales específicas. Los gerentes, quienes son los encargados de plantear el diseño de una estructura organizacional, se encuentran con una serie decisiones difíciles. Deben seleccionar de un gran número de perfiles, alternativas, tareas y departamentos.

El proceso por el cual ellos hacen estas elecciones es denominado diseño organizacional y esto significa simplemente decisiones y acciones producto de una estructura organizacional. (Robbins S. P., 2013)

Este proceso puede ser implícito o explícito también se denominaría como un experimento único o evolutivo, que puede ser elaborado por un gerente o la junta directiva. Como quiera que sea surgen las decisiones reales, el contenido de las decisiones es siempre el mismo. (GIBSON, 2013)

Agrupar y coordinar tareas para crear una división de labores que de una ventaja competitiva a la organización. El reto es crear un patrón óptimo de relaciones verticales y horizontales entre papeles, funciones, equipos y divisiones que permitan que una organización coordine y motive de la mejor manera a las personas y a otros recursos para lograr sus metas. Como ase analiza la asignación de una persona a una función es el inicio de la especialización y la diferenciación horizontal. (GIBSON, 2013)

Conforme este proceso continua, el resultado es una estructura funcional, es decir, un diseño que agrupa a los individuos con base en sus habilidades y pericia en común o porque utilizar el mismo recurso. (Jones, 2008)

Estructura Organizacional

Dentro de la estructura organizacional se puede hablar de tres componentes claves para su definición.

1.- Establece relaciones formales de subordinación, definiendo los niveles de jerarquía y el área de control de los gerentes y supervisores

2.- Identifica la agrupación de los individuos en departamentos y la departamentalización dentro de la organización.

3.- incluye la sistematización de los departamentos para el diseño estructural que garantice la coordinación, la comunicación, y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos. (Benjamin, Enrique , 2014)

Estos elementos de estructura determinan la distribución de la organización en forma vertical y horizontal. Por ejemplo, los primeros dos elementos conforman un marco estructural, definida como jerarquía vertical. Mientras que el tercero consiste en el esquema de interacciones entre los trabajadores de la organización. La estructura bien establecida en una forma d} adecuada permite un ideal traslado de la información ya sea en forma horizontal o vertical, permitiendo a todos los miembros de la organización obtener información o coordinación de actividades en el momento que sea necesario. (Jones, 2008)

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse de una manufactura de herramientas, las oficinas y los productos. Aun cuando podamos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que de hecho se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio del organigrama simple de una organización tradicional. (Jones, 2008)

Las estructuras orgánicas. Las estructuras orgánicas restan importancia a las descripciones de los trabajos y las especializaciones y fomenta a las personas, a lo largo y ancho de la organización, asumir la responsabilidad de tomar decisiones organizacionales importantes. (González & Olivares, 2006)

La creación de tantas unidades de operaciones, por parte de Unilever, refleja una estructura relativamente orgánica, suele depender de una cadena unitaria de mando, aun cuando en ocasiones puede cambiar a múltiples líneas de autoridad. (González & Olivares, 2006)

La diferenciación horizontal y la vertical tienden a ser menos amplias, mientras que la diferenciación personal y la espacial pueden ser mayores. La estructura orgánica depende del ajuste mutuo y la estandarización de los productos, además ofrece a las personas gran discreción en cuanto alcanzar las metas de la organización. Por ultimo las estructuras orgánicas cuentan con la capacidad mucho mayor para responder a cambios inesperados que las estructuras mecanicistas. (GIBSON, 2013)

Estructura organizacional

El presente estudio se limitó a realizar un análisis de comprensión de la estructura organizacional, desde el arreglo formal que parte de un proceso previo e intencionado y que puede ser modificado a lo largo del tiempo. Aunque se asume la existencia de lo informal en la organización, no se reconoce como el punto de partida del diseño, sino como uno de sus componentes.

Un puesto se define como una unidad de las organizaciones que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que o separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con os cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011)

2.4.8.2. IMPORTANCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Es importante el desarrollo de las estructuras organizacionales dentro de las empresas y organizaciones, con el fin de identificar claramente los cargos y departamentos que forman las mismas.

Permiten representar de manera gráfica la estructura ya sea orgánica, funcional y posicional de una organización o empresa, o de una de sus áreas, en la cual se muestran las unidades administrativas y de operaciones que la integran, sus relaciones y niveles jerárquicos, canales de comunicación, y líneas de autoridad identificando quien controla o supervisa a quien. (Benjamin, 2014)

2.4.8.3. ETAPAS DEL DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Para la creación de un instrumento idóneo para una organización es necesario identificar las necesidades y naturaleza de la organización para poder plasmar y trasmitir de forma objetiva y grafica como quedaría compuesta una empresa cada uno de los niveles y jerarquías.

Al hablar del proceso de organización debemos tomar muy en cuenta que este consta de cuatro etapas fundamentales que son las siguientes:

2.4.8.3.1. División del trabajo. Consiste en separar las actividades en funciones específicas determinando la carga de responsabilidades, buscando así una mayor precisión, eficiencia y eficacia de las unidades de trabajo, con un menor esfuerzo.

2.4.8.3.2. Departamentalización. Trata de agrupar las funciones similares en una sola área, así los departamentos de la organización establecerán las funciones específicas.

2.4.8.3.3. Jerarquización. Consiste en la delegación de responsabilidades y niveles de autoridad organizados según las características de la organización**.** La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa, se debe considerar una adecuada jerarquización cunado los niveles son los mínimos e indispensables, definir claramente el tipo de autoridad. (Lourdes Munch, Javier Osorio, Sonia Vital , 2011)

2.4.8.4. CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA ELABORACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El diseño de una estructura organizacional consiste en delimitar y clasificar las actividades, de modo que las mismas sean desempeñadas con eficiencia y eficacia de manera que se optimice los recurso, través de técnicas que permitan que el trabajo sea especializado y perfeccionado. Utilizamos los siguientes parámetros

Precisión: De debe definir con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones

Sencillez: Debe ser de fácil para comprensión para todos, es decir no realizar trazos innecesarios que confundan o con alguna nomenclatura no muy clara

Uniformidad: Es necesario homogenizar las líneas y figuras que se utilice para su diseño.

Presentación: Prepararlo en función de criterios y objetivos de la organización.

Vigencia: Esta va dada en función de las necesidades que vaya adquiriendo la empresa, no se puede decir cuál sería la vida útil de un organigrama, cada vez hay q irlo actualizando, es por eso que debe constar en la ficha la fecha de actualización y autorización, el responsable de manejarlo o realizar cambios. (Benjamin, Enrique , 2014)

2.4.8.5. UNIDADES ORGANICAS EN UN ORGANIGRAMA

Dentro de los organigramas existen seis tipos de unidades orgánicas que responden de acuerdo a las funciones de aporte a la organización, dichas unidades de son: unidades de alta dirección, unidades de línea, unidades de apoyo, unidades de asesoría, unidades de control y unidades consultivas. (Louffat, 2017)

Unidad de alta dirección. Aquellas que tienen mayores rangos jerárquicos, se ubican en el nivel estratégico, las decisiones que tomen dentro de esta unidad significaran el desarrollo de la empresa.

Unidad de línea. Están encargadas en la producción comercialización de los bienes o servicios que produzca la empresa, es la que está directamente en contacto con los clientes y la producción de la empresa.

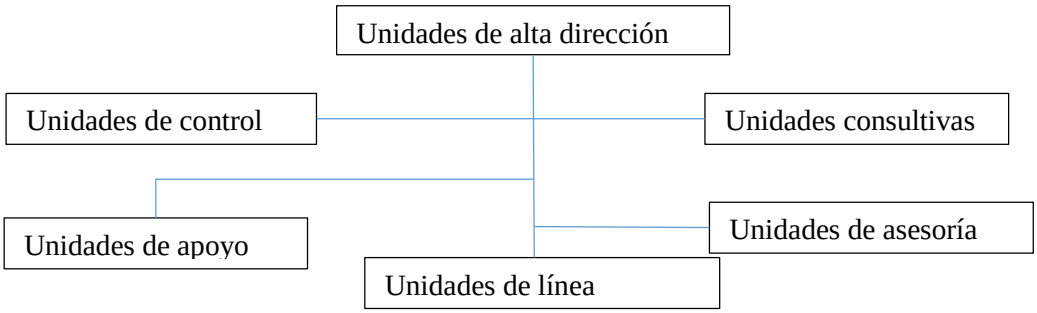
Unidad de apoyo. Brindan soporte administrativo o técnico a unidades de control, administrativas, asesoría, van ubicadas a lado derecho de un organigrama.

Unidad de accesoria. Brindan accesoria a las unidades de línea, las decisiones que se tomen dentro de estas se las puede tomar como sugerencia, se las ubica a lado derecho del organigrama.

Unidades de control. Son las encargadas de verificar la eficiencia y eficacia de las unidades administrativas con respecto a la utilización de materiales y recursos humanos y financieros, son ubicadas a lado izquierdo superior del organigrama.

Unidades consultivas. Son unidades invitadas por la empresa, que brindan comentarios o sugerencias los cuales pueden ser tomados o no encuentra dentro de la empresa, se ubican a lado derecho suprior del organigrama. (Louffat, 2017)

Gráfico N° 5 Unidades orgánicas de una estructura



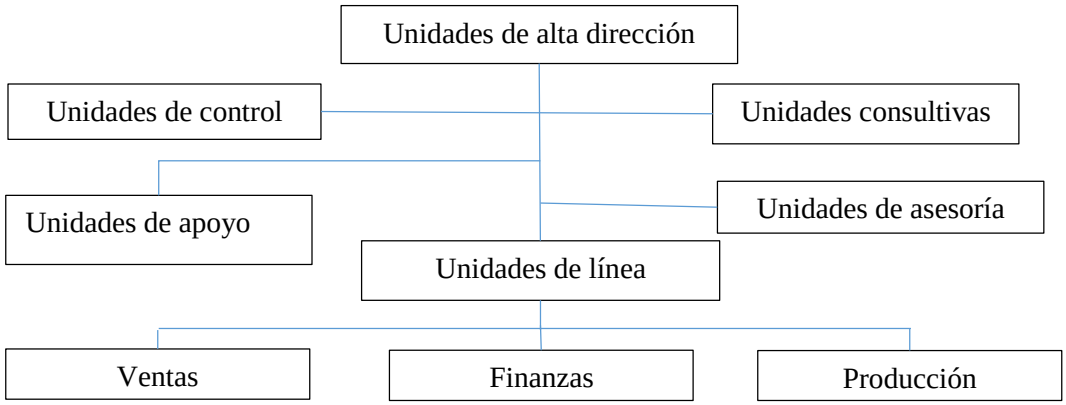
Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

2.4.8.6 MODELOS ORGANIZACIONALES

Al hablar de modelos organizacionales podemos decir que se clasifican según su forma, y para poder identificarlos debemos identificar los departamentos que están en las unidades de línea, ya que estos están adaptados o aplicados en una determinada etapa de la empresa u organización. Los modelos que encontramos en las empresas son los siguientes:

Modelo funcional. Es utilizado dependiendo las funciones de cada área de la empresa: finanzas, marketing, logística, recursos humanos, etc.

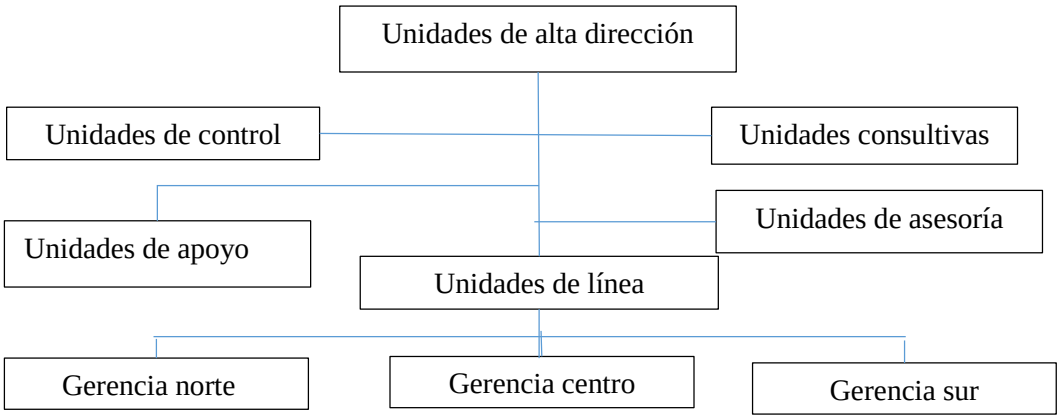
Gráfico N° 6 Modelo funcional



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

Modelo geográfico. Es utilizado cuando la empresa se divide en agencias o sucursales o zonas territoriales.

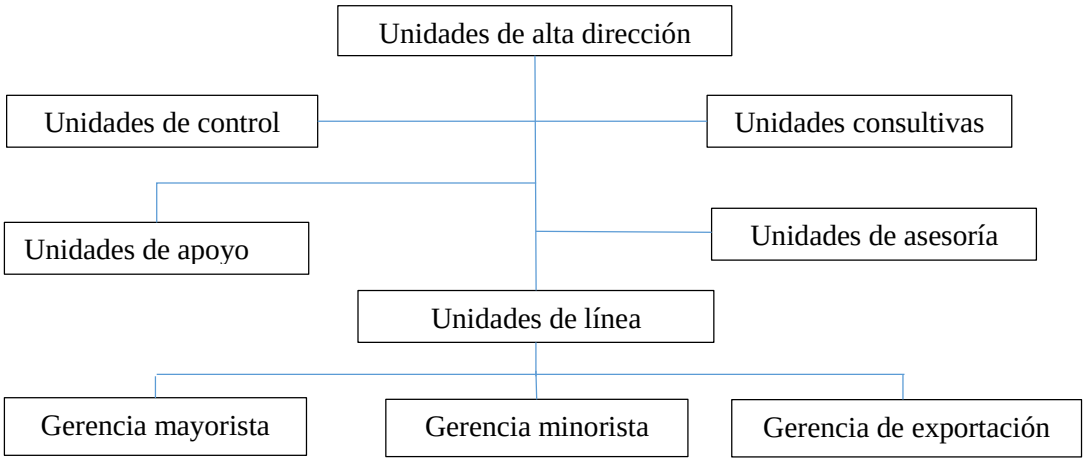
Gráfico N° 7 Modelo geográfico



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

Modelo cliente (segmento o mercado). Esta direccionada a diversos tipos de clientes o preferencias de los clientes o segmentos de mercados.

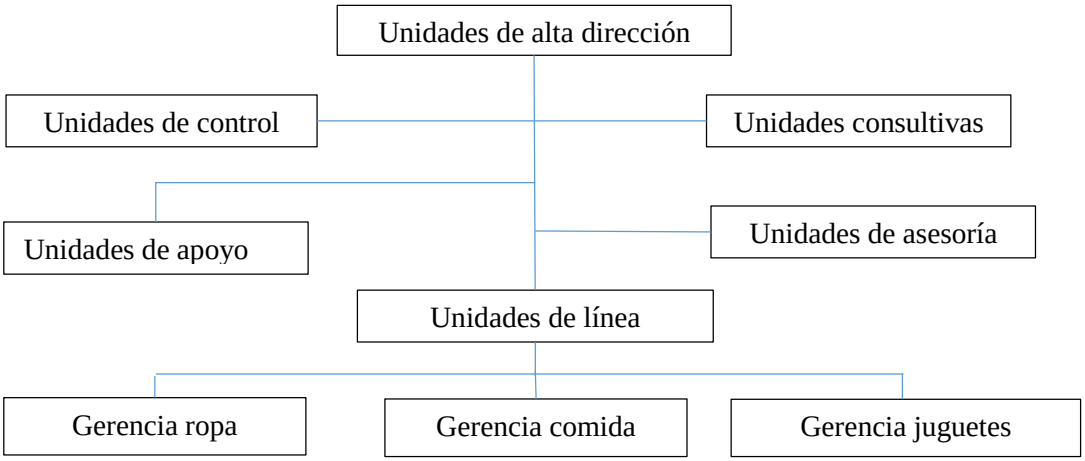
Gráfico N° 8 Modelo clientes



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

Modelo producto o servicio. Es utilizado cuando la empresa maneja o produce una diversidad de productos o servicios.

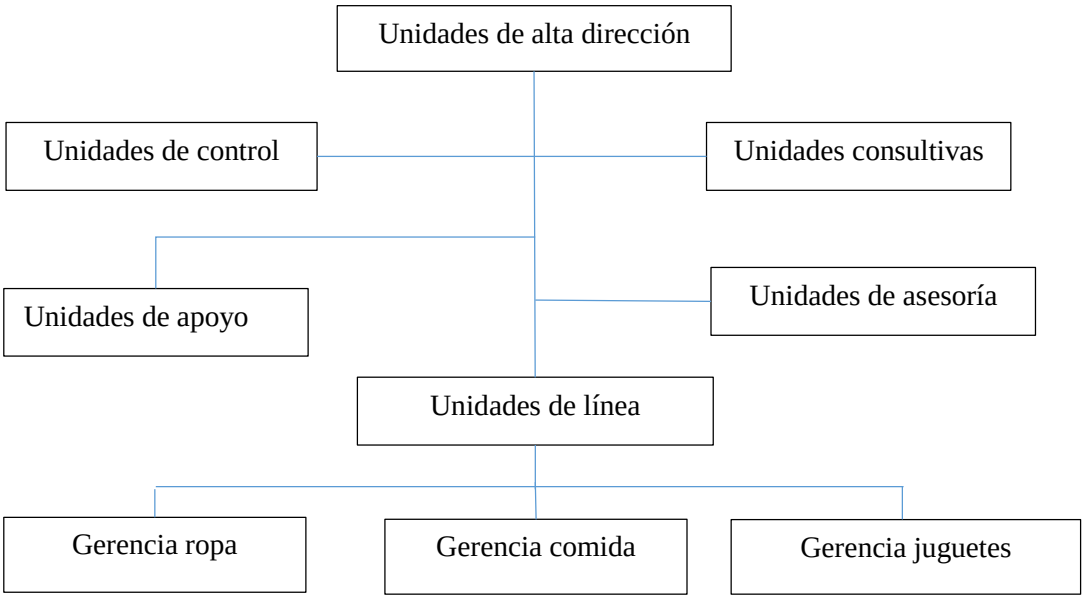
Gráfico N° 9 Modelo por producto o servicio.



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

Modelo proceso productivo. Se establece en empresas de producción según las áreas, departamentos que participen en la elaboración de un producto o servicio final.

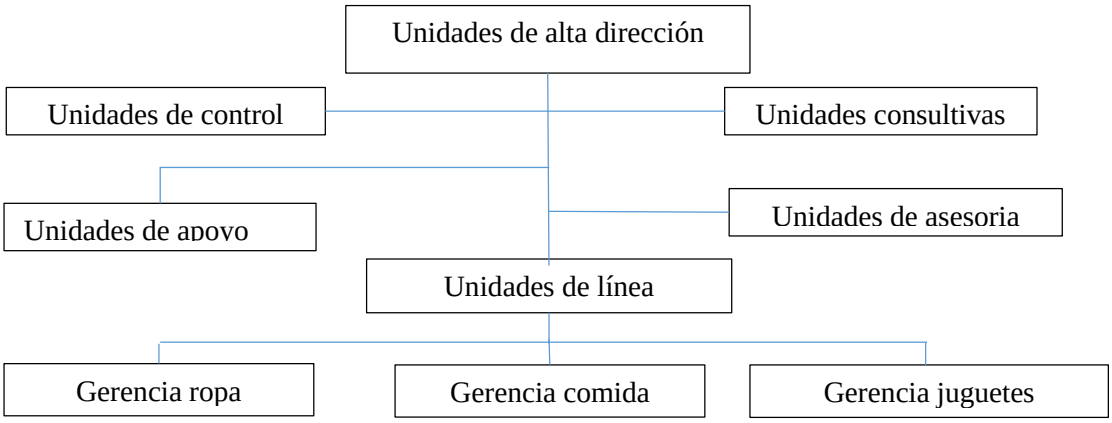
Gráfico N° 10 Modelo proceso o producto



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

Modelo divisional. Es utilizado en base a la organización de las unidades de la empresa, es decir las unidades están dentro de la empresa pero son autónomas, perteneciendo a la misma empresa, se establecen criterios de mercados por grupos o productos.

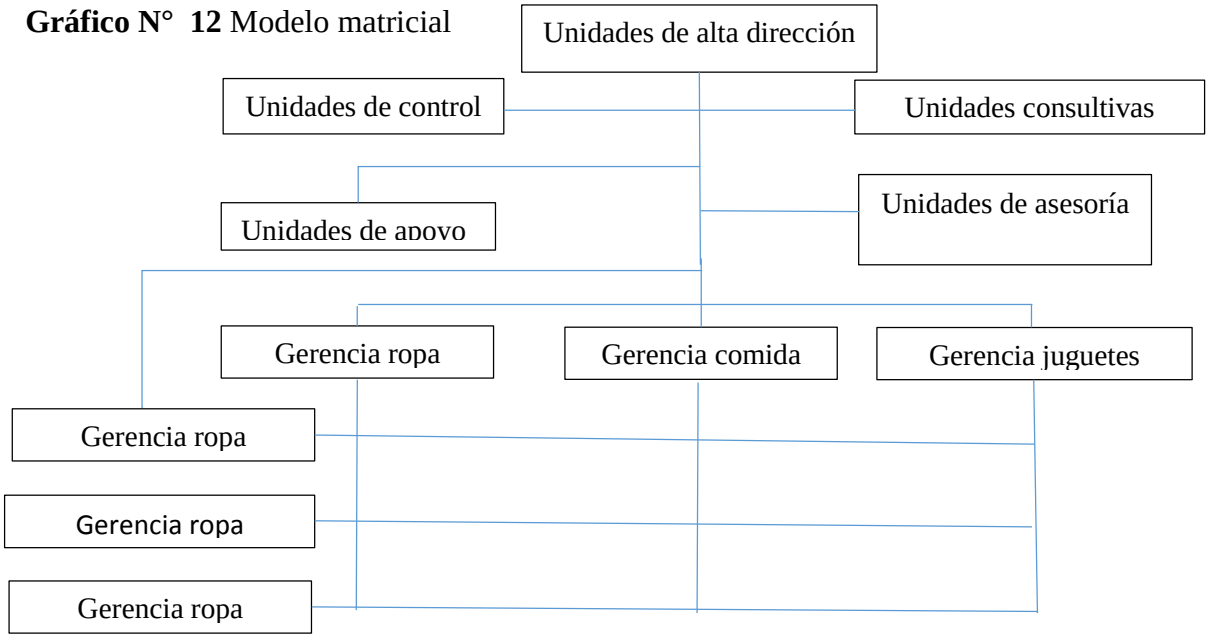
Gráfico N° 11 Modelo divisional



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

Modelo matricial. Este tipo de modelo se aplica en la combinación de dos modelos, por eso también conocido como mixto, ayuda a la operación de las acciones

Gráfico N° 12 Modelo matricial



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

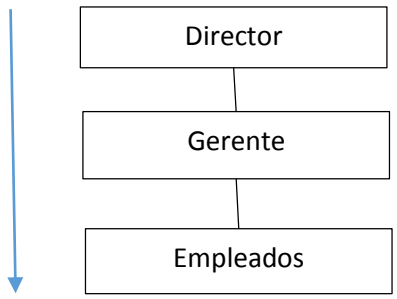
2.4.8.7. Tipos de estructuras

Dentro de las estructuras para las organizaciones encontramos varios tipos modelos los cuales se pueden implantar en una empresa según las características y necesidades que esta requiera de una estructura.

Para el diseño o implementación de una estructura en una empresa u organización, se debe analizar y estudiar todas las características de la misma ya que en la estructura graficaremos todas y cada una de las áreas que la conforman. Dentro de los tipos de estructuras tenemos las siguientes

2.4.8.7.1. Lineal o militar. Este tipo de estructura se caracteriza por la concentración de poder en una sola persona, quien se encargado tomar las decisiones con la responsabilidad básica en el mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a sus subalternos, quienes a su vez reportan solo a un jefe, se transmite la autoridad en una sola línea.

Gráfico N° 13 Estructura Lineal o Militar



Fuente: Organización diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. (Lourdes Munch, Javier Osorio, Sonia Vital , 2011)

Ventajas

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución.
- Reducción de conflictos de autoridad y fuga de responsabilidades
- Útil en pequeñas empresas

- La disciplina es fácil de mantener

Desventajas

- Es rígida e inflexible
- La organización de pende de personas clave.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasione que no se dediquen a las labores estratégicas
- Excesiva centralización.

2.4.8.7.2. Estructura Funcional. Este tipo de estructuras son las usadas más comúnmente por ser básicas y de mucha práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a cada departamento de la empresa, por ejemplo: producción, ventas, adquisiciones, finanzas.

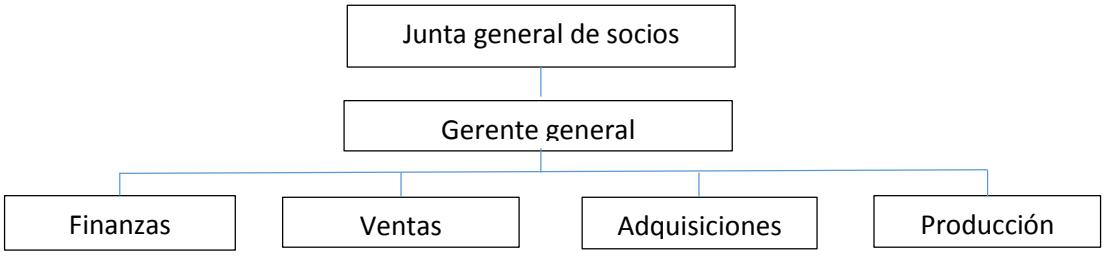
Ventajas.

- Promueve la especialización.
- Disminuye la centralización.
- Proporciona un mayor control.
- Existe una clara definición de tareas

Desventajas.

- Dificulta la coordinación de tareas en empresas grandes.

Gráfico N° 124 Estructura funcional



Fuente: Organización diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. (Lourdes Munch, Javier Osorio, Sonia Vital , 2011)

2.4.8.7.3. Estructura de staff. Este tipo de estructura está basada en generar departamentos de apoyo, con personal especializado capaces de proporcionar ayuda e información al demás departamento de línea, este tipo de estructura esta es más aconsejable su aplicación en empresas medianas y grandes. (Lourdes Munch, Javier Osorio, Sonia Vital , 2011)

Las estructuras de staff carecen de un nivel de autoridad de línea, lo que impides tomar decisiones, las líneas de autoridad se representan por líneas continuas, mientras q los niveles de autoridad de staff por líneas punteadas. (Lourdes Munch, Javier Osorio, Sonia Vital , 2011)

Ventajas

- Apoyo de expertos para la toma de decisiones
- Especialización departamental

Desventajas

- Ocasiona confusión en toma de decisiones y la delegación de responsabilidades, no son definidos claramente
- Se puede considerar ineficaz por la carencia de autoridad y la toma de decisiones

2.4.8.7.4. Estructura por Comités. Este tipo de estructura se basa en la formación de grupos de trabajo dentro de la empresa, quienes se encargan de discutir, diseñar, y la toma de decisiones sobre un bien o servicio q proporcione la empresa. Estos comités son formados de forma temporal, además están relacionados graficados con otro tipo de estructuras, los comités más usuales so: Directivo, Ejecutivo, De vigilancia, Consultivos.

Ventajas

- Se obtiene respuestas más objetivas

- Todos comparten la responsabilidad
- Fundamentación de proyectos
- Valoración de expertos

Desventajas

- Demoras en la toma de decisiones por la deliberación y aprobación de todos
- Delegación de autoridad y toma de decisiones al comité por parte de gerencia.

2.4.8.7.5. Estructura Multidivisional. Este tipo de estructuras son con frecuencia más utilizadas por grandes industrias debido a la naturaleza de su negocio, ya que tienen que dividir sus actividades para lograr los objetivos, la organización se divide en niveles ya sea por productos, proyectos, servicios, distribución territorial, o procesos.

Ventajas

- Un enfoque directo a la planeación estratégica del proceso.
- Facilita la evaluación de desempeño de las áreas
- Mayor productividad en cada área

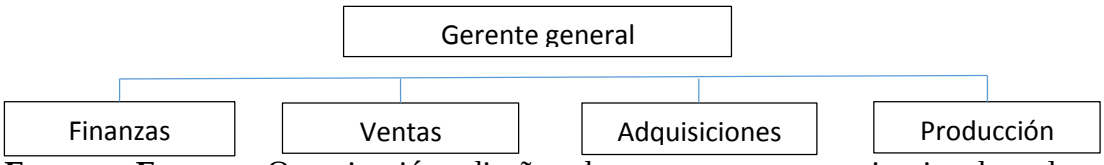
Desventajas

- Conflictos ocasionarles en las divisiones.
- Crear demasiadas subdivisiones, y genera más costos a la empresa.

2.4.8.7.6. Estructura Holding. Esta quiere decir que con el crecimiento empresarial se forman este tipo de estructuras, ya que es el conjunto to de empresas las cuales forman una sola compañía las cuales tiene giros de negocios diferentes o producciones diferentes

de productos, cada unidad de negocio o empresa tiñen autonomía e independencia, pero forman parte de una empresa matriz.

Gráfico N° 15 Estructura Holding



Fuente: Fuente: Organización diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. (Lourdes Munch, Javier Osorio, Sonia Vital , 2011)

Ventajas

- Compensación de pérdidas en unidades de negocio
- Diversificación del riesgo
- Fácil delegación
- reducción de costos en oficinas centrales.

Desventajas

- Menor control

2.4.8.7.7. Estructura Matricial. Este tipo de estructuras conocidas también como de parrilla o matriz es propiamente de grandes empresas, es una combinación de varias estructuras, consiste básicamente en la combinación de estructuras de funciones con la departamentalización de proyectos. De esta manera existe un gerente de proyectos y un gerente de cada actividad dentro del proyecto, quienes son responsables de los resultados, estos a su vez se reportan a los jefes de proyectos, que a su vez coordinan actividades con los jefes departamentales, este tipo de estructura requiere soledades ya que se genera dos

tipos de autoridades y se abandona el principio de unidad de mando por el sistema de mando múltiple con mecanismos de apoyo entre los departamentos

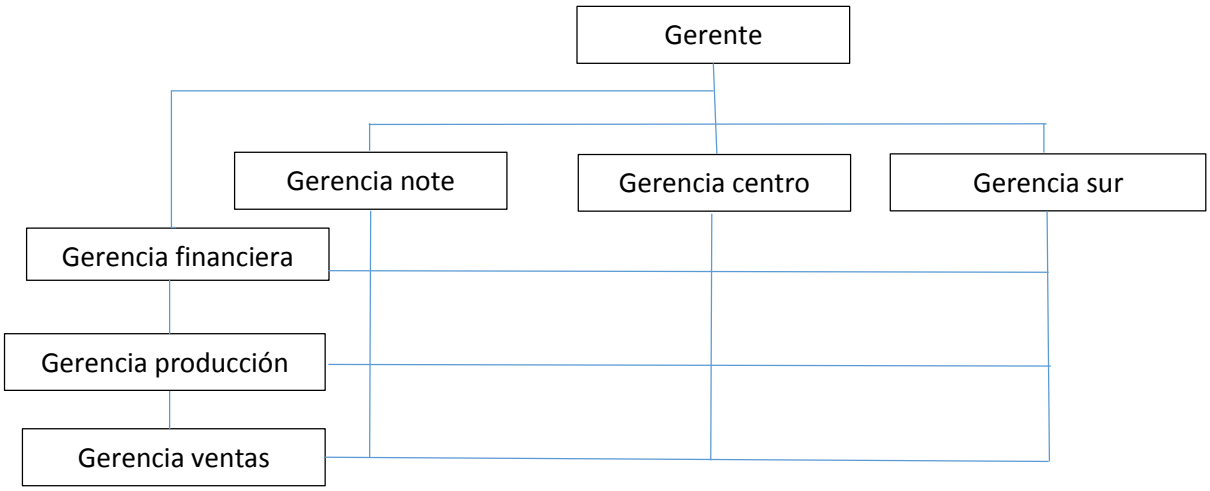
Ventajas.

- Adecuada comunicación
- Toma de decisiones conjuntas
- Desarrollo personal
- Intercambio de conocimientos y experiencias
- Apertura al cambio y desarrollo de nuevos productos

Desventajas.

- Fuga de responsabilidades
- Pérdida de tiempo en toma de decisiones
- Duplicidad de funciones.

Gráfico N° 16 Estructura Matricial



Fuente: Diseño Organizacional Basado En Procesos. (Louffat, 2017)

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación (enfoque investigativo)

El presente proyecto se realizara en base al desarrollo de una investigación cuali-cuantitativa; cualitativo, debido a que este tipo de investigación está enfocado a la comprobación de un hipótesis de problemas relacionados con las ciencias sociales, asume una posición estática; cuantitativo debido a que está relacionada a la comprobación de la hipótesis, con énfasis en buscar un resultado final enfocados en realidad misma que atraviesan las organizaciones del sector textil, la cual nos permitirá obtener conocimiento, poniendo énfasis en el proceso de la investigación asumiendo en una posición dinámica. (Herrera Luis; Medina Arnaldo; Naranjo Galo;, 2010, pág. 94)

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

Según Herrera, Medina, Naranjo, expresa que la investigación de campo es el estudio de hechos en el lugar que se produce el estudio, el investigador adquiere la información de forma directa, de acuerdo con los objetivos del proyecto, (Herrera Luis; Medina Arnaldo; Naranjo Galo;, 2010)

En el presente trabajo investigativo, se realizara una investigación de campo, en vista que no existe un estudio o base de datos, es necesario que el investigador recolecte la información que le permita desarrollar de manera adecuada la investigación

3.2.2 Investigación documental o bibliográfica

Según Herrera, Medina, Naranjo, expresa, que la investigación bibliográfica se enfoca en identificar y ampliar, profundizando las diferentes teorías, criterios y contextualizaciones de diferentes autores sobre un tema determinado de investigación, basados en documentación como: libros, artículos científicos, revistas y otras publicaciones, (Herrera Luis; Medina Arnaldo; Naranjo Galo;, 2010, pág. 95)

La investigación documental o bibliográfica trata sobre fundamentar la investigación en base a escritos y publicaciones de otros autores en temas con las mismas características, en el presente trabajo nos basaremos en fundamentaciones científicas relacionadas con la investigación.

3.2.3 Investigación experimental

Según Herrera, Medina, Naranjo, expresa que es el estudio en el que se manipula ciertas variables independientes con el fin de relacionar los efectos con las variables dependientes, con el propósito de precisar la relación causa-efecto, (Herrera Luis; Medina Arnaldo; Naranjo Galo;, 2010, pág. 95)

Investigación deductiva o descriptiva, es importante dentro de la investigación científica, permite establecer supuestos o hipótesis que deberán ser demostrados mediante la recolección de datos, siempre y cuando estos estén relacionados con la investigación.

Encuesta; Herramienta diseñada y organizada para conocer hechos, y recolección de información dentro de una investigación, que nos brinda la obtención de datos necesarios para el buen desarrollo de la misma. (Rodríguez, Pierdant, & Rodríguez, 2011).

La investigación experimental tiene como objetivo relacionar e identificar la influencia de las variables en la investigación, correlacionando las entre en busca de soluciones a problemáticas de un entorno especifico.

3.4. Población y muestra

Población

Según varios autores expresan que población es el universo en el que se pretende desarrollar una investigación, (Jonh, 2014, pág. 96), otros autores se refieren a población como el sector al que va dirigido al investigación o estudio, es un conjunto de elementos que cuenta con características y elementos que los interrelaciona entre sí, pueden ser personas, cosas o animales, (Garriga, y otros, 2010); (Namakforoosh, 2005).

Dado la presente investigación nuestra población serán las organizaciones de la economía popular y solidaria legalmente registradas en la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) del sector textil en la provincia de Tungurahua.

Muestra

La muestra se caracteriza por ser una parte representativa de la población, por diferentes razones no se puede estudiar toda la población, estas pueden ser de carácter económico o de tiempo, existen diferentes formas de realizar un muestreo, son diversas y depende del investigador la aplicación de alguna de ellas, dependerá de cómo recolectar los datos de manera que la información obtenida nos genere resultados reales. (Garriga, y otros, 2010); (Namakforoosh, 2005). Otros autores se refieren a la muestra como un sector de la población que se será sometida a un examen directo, el que nos presentara resultados para

el desarrollo de la investigación en este proceso están inmersos, entidades limitadas como individuos, organizaciones, comunidades o Estados, que serán evaluados en espacio y tiempo según los requerimientos del investigador, […], en ocasiones se puede incluir a toda una población en una muestra: un *censo*, (Jonh, 2014, pág. 96).

Para el desarrollo de la investigación se realizará una recolección de datos dentro de la provincia teniendo como población 59 organizaciones legalmente registradas en el SERCOP, cada organización cuenta con un mínimo de 10 socios, esto nos da una población de 590 personas, las cuales forman nuestra población. Para el cálculo de la muestra se aplicará la siguiente formula.

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

Dónde:

- n=tamaño de la muestra
- N= población
- Z= 1.96 (nivel de confianza 95%)
- p= equivalente a probabilidad de éxito=0.5
- q = Fracaso= 0.5
- E= error máximo admitido= 0.05

$$n = \frac{(590)(1.96)^2 0.5 * 0.5}{(590-1)0.05^2 + (1.96)^2 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{566{,}64}{147{,}25}$$

$$n = 260$$

Se realizará un total de 260 encuestas

3.5 Operacionalización de las variables

Según (Manuel Grcia, Francisco Alvira, Luis E. Alonso, Modesto Escobar, 2015, págs. 206,207)**,** expresa que "la operacionalización de las variables es el proceso por el cual seleccionamos fenómenos observables los cuales representan conceptos abstractos. Al aplicar este concepto en las investigaciones los investigadores cuantitativos consideran que se tiene ventajas con la operacionalización de las variables.

1) La estandarización del procedimiento lo hace más objetivo, eliminando el concepto subjetivo o ideológico del investigador.
2) Garantiza la recolección de datos, interdependiente del número de perfil de entrevistados o involucrados en el trabajo de campo.
3) La especificación del procedimiento hace posible su replicación"

La operacionalización de las variables es el proceso abstracto que permite al investigador pasar de un plano abstracto a uno operativo, permitiendo desarrollar una investigación medible y observable, y la utilización de un instrumento que permita la recolección de datos.

Tabla N° 1 Operación de variable independiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Estructura Organizacional					
Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
Se define como parte fundamental dentro de las empresas u organizaciones, establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, departamentalización, con la finalidad de producir o brindar sus servicios de una manera ordenada, lo que le permitirá alcanzar sus objetivos y metas.	Empresas	siempre casi siempre a veces nunca	¿Cree usted que es necesario una estructura organizacional dentro de su organización?	Encuesta dirigida a socios y directivos de las asociaciones de confección textil de la EPS de la provincia de Tungurahua	Cuestionario estructurado
	Organización	siempre casi siempre a veces nunca	¿En su organización la designación de tareas y actividades están claramente definidas?		
	Autoridad	Junta de socios Administrador Presidente Nadie	¿Quién tiene el control en la toma de decisiones en la asociación?		
	Jerarquización	Siempre Casi siempre A veces	¿Se diferencia los niveles jerárquicos		

		Nunca	dentro la planificación de la organización ?		
	Cadena de mando	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Su asociación cuenta con políticas, manuales de funciones, descripción de actividades y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la asociación?		
	Organigramas	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Los empleados o socios conocen las funciones que tienen que cumplir dentro de la asociación?		
	Departamentalización	Siempre Casi siempre A veces	¿La toma de decisiones, y gestión de los bienes		

		Nunca	están claramente definidos?		
	Objetivos y metas	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿La Estructura organizacional es parte fundamental para alcanzar metas y objetivos de la Asociación?		
	Productos o servicios	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Se cumple con la entrega de los productos y servicios que ofrece su asociación a tiempo?		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2 Operalización de la Variable Dependiente

Variable independiente: Productividad laboral					
Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
Se define como la capacidad de una o más personas dentro de una organización o empresa para producir un producto, o prestación de un servicio, optimizando los recursos y bienes que intervienen en el proceso, estos pueden ser medidos en unidades de tiempo o determinantes de valor	Capacidad	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Dentro de su asociación existe un adecuado control de la capacidad productiva?	Encuesta dirigida a socios y directivos de las asociaciones de confección textil de la EPS de la provincia de Tungurahua	Cuestionario estructurado
	Personal	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Sus colaboradores y socios cuentan con especialización dentro de sus áreas de trabajo?		
	Producción	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Cumple con fechas y tiempos establecidos para la entrega de sus productos?		
	Proceso	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Son medidos y valorados los procesos productivos de la Asociación?		

	Optimización	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Existe el uso adecuado de bienes y recursos en el proceso de productivo?		
	Recursos	Siempre Casi siempre A veces Nunca	¿Cuenta con los materiales e insumos para la elaboración de sus productos?		

Fuente: Elaboración propia

3.6 Plan de recolección de información

Para el prosesamiento de la informacion una vez obtenidos los datos se prosedera de la siguiente manera:

Tabla N° 3 Plan de recolección de información

¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué personas?	A socios de las asociaciones de confección textil de la EPS de la provincia de Tungurahua
¿Sobre qué aspectos?	Sobre estructuras organizacionales, productividad laboral
¿Quién?	Hidalgo Silva Diego Marcelo
¿Cuándo?	Agosto 2017-Marzo 2018
¿Dónde?	Provincia de Tungurahua
¿Cuántas veces?	160 encuestas una vez a cada persona
¿Con que técnica?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Dentro del proceso investigativo es necesario la utilización de instrumentos de y técnicas que permitan la recolección de información, se utilizara los siguientes instrumentos para la recolección de información se utilizara la encuesta dirigida a los socios de Asociaciones de confección textil de la EPS de Tungurahua, como fuente de información primaria, y análisis de la información como fuente de información secundaria, se utilizara libros, artículos científicos, revistas, etc.

3.6.1 Instrumento de investigación

En la presente investigación utilizaremos como instrumento una encuesta, instrumento que permite recolección de información primaria mediante un cuestionario previamente aprobado, como fuente de información secundaria se realizara un análisis según los datos obtenidos en la encuesta. El cuestinario de preguntas para la presente investigación esta formado por quince preguntas de carácter cerrado, con el fin de obtener una informacion clara y precisa según nuestros requerimientos de la investigacion, basada en un escala muy utilizada en trabajos de investigacion como es la escala de Likert. (Roberto Hernández; Carlos Fernández, Pilar Bptista. , 2010 , pág. 253)

Escala de Likert: instrumento de medicion de resutados basada en 5 variables, la cual permite a los encuestados indicar su grado de aceptacion o desacuerdo con las variables estableciadas como opciones de respuesta, estas van desde “muy desacuerdo” a muy de acuerdo”, cada una de las variables tienen un avaloracion según el grado de importancia dentro de la investigación, esto relacionado con los objetivos del estudio, por eso se aplicado la siguiete tabla según las necesidades de nuestro estudio. (Roberto Hernández; Carlos Fernández, Pilar Bptista. , 2010 , pág. 253)

Tabla N° 4 Escala de Likert

Escala de frecuencias	Valoración
Siempre	5
Casi siempre	4
Medianamente	3
Aveses	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

3.6.2 Codificación

Para un mejor manejo de la información se procederá a la codificación de datos que trata en la asignación de un valor numérico a cada una de las preguntas y variables de respuesta de nuestro cuestionario de investigación, el cual será aplicado a los socios de las asociaciones de producción textiles de la EPS de la provincia de Tungurahua.

El proceso de codificación además nos permitirá una distribución adecuada de la información, y tabulación de datos, esto con el fin de obtener una información real para desarrollar una solución adecuada al problema. Revisar si cada una de las encuestas están completamente llenas. (Manuel Garcia ferrando; Francisco Alvira; Luis E. Alonso; Modesto Escobar , 2015)

3.6.3. Tabulación de la información.

La tabulacion de datos se realizara atravez de EXCEL programa que nos permitira cuantificar las respuestas y analizar de mejor manera los resultados.

3.6.4. Gráfica

Se analizará los resultados atravez de graficas de pastel.

3.6.5 Análisis de las gráficas

Se rrealizará un analisis porcentual de cada una de las preguntas de la encuesta las mismas que estarn reporesentadas en gráficas tipo pastel y datos porcentuales, mismos que nos permitiran analizar de mejor manera los datos.

3.6.6. Validacóon del instrumento

Para la validación del instrumento se planteó las siguientes preguntas: ¿Es útil este instrumento de medida? ¿Incluye una muestra de ítems suficientes para lo que se pretende medir? ¿Garantiza la medición de cada una de las dimensiones del concepto?, una vez analizada y valoradas estas preguntas se procedió a la aprobación y validación del instrumento con el apoyo de docentes especialistas en el área investigativa(Manuel Garcia ferrando; Francisco Alvira; Luis E. Alonso; Modesto Escobar , 2015, pág. 225).

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Bloque 1: Administración y Toma De Decisiones

Pregunta 1. ¿Considera usted que es necesario una estructura organizacional dentro de su organización?

Tabla N° 5 Existencia estructura organizacional

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	208	208	80%	80%
Casi siempre	39	247	15%	95%
Medianamente	13	260	5%	100%
A veces	0	260	0%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
TOTAL	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17 Existencia estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Podemos decir que el 80% del total de los encuestados expresa que es necesario una estructura organizacional dentro de las asociaciones de producción textil de la provincia de Tungurahua, mientras que un 15%, casi siempre cree que es necesario dicha estructura, y un 5%, medianamente, piensa que no influye mucho una estructura en el desarrollo de las actividades de las asociaciones. Ha esto podemos decir que la mayoría de socios de las asociaciones de confección textil están de acuerdo que siempre es necesario una estructura organizacional en las mismas.

Pregunta 2

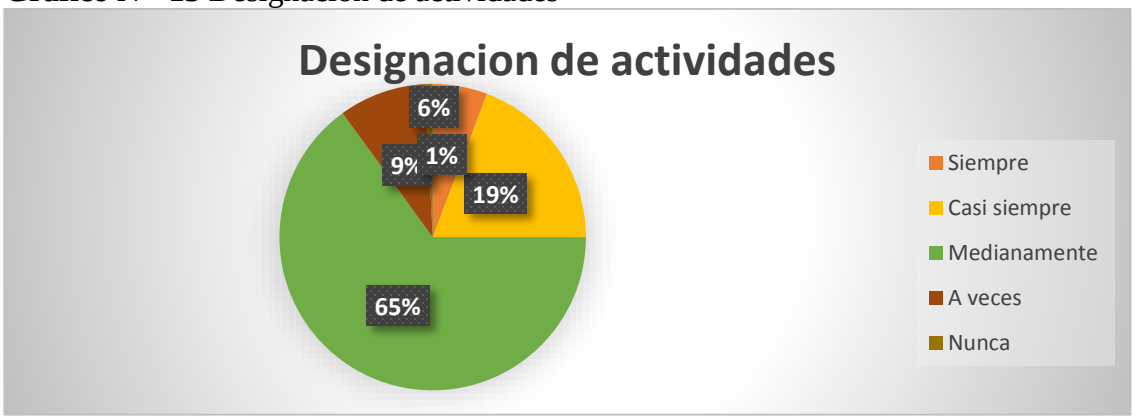
¿En su asociación la designación de tareas y actividades están claramente definidas?

Tabla N° 6 Designación de actividades

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	15	15	6%	6%
Casi siempre	50	65	19%	25%
Medianamente	169	234	65%	90%
A veces	24	258	9%	99%
Nunca	2	260	1%	100%
TOTAL	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13 Designación de actividades



Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación

En la gráfica se muestra según los datos obtenidos mediante la encuesta, el cual indica que el 65% de la población encuestada conoce medianamente quien es el que debe tomar decisiones dentro de las organizaciones, un 6% tiene claro la toma de decisiones, un 19% casi siempre conoce esta actividad mientras que también nos muestra que en algunas asociaciones aunque con el 6% a veces y el 1% no conocen o podemos decir que tienen conflictos en las decisiones importantes de las asociaciones.

Pregunta 3

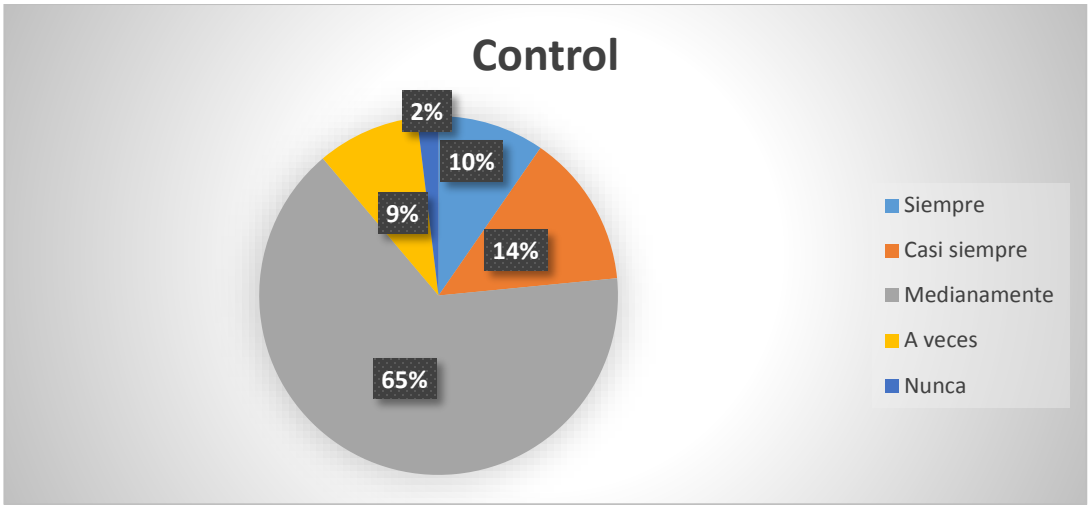
¿La toma y el control de las decisiones están claramente definidas dentro de su asociación?

Tabla N° 7 Control

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	25	25	10%	10%
Casi siempre	36	61	14%	23%
Medianamente	170	231	65%	89%
A veces	24	255	9%	98%
Nunca	5	260	2%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 149 Control



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de las asociaciones podemos observar según el gráfico que el control y toma de decisiones esta medianamente definido con una mayoría del 64% de encuestados que lo afirman, seguido por un 14% que dicen que casi siempre tienen claro el control y la toma de decisiones en la asociación mientras que un 10% claramente define quien está a cargo de la toma de decisiones y el control dentro de las asociaciones.

Pregunta 4

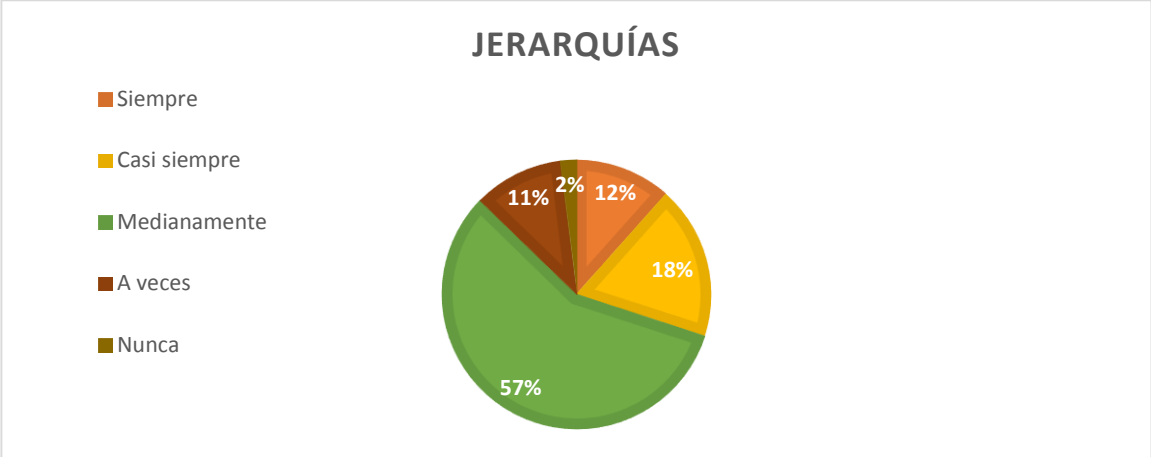
¿Se diferencia los niveles jerárquicos dentro la planificación de su asociación?

Tabla N° 8 Jerarquías

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	30	30	12%	12%
Casi siempre	48	78	18%	30%
Medianamente	149	227	57%	87%
A veces	28	255	11%	98%
Nunca	5	260	2%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20 Jerarquías



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como podemos apreciar en el gráfico mediante los resultados recolectados a través de la encuesta como instrumento de investigación podemos decir que las asociaciones tienden a conocer medianamente las jerarquías dentro de las asociaciones con un 57%, mientras que un 18% afirma que casi siempre tienen claro las jerarquías, un 12% dice que si lo tienen definido, y un 2% y 11% tienen dificultades al momento de identificar las jerarquías dentro de las asociaciones al momento de asumir responsabilidades y ejecutar tareas.

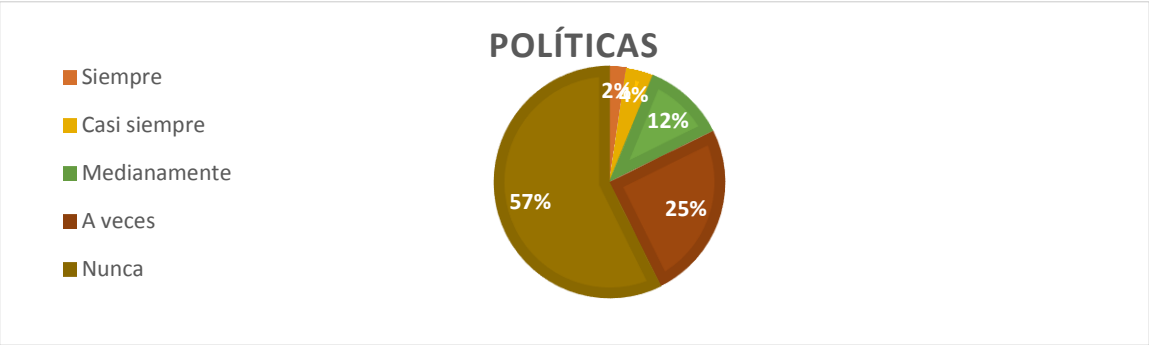
Pregunta 5. ¿Su asociación cuenta con políticas, manuales de funciones, descripción de actividades y funciones escritas, debidamente socializadas?

Tabla N° 9 Políticas

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	6	6	2%	2%
Casi siempre	10	16	4%	6%
Medianamente	30	46	12%	18%
A veces	65	111	25%	43%
Nunca	149	255	57%	100%
Total	255		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21 Políticas



Fuente: Investigación de campo

Análisis e interpretación

Según los datos que nos proporciona el instrumento de investigación utilizado dentro de la investigación de campo, permite apreciar lo siguiente, que un 59% de la población de estudio no cuenta con manuales de funciones, políticas y la descripción de actividad debidamente definidas y socializadas dentro de sus asociaciones, mientras que un 25% dice conocer algo sobre el tema,, un 12% que medianamente conoce las políticas, manuales, y tiene definidas las actividades, y con un aminora del 2% y el 4% que afirman contar con políticas, manuales y una adecuada distribución de las tareas y actividad dentro de las asociaciones.

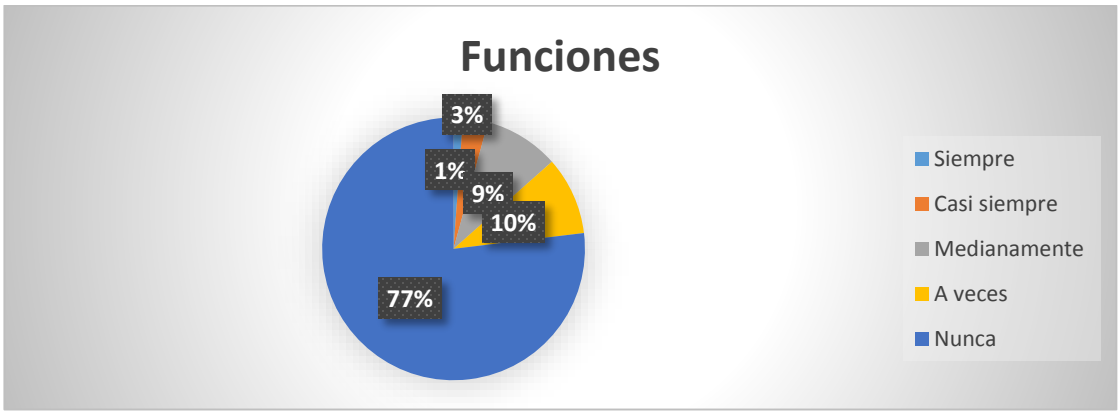
Pregunta 6. ¿Los miembros de su asociación conocen las funciones que tienen que cumplir en su área de trabajo?

Tabla N° 10 Funciones

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	3	3	1%	0%
Casi siempre	8	11	3%	3%
Medianamente	24	35	9%	12%
A veces	25	60	10%	22%
Nunca	200	260	77%	99%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 152 Funciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según lo que nos muestra el grafico una vez tabulado los datos obtenidos a través del instrumento de investigación podemos apreciar que un 77% de población encuestada afirma que no tienen las funciones que tienen que cumplir dentro de las asociaciones mientras que el 9% y 10% de la población encuestada que conocen las actividades responsabilidades que tienen dentro de las asociaciones, a esto podemos decir que existe un gran problema en la funcionabilidad de las asociaciones ya que sus socios o integrantes no conocen sus actividades y responsabilidades que deben cumplir dentro de las mismas.

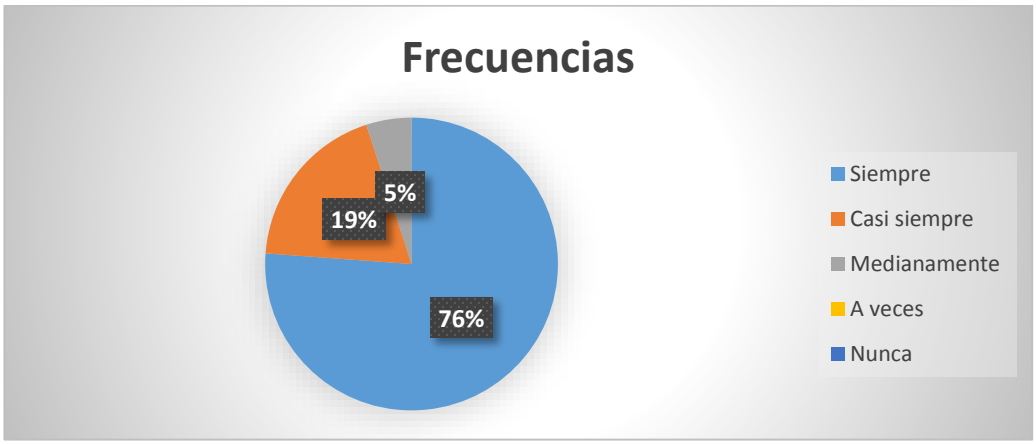
Pregunta 7. ¿La Estructura organizacional es parte fundamental para alcanzar metas y objetivos de su Asociación?

Tabla N° 11 Estructura Organizacional.

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	198	198	76%	76%
Casi siempre	49	247	19%	95%
Medianamente	13	260	5%	100%
A veces	0	260	0%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 163 Estructura



Fuente: Elaboración propia
Análisis e interpretación

Los datos que revelan las encuestas muestran que el 76% de la población encuestada afirma que es necesario una estructura organizacional dentro de las asociaciones, mientras que un 19% piensa que es parte fundamental, un 5% que medianamente están de acuerdo con la implementación de una estructura organizacional, esto nos permite decir que una estructura organizacional dentro de las asociaciones es parte fundamental, con el fin de establecer las responsabilidades y delegación de funciones en las mismas.

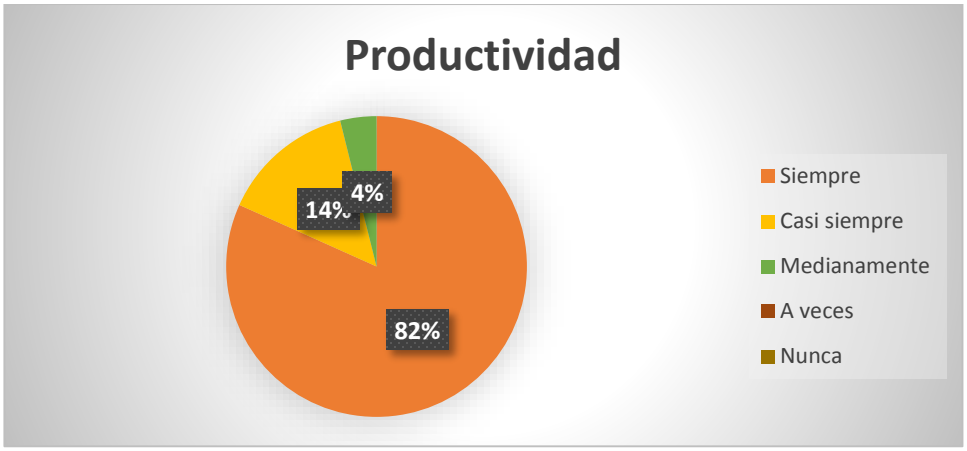
Pregunta 8. ¿Dentro de su asociación existe un adecuado control de la capacidad productiva?

Tabla N° 12 Capacidad Productiva

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	210	210	82%	82%
Casi siempre	37	247	14%	96%
Medianamente	10	257	4%	100%
A veces	0	257	0%	100%
Nunca	0	257	0%	100%
Total	257		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17 Pproductividad



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los resultados que nos muestran los datos recolectados a través de las encuestas las que nos muestran que el 82% de la población afirma que existe un control de la capacidad productiva, mientras que el 14% mantiene un control adecuado de la producción, y el 4% que medianamente está controlado la producción de las asociaciones, con lo que podemos decir que si existe un control de la productividad dentro de las asociaciones.

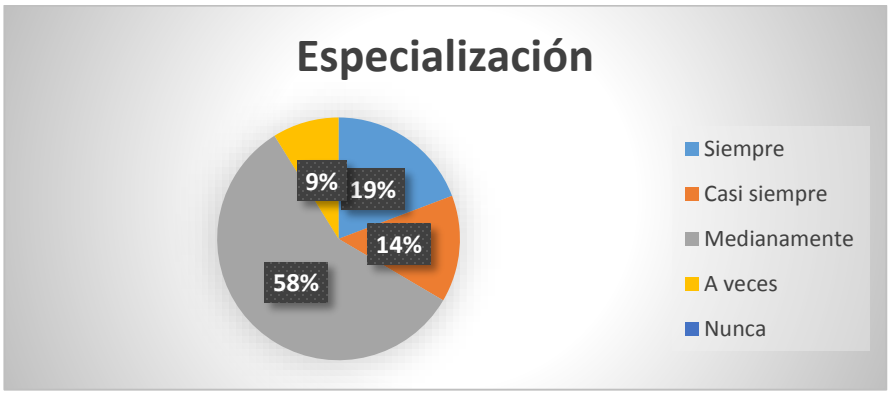
Pregunta 9. ¿Los colaboradores de su asociación cuentan con especialización dentro de sus áreas de trabajo?

Tabla N° 13 Especialización

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	50	50	19%	19%
Casi siempre	37	87	14%	33%
Medianamente	150	237	58%	91%
A veces	23	260	9%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18 Especialización



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos que nos proporciona el instrumento de investigación podemos decir que el 58% que representa a la mayoría de población encuestada afirma que cuentan con una especialización medianamente bien, mientras que el 19% que siempre se está especializado o cuenta con personal especializado dentro de cada área, el 14% casi siempre cuenta con especializaciones y el 9% lo consideran importante pero a veces cuentan o en algunas áreas con personal especializado, por lo que podemos decir que es necesario una mayor capacitación y especialización dentro de las asociaciones.

Pregunta 10

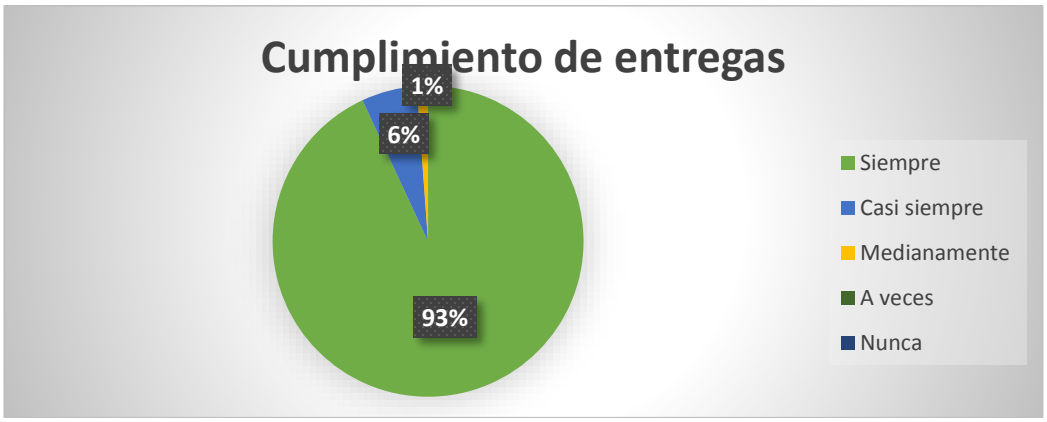
¿Cumple con fechas y tiempos establecidos para la entrega de sus productos a sus clientes?

Tabla N° 14 Fechas y tiempos establecidos

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	242	242	93%	93%
Casi siempre	15	257	6%	99%
Medianamente	3	260	1%	100%
A veces	0	260	0%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19 Fechas y tiempos establecidos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos que nos brinda la encuesta podemos observar que la mayoría de asociaciones representadas con el 93% cumplen con los tiempos y fechas establecidas en la entrega de los bienes y productos ofertados, mientras que el 6% representa una minoría, pero igual no se sale de los tiempos de entrega, por lo que podemos decir que en su mayoría las asociaciones si tienen la capacidad y están preparadas para cumplir con sus obligaciones con clientes.

Pregunta 11

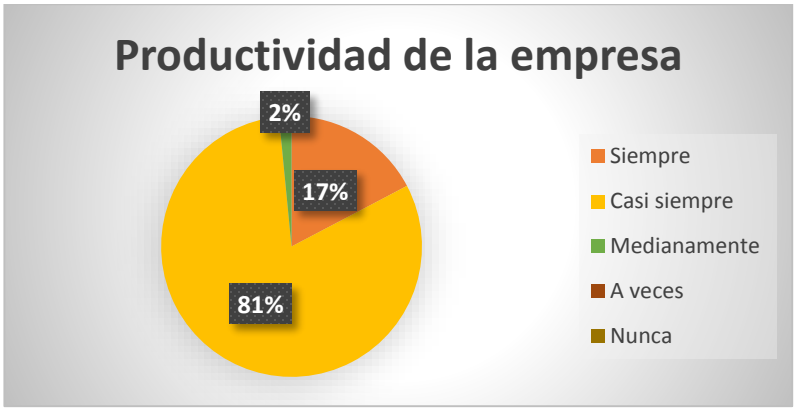
¿Son medidos y valorados los procesos productivos de su Asociación?

Tabla N° 15 Son medios y laborados los procesos

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	45	45	17%	17%
Casi siempre	211	256	81%	98%
Medianamente	4	260	2%	100%
A veces	0	260	0%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20 Son medios y laborados los procesos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los tatos obtenidos a través de la encuesta la que nos muestra que los procesos productivos dentro de las asociaciones son medidos y valorados casi siempre en un 81% siempre en un 17% y medianamente en un 2%. Lo que nos permite decir que es necesario medir y valorar los procesos productivos de las asociaciones, de esta manera se podrá optimizar los recursos y obtener mayores beneficios para las mismas.

Pregunta 12

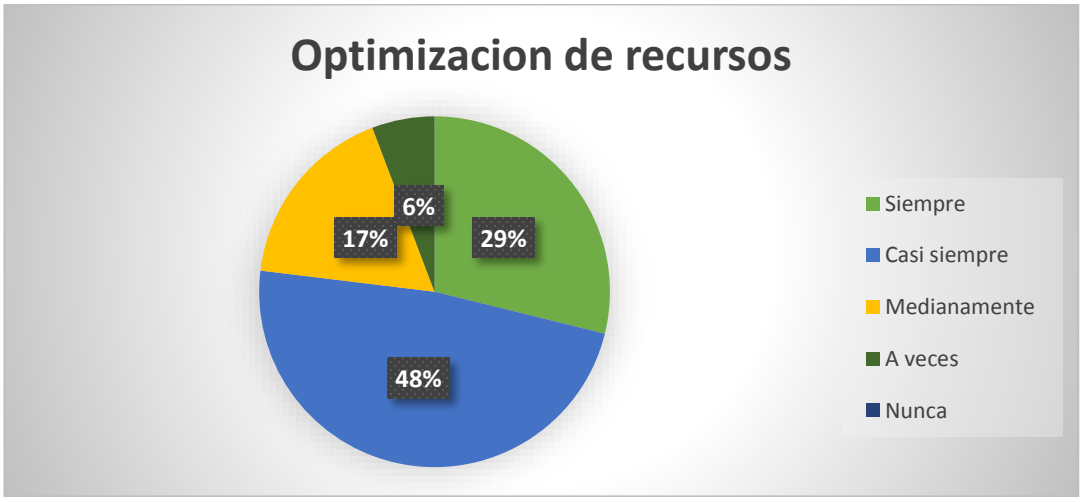
¿Existe el uso adecuado de bienes y recursos en el proceso productivo?

Tabla N° 16 Optimización de materia prima

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	75	75	29%	29%
Casi siempre	125	200	48%	77%
Medianamente	45	245	17%	94%
A veces	15	260	6%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21 Optimización de materia prima



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos a través de la encuesta la misma que nos muestran los siguientes datos, en las asociaciones de producción textil la optimización de la materia prima es valorada casi siempre con un 48%, siempre en un 29%, y a veces con un 6%, por lo que podemos decir que no es muy optimo el control y manejo de la materia prima dentro de las asociaciones.

Pregunta 13

¿Cuenta con los materiales e insumos para la elaboración de sus productos?

Tabla N° 17 Disponibilidad de recursos

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	178	178	68%	68%
Casi siempre	55	233	21%	90%
Medianamente	27	260	10%	100%
A veces	0	260	0%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2223 Disponibilidad de recursos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos de las encuestas los mismos que muestran que dentro de las asociaciones al momento de producir los bienes y cuentan con una disponibilidad de los productos de siempre 69%, casi siempre con el 21%, y medianamente en un 10%. Esto nos permite afirmar que si cuenta con la disponibilidad dentro de las asociaciones con materia prima e insumos para la fabricación de sus bienes.

Pregunta 14

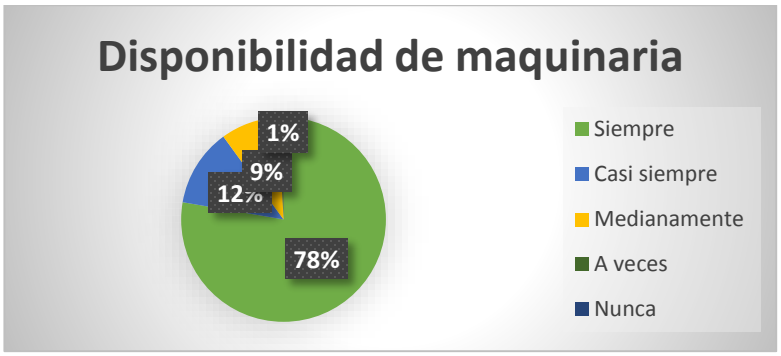
¿La asociación facilita la maquinaria y herramientas a tiempo para producir los productos?

Tabla N° 18 Disponibilidad de maquinaria

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	202	202	78%	78%
Casi siempre	32	234	12%	90%
Medianamente	24	258	9%	99%
A veces	2	260	1%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 24 Disponibilidad de maquinaria



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos de la encuestas los mismos que nos muestran los siguiente, dentro de las asociaciones siempre existe la disponibilidad de la maquinaria con un 78%, casi siempre con un 12%, y un 9% medianamente, y a veces con el 1% y por eso no menos importante. Por lo que podemos observar de los datos obtenidos afirmamos que la mayoría de asociaciones de producción textil cuentan con una importante disponibilidad de maquinaria para la producción de sus bienes y productos.

Pregunta 15

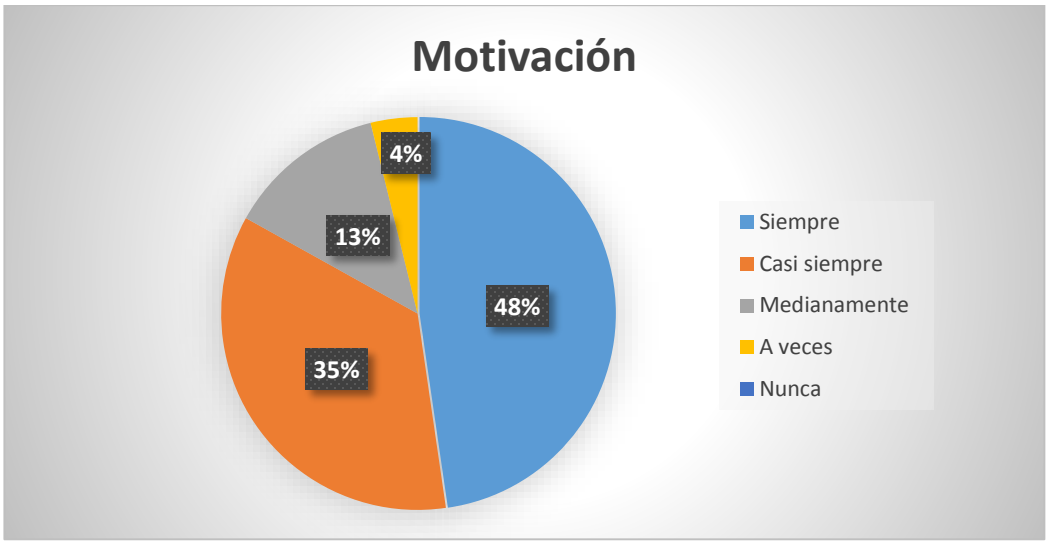
¿Las políticas de incentivos, motivación, remuneración satisfacen las necesidades de los miembros de la asociación?

Tabla N° 19 Las políticas satisfacen las necesidades

Variable	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	124	124	48%	48%
Casi siempre	92	216	35%	83%
Medianamente	34	250	13%	96%
A veces	10	260	4%	100%
Nunca	0	260	0%	100%
Total	260		100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25 Las políticas satisfacen las necesidades



Fuente: Elaboración propia
Análisis e interpretación

Según lo que nos muestra el grafico una vez obtenido los resultados de la encuesta, permite apreciar que los incentivos y motivaciones satisfacen a los colaboradores siempre con un 48%, casi siempre con el 35%, medianamente en un 13%, y a veces con el 4%. Con esto podemos afirmar que los colaboradores y socios de las asociaciones se sienten motivados a través de las motivaciones e incentivos, pero no en su totalidad.

4.2. Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis del presente trabajo de investigación utilizaremos la fórmula de Chi cuadrado, cuya simbología es X^2, la cual mediante la siguiente formula nos permitirá relacionar las variables

Formula

$$X^2 = \sum_{i=1}^{k} \frac{(0-E)^2}{E}$$

4.3. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis

La estructura organizacional influye como mecanismo de productividad laboral dentro de las asociaciones de producción textil de la economía popular de la provincia de Tungurahua.

Hipótesis nula

Ho= La estructura organizacional no influye como mecanismo de productividad laboral dentro de las asociaciones de producción textil de la economía popular de la provincia de Tungurahua.

Hipótesis alternativa

Ha= La estructura organizacional si influye como mecanismo de productividad laboral dentro de las asociaciones de producción textil de la economía popular de la provincia de Tungurahua.

Nivel de significancia.

Para el desarrollo de la verificación de la hipótesis utilizaremos un nivel confianzas del 95% por ende el nivel de significancia del 5%.

4.4 Modelo matemático

Ho= O=E → O-E=O

Ha= O≠E → O-E=O

Grado de libertad

Se utilizara para el cálculo, 2 filas y 5 columnas

gl= (nf-1)(nc-1)

gl= (2-1)(5-1)

gl= (1)(4)

gl= 4

El valor del grado de libertad con el que trabajaremos es 4

Gráfico N° 26 Chi cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170

Fuente: Manual de estadística

Según los datos obtenidos podemos decir que el valor del chi cuadrado es de 9,4877 con 4 grados de libertad y un margen de error del 0,05.

4.5 Simbología

a = Margen de error

gl = Grados de libertad

nc = Número de columnas

nf = Número de filas

$\mathbf{X^2}\boldsymbol{t}$ = Chi cuadrado tabulado a nivel de significancia

4.7.3 estadístico de prueba

Simbología

$\mathbf{X^2}$**=** Chi cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

Fe= Frecuencia esperada

TC= Total de columnas

TF= Total de filas

TM = Total de muestras

4.6 Frecuencias observadas encuestas

Pregunta 1

¿Considera usted que es necesario una estructura organizacional dentro de su organización?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	208	80%	80%
Casi siempre	39	15%	95%
Medianamente	13	5%	100%
A veces	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
TOTAL	260	100%	

Pregunta 11

¿Son medidos y valorados los procesos productivos de su Asociación?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	45	17%	17%
Casi siempre	211	81%	98%
Medianamente	4	2%	100%
A veces	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
TOTAL	260	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20 Valores reales

valores reales						
poblacion	**alternatias**					**total**
	siempre	casi siempre	medianamente	A veces	nunca	
estructura organizacional	208	39	13	0	0	260
productividad	45	211	4	0	0	260
total	253	250	17	0	0	520

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 21 Calculo de frecuencia esperada

frecuencia esperada					
poblacion	alternativas				
	siempre	casi siempre	medianamente	a veses	nunca
estructura organizacional	126,5	125	8,5	0	0
productividad	126,5	125	8,5	0	0
total	253	250	17	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 22 Calculo de Chi cuadrado

chi cuadrado									
	o	e	o-e	(o-e)					
estructura organizacional (s)	45	126,5	-81,5	6642,25	52,51				
estructura organizacional (c)	211	125	86	7396,00	59,17				
estructura organizacional (m)	4	8,5	-4,5	20,25	2,38				
estructura organizacional (a)	0	0	0	0,00	0,00				
estructura organizacional (n)	0	0	0	0,00	0,00				
productividad (s)	208	126,5	81,5	6642,25	52,51				
productividad (c)	39	125	-86	7396,00	59,17				
productividad (m)	13	8,5	4,5	20,25	2,38				
productividad (a)	0	0	0	0,00	0,00				
productividad (n)	0	0	0	0,00	0,00				
									228,12

Fuente: Elaboración propia

X^2t= **228,12**

X^2a = **9.4877**

4.7. Regla de decisión.

$$X^2t \geq X^2a$$

La regla de decisión dice si $X^2t \geq X^2a$ se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. En nuestro caso podemos ver que **228,12 ≥ 9.4877**, por lo tanto podemos decir que aceptamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

Ha= La estructura organizacional **SI** influye como mecanismo de productividad laboral dentro de las asociaciones de producción textil de la economía popular de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Al inicio del presente trabajo investigativo se generó objetivos específicos mediante los cuales se logró recabar información importante en cada uno de los capítulos desarrollados, por lo que nos permite desarrollar las siguientes conclusiones.

La implementación de una estructura organizacional dentro de las organizaciones de la economía popular y solidaria, permite una adecuada distribución del trabajo, así también el desarrollo óptimo de las actividades para su buen funcionamiento, es decir que nos permitirá tener un panorama claro de hacia dónde se dirige la organización.

El manejo adecuado de la información dentro de las organizaciones, establecer responsabilidades y delegar funciones, definir los canales de comunicación esto permite fijar parámetros y tiempos para el cumplimiento de las actividades de cada uno de los miembros de la organización.

Une estructura organizacional es parte fundamental dentro de las empresas, viene a ser la que define tareas, obligaciones, jerarquías, procesos productivos con el fin de desarrollar sus actividades de mejor manera y evitar complicaciones, permite un equitativo control de procesos y distribución de actividades.

Basándonos en el cumplimiento de los objetivos general y específicos y luego de un análisis de los datos recogidos a través del instrumento, podemos decir que la mayoría de organizaciones del sector textil pertenecientes a la economía popular y solidaria no

cuentan con una estructura organizacional y una definición de tareas y actividades dentro de las mismas, esto incide directamente en la productividad de la organización.

Se debe recalcar que no existe una metodología específica para el diseño o implementación de una estructura organizacional en una empresa u organización, esta debe ser diseñan acorde a las necesidades y requerimientos que las empresas presenten para cumplir con su proceso productivo, permitiendo así una mayor eficiencia y eficacia en el uso y distribución de los equipos, maquinaria, recursos humanos, materia prima, e insumos que son necesarios para la elaboración de los ´productos o bienes que las empresas brinden.

5.2 RECOMENDACIONES

Las estructuras organizacionales son parte fundamental dentro de las empresas y organizaciones vienen a ser la columna vertebral, ya que en ella esta definidas y establecidas todas y cada una de las responsabilidades, tareas y obligaciones que tiene cada uno de los que forman o formaran parte de las empresas.

Una vez realizado la investigación dentro de las organizaciones de la producción textil de la economía popular y solidaria de la provincia de Tungurahua, podemos decir que es necesario la implementación de una estructura organizacional, permite la identificación de todas y cada una de las áreas de la empresa

Es importante la aplicación de una estructura funcional, esto permitirá generar autonomía a cada área y la toma de daciones estará a cargo de los responsables de cada área, esto será de mucha utilidad, ya que se realizara los procesos productivos de manera

eficiente, evitaremos demoras en la producción de la empresa y las reuniones se darán solo con los responsables de cada área.

Aplicar de manera correcta la estructura organizacional facilita el flujo de los procesos, ya que estos estarán debidamente delimitados en cada área de trabajo, teniendo a responsables en cada proceso por más mínimo que este sea, esto facilita la identificación de problemas o inconvenientes de manera más eficaz y dar una pronta solución.

Aplicando una estructura organizacional dentro de las organizaciones, evitamos la acumulación de tareas y responsabilidades en determinadas áreas de la empresa, logramos una distribución equitativa de las tareas de, esta manera logramos una mayor productividad de la empresa, ya que los procesos productivos serán más adecuados y de menor esfuerzo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Tema: Estructura organizacional como mecanismo de productividad laboral en las Asociaciones de Producción Textil de la Economía Popular y Solidaria.

Institución ejecutora: Asociación De Confecciones Hidalgo Hermanos ASOCONHIHER.

Beneficiarios: Socios y colaboradores de la Asociación De Confecciones Hidalgo Hermanos ASOCONHIHER.

Ubicación: calle Juan Montalvo y vía al centro de salud Huambaló

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Pelileo.

Tiempo estimado para la ejecución: 6 meses

Presupuesto: $1500

6.2. Antecedentes

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo la elaboración de una estructura organizacional, que permita un ordenado y adecuado funcionamiento de las organizaciones del sector textil de la economía popular y solidaria, para desarrollar esta estructura organizacional se ha tomado como referencia a la Asociación de confecciones Hidalgo Hermanos "ASOCONHIHER", ya que esta organización forma parte de este sector económico y productivo de la provincia de Tungurahua.

Luego de realizar el levantamiento de la información sobre las estructuras organizacionales dentro de las asociaciones de producción textil de la economía popular y solidaria en la provincia de Tungurahua podemos decir que identificamos la necesidad de aplicar una estructura de forma matricial ya que vemos que es la estructura que se adapte a las necesidades de la empresa.

Estructura matricial o por matrices, permite aprovechar y maximizar las fortalezas y minimiza las debilidades dentro de la organización ya sea de forma funcional o en la parte de la producción. La estructura matricial combina el área administrativa y productiva. Logran un equilibrio en la estructura adaptando una estructura horizontal de autoridad, influye en la comunicación de la estructura vertical. (James L. GIbson, John M. Ivancdevench, James H. Donnelly, Jr., 2011)

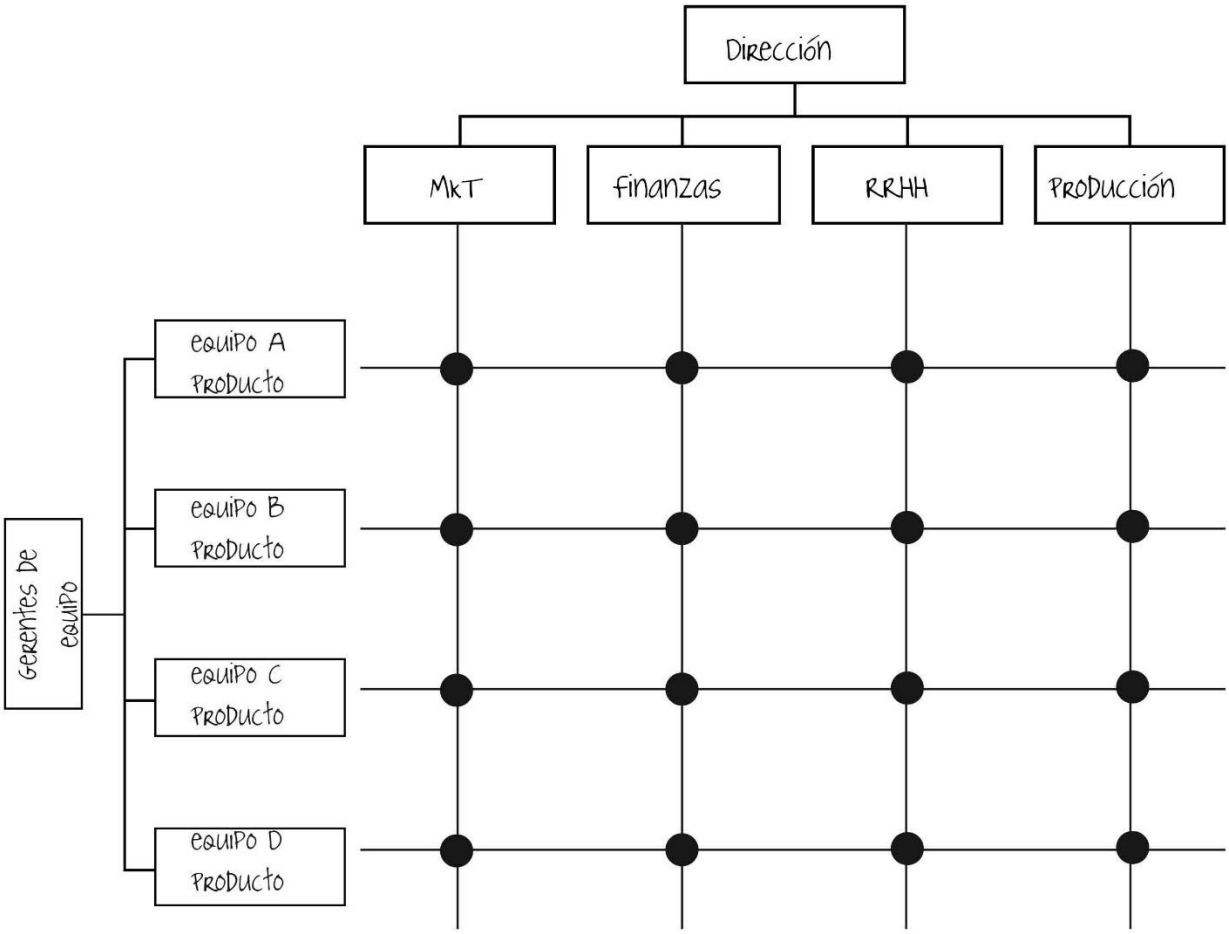
La estructura matricial trabaja en función de objetivos ya sean sobre un producto o proyectos, esto a base de funciones ya creadas o existentes. Se adaptan rápidamente a los cambios tecnológicos, ambientales y de mercado.

La estructura matricial se caracteriza por la implementación de dos criterios simultáneos, basándonos en proyectos o productos, permite la flexibilidad de los departamentos de la organización, trabaja en base a departamentalización delegando autoridad a cada uno de ellos, permite la flexibilidad, creatividad, capacidad en la toma de decisiones, motivación, y la facilidad de resolver diferentes conflictos al mismo tiempo. (Garcia J., Garcia T., Peréz J., 2006)

Este tipo de estructuras nos permiten resolver diferentes conflictos dentro de cada área al mismo tiempo debido a que tenemos responsables manejando cada departamento de la organización o empresa, y estos presentan informes a la dirección general quienes canalizan las soluciones.

Estructura matricial también conocida como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Consiste en la combinación de la departamentalización de proyectos o productos con la de funciones. De esta manera se fija un director funcional y un director de proyectos, los que estarán encargados de los resultados de los objetivos del proyecto, estos directores departamentales se reportan directamente al director funcional. Permite la flexibilidad en la toma de decisiones departamentales, mayor productividad y la producción simultánea de productos, adaptabilidad a los cambios. (Münch L., Osorio J., Vital S., 2011)

Gráfico N° 27 Organigrama Matricial



Fuente: Elaborado por Diego Hidalgo

La estructura matricial permite la flexibilidad de los procesos, adaptabilidad a los cambios, departamentalización por proyectos o productos e intercomunicación y solución de dificultades dentro de la empresa, es por esta razón que creo que es apropiada la aplicación de dicha estructura en la Asociación De Confecciones Hidalgo Hermanos "ASOCONHIHER".

6.3. Objetivos de la propuesta

6.3.1. Objetivo general.

- Implementación de una estructura organizacional de forma matricial dentro de la Asociación De Confesiones Hidalgo Hermanos y su incidencia en la productividad de la Asociación.

6.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar la información del requerimiento de una estructura organizacional dentro de la asociación de confecciones hidalgo hermanos ASOCONHIHER.
- Diseñar una estructura de forma marcial adaptando a las necesidades de la asociación de confecciones hidalgo hermanos ASOCONHIHER.
- Aplicar una estructura de forma matricial dentro de la asociación de confecciones hidalgo hermanos ASOCONHIHER.

6.4. Desarrollo de la propuesta

Una estructura matricial permite la departamentalización de la empresa, de esta manera se puede trabajar por objetivos o proyectos, es decir que en una planta se puede producir varios productos a la vez, este tipo de estructura se adapta rápidamente a los cambios del entorno, ya sean estos tecnológicos, ambientales o de mercado.

Para la aplicación de una estructura matricial en la Asociación De Confecciones Hidalgo Hermanos ASOCONHIHER, se procederá a analizar todos y cada uno de las actividades que se realiza en la asociación, debido a que la asociación está dedicada a la producción textil y su producción varia constantemente, esto por el tipo de mercado en el que trabaja

es decir que constantemente tiene que variar su estructura con el fin lograr una distribución adecuada de los equipos de trabajo, es por eso que la se ha decidido la aplicación de la estructura matricial.

6.4.1. Jerarquización.

La jerarquización dentro de una empresa consiste en la especificación por niveles de responsabilidades y toma de decisión de cada uno de los departamentos según el rango o poder que tienen los individuos dentro de la organización, permite la identificación de los niveles de toma de decisiones y de producción.

Tabla N° 23 Niveles Jerárquicos

NIVELES JERÁRQUICOS	Departamentos
Nivel 1 Estratégico	Junta general de socios
Nivel 2 Administrativo	Gerente general Jefe de proyectos
Nivel 2.1 Administrativo	Financiero
Nivel 3 De Conocimientos	Jefe de ventas Diseñador Jefe de adquisiciones Jefe de producción
Nivel 4 Operacional	Costureros Cortador

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2. Codificación de puestos

Cociste en dar una identificación ya sea este numérico, alfanumérico, o simbolos a un determinado cargo opuesto, según las necesidades de la organización, esto permite identificar de forma más rápida y visual los cargos y responsabilidades en cada uno de los niveles jerárquicos y una organización adecuada en la organización. Para la codificación

de los puestos dentro de la Asociación de Confecciones Hidalgo Hermanos se utilizara valores numéricos y alfanuméricos de la siguiente manera H000.

Tabla N° 24 Codificación

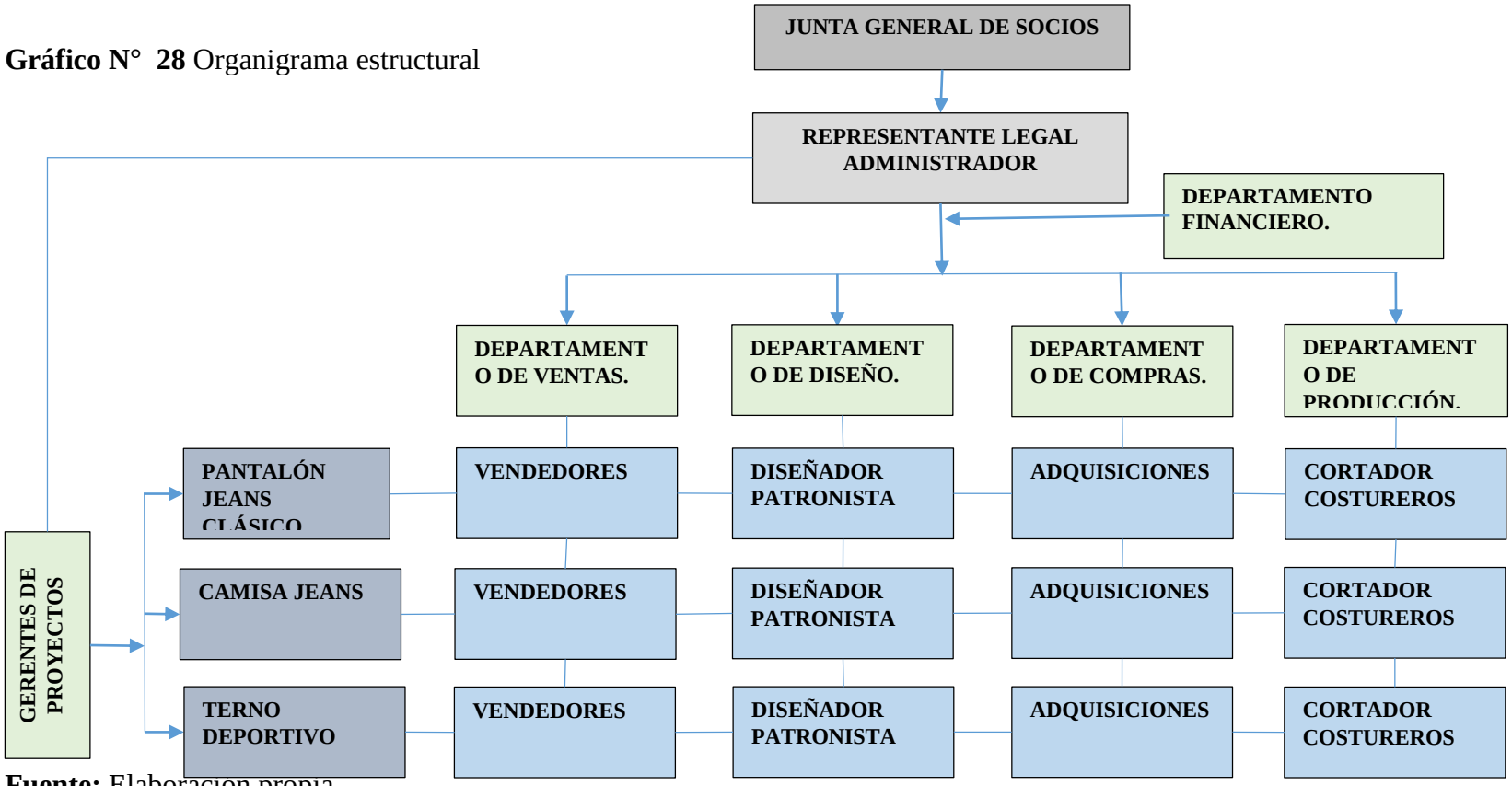
Niveles jerárquicos	**Departamentos**	**Código**
Nivel 1	Junta general de socios	H001
Nivel 2	Gerente general	H021
	Gerente de proyectos	H022
Nivel 2.1	Financiero	H020-1
Nivel 3	Jefe de ventas	H031
	Diseñador	H032
	Jefe de adquisiciones	H033
	Jefe de producción	H034
Nivel 4	Costureros	H041
	Cortador	H042

Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Organigrama estructural

Se considera un organigrama estructural es aquel que indica cada una de las áreas que conforman la empresa, representa gráficamente las jerarquías departamentales y los cargos operacionales. La propuesta de organigrama estructural en una estructura matricial para la Asociación de confecciones Hidalgo Hermanos es la siguiente:

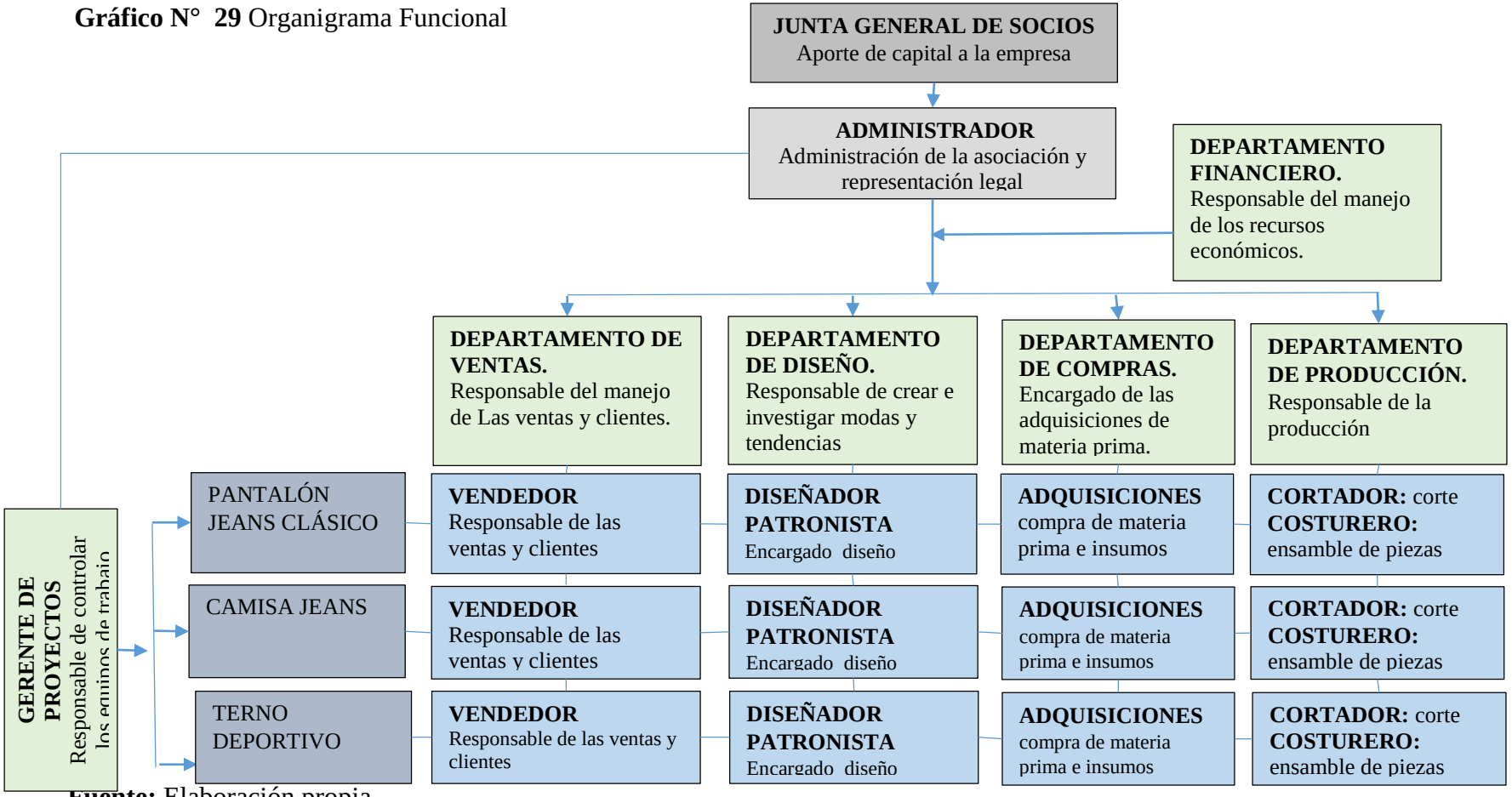
Gráfico N° 28 Organigrama estructural



Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Organigrama funcional: Consideramos que un organigrama funcional es aquel q nos muestra todas las funciones dentro de cada departamento que conforman las empresas

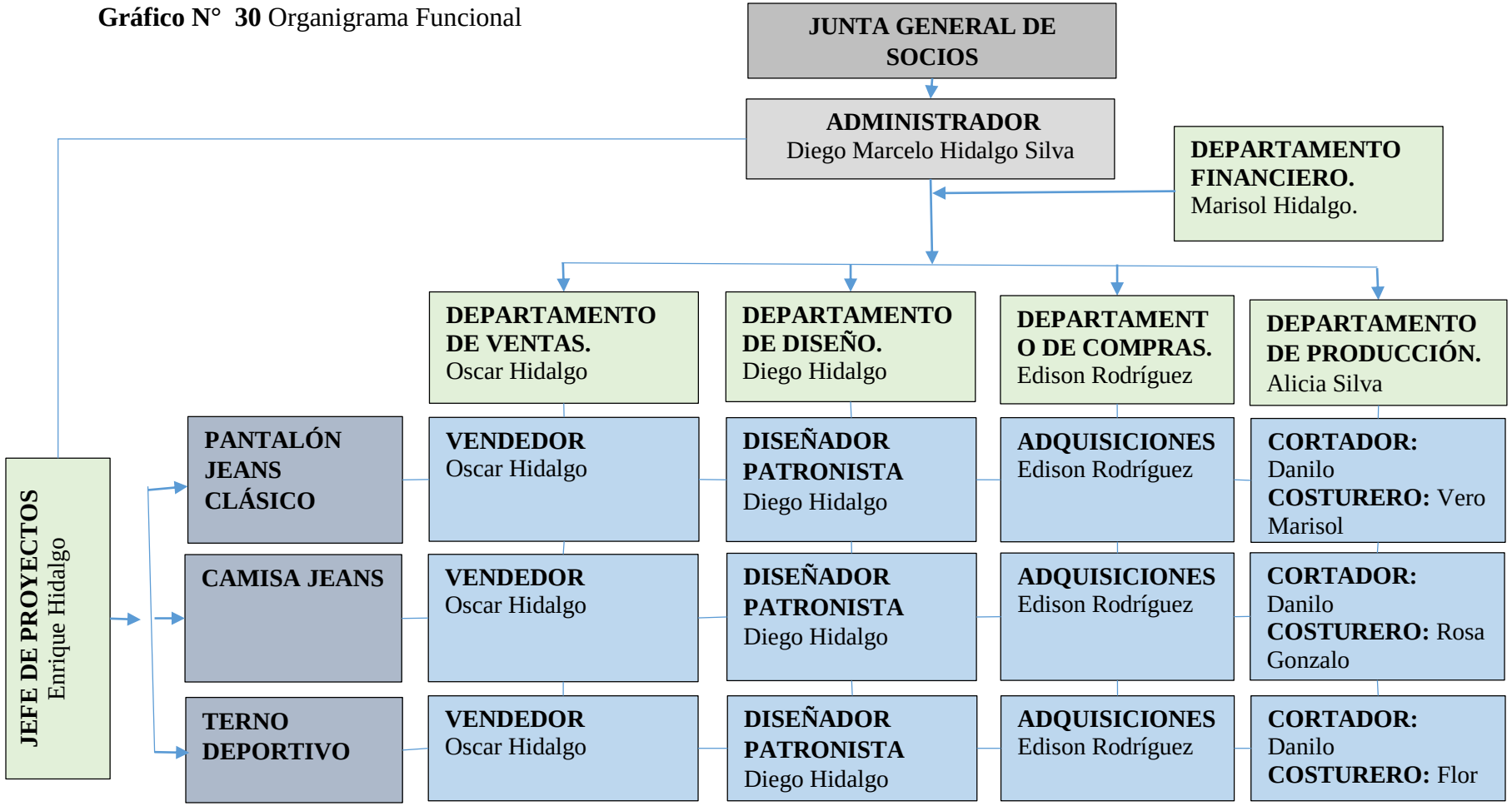
Gráfico N° 29 Organigrama Funcional



Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Organigrama de posicionamiento: Consiste en detallar cada una de las personas encargadas de cada uno de los departamentos de la organización.

Gráfico N° 30 Organigrama Funcional



Fuente: Elaboración propia

6.4.6. Levantamiento y descripción de perfiles

Se detallarla y describirá los perfiles de cada puesto, identificación del puesto, relación de autoridad, funciones, responsabilidad y relación de comunicación.

Tabla N° 25 Junta Directiva

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
	CARGO: JUNTA DIRECTIVA		**Página:** 1/1
	CÓDIGO: H001		Sustituye a pág.
	FECHA:	**Fecha Sustitución:**	

Funciones del puesto

- Representación legal de la organización.
- Toma de decisiones en la adquisición de bienes
- Manejo y control de socios
- Controlar y dirigir las asambleas de socios
- Controlar y cuidar la imagen de la organización
- Establecer reuniones y presentar informe de las actividades de la asociación mensualmente.

Descripción del puesto

- Realizar reuniones, presentar informes y toma de decisiones con la junta general de socios.
- Controlar la productividad de la organización.
- Mantener reuniones con el Administrador para la toma de decisiones

Requisitos del puesto

- Ser socio de la Asociación
- Manejo de recursos humanos
- Liderazgo y control de grupos

Responsabilidades

- Responsable de manejar y controlar los activos de la Asociación.
- Definir políticas de la asociación con respecto a socios.
- El manejo y control de las cuentas bancarias.
- Distribución y control de los recursos de la organización.
- Toma de decisiones con respecto a sociabilidad.
- Controlar y mantener el orne denlas reuniones de junta general
- Toma de decisiones en la inclusión o separación de socios
- Control del buen comportamiento de socios

Comunicación

- Junta general de socios
- Administrador

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26 Administrador

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: ADMINISTRADOR	**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H021	**Sustituye a pág**.
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:

Funciones del puesto

- Representación legal de la organización.
- Planificación y organización de actividades de gerencia.
- Definir y planes operativos conjuntamente con el jefe de proyectos.
- Establecer políticas salariales y en la organización.
- Dirigir y controlar los procesos productivos con los responsables de cada departamento.
- Controlar el manejo de los activos de la organización y su utilización.
- Mediar soluciones con la junta general de socios

Descripción del puesto

- Realizar reuniones, presentar informes y toma de decisiones con la junta general de socios.
- Controlar la productividad de la organización.
- Mantener reuniones con los jefes departamentales de cada área.

Requisitos del puesto

- Ingeniería en administración de Empresas
- Manejo de recursos humanos
- Poder de negociación

Responsabilidades

- Responsable de manejar y controlar la productividad de la organización.
- Definir políticas de productividad.
- El manejo y control de las cuentas bancarias.
- Distribución y control de los recursos de la organización.
- Toma de decisiones de la gerencia.

Comunicación

- Junta general de socios
- Financiero
- Jefes departamentales
- Jefe de proyectos

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 27 Jefe de proyectos

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: JEFE DE PROYECTOS	Página: 1/1
	CÓDIGO: H022	Sustituye a pág.
	FECHA:	Fecha Sustitución:

Funciones del puesto

- Desarrollo de proyectos productivos.
- Planificación y organización de actividades en la planta.
- Definir y planes operativos conjuntamente con el administrador.
- Dirigir y controlar los procesos productivos con los responsables de cada departamento.
- Liderar y controlar las actividades del proyecto
- Motivación al personal de cada proyecto.
- Aprobación de nuevos productos presentados por diseño en base a requerimiento de ventas

Descripción del puesto

- Realizar reuniones, presentar informes y toma de decisiones con la junta general de socios.
- Controlar la productividad de la organización.
- Mantener reuniones con los jefes departamentales de cada área.
- Desarrollo y análisis de flujos de cada proyecto.
- Evaluación e integración de personal según requerimientos del proyecto.

Requisitos del puesto

- Ingeniería en administración de Empresas
- Ingeniería industrial
- Manejo de recursos humanos

Responsabilidades

- Responsable de manejar y controlar la productividad de la organización.
- Definir políticas de productividad.
- Distribución y control de maquinaria.
- Toma de decisiones productivas.

Comunicación

- Administrador
- Jefes departamentales
- Financiero

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 28 Financiero

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: FINANCIERO	**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H020-1	**Sustituye a pág.**
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:

Funciones del puesto

- Planificación y organización de recursos económicos.
- Definir planes financieros y de inversión.
- Autorizar la distribución de los recursos.
- Evaluación y aprobación de políticas salariales.
- Establecer políticas de cobro
- Establecer políticas de pagos y adquisiciones.
- Autorización de adquisiciones e integración
- Manejo la contabilidad de la organización.
- Reuniones con Administración para la toma de decisiones en el manejo de los recursos o planeación de medidas financieras

Descripción del puesto

- Manejar y controlar el recurso financieros de la organización.
- Ejecutar las políticas de cobranza.
- Mantener reuniones con el administrador.
- Presentar un informe Anual de las actividades económicas de la organización.
- Desarrollo de los roles de pago.
- Pago a proveedores.
- Revisión y aprobación de informes de adquisiciones

Requisitos del puesto

- Contador público autorizado CPA
- Tributación
- Manejo de nomina

Responsabilidades

- Responsable de manejar y controlar el recurso económico de la organización.
- Manejo adecuado de las cuentas y políticas de cobros y pagos.
- Toma de decisiones económicas.
- Informar sobre las decisiones y la actividad económica al administrador.

Comunicación

- Administrador
- Junta de socios
- Jefes departamentales

Elaboró: **Diego Hidalgo**	**Revisó:**	**Autorizó:**

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29 Jefe de ventas

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: JEFE DE VENTAS	**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H031	**Sustituye a pág.**
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:

Funciones del puesto

- Establecer políticas de promoción y publicidad del producto
- Manipulación y desarrollo del producto.
- Análisis y evaluación del mercado
- Relación con los clientes
- Revisión y análisis de precios
- Diseñar políticas de motivación e incentivos por ventas
- Retroalimentación de las necesidades de los clientes
- Fidelización de los clientes con la organización

Descripción del puesto

- Manejar tiempos de entrega.
- Presentar informes de ventas.
- Manejar registros históricos de ventas para proponer producciones.
- Desarrollar informes de ventas a la administración
- Poder de negociación y establecer políticas de entregas.

Requisitos del puesto

- Ingeniero en Marketig y gestión de negocios
- Poder de negociación
- Relaciones humanas
- Facilidad de comunicación

Responsabilidades

- Responsable de manejar y controlar el desarrollo de los productos nuevos.
- Presentar informes del estudio de mercado.
- Velar por la fidelización de los clientes de la empresa.
- Cumplir con los tiempos de entrega.
- Informar sobre las decisiones a los jefes departamentales y administración sobre el desarrollo de productos.

Comunicación

- Comunicación externa con clientes
- Administrador
- Jefes departamentales
- Jefe de proyectos.
- Financiero

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 30 Diseñador

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: DISEÑADOR	**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H032	**Sustituye a pág.**
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:

Funciones del puesto

- Desarrollo de nuevos proyectos según requerimientos
- Presentar nuevas propuestas para la organización
- Investigación de nuevas tendencias
- Manejo de bocetos y expresiones graficas
- Presentar muestras físicas de nuevas colecciones
- Desarrollo del patronaje de los nuevos diseños
- Desarrollo de fichas de trabajo para la producción
- Descripción de fichas de materiales que se incluyen en la producción.
- Aprobación y desarrollo de marcada para el proceso de corte
- Presentar informe de requerimientos para el desarrollo de nuevos productos

Descripción del puesto

- Desarrollo de nuevos productos
- Creatividad y expresión en el desarrollo de nuevos productos
- Desarrollo de nuevas colecciones.
- Análisis del mercado y su comportamiento para la ejecución de nuevos proyectos

Requisitos del puesto

- Diseñador de modas
- Creatividad
- Capacidad de expresión artística
- Manejo de software acordes a diseño
- patronista

Responsabilidades

- Diseño de nuevas colecciones.
- Presentar informes del estudio de mercado.
- Utilización adecuada de materia prima.
- Cumplir con los tiempos.
- Informar sobre las decisiones a los jefes departamentales y administración sobre el desarrollo de productos.

Comunicación

- Administrador
- Jefes departamentales
- Jefe de proyectos.

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 31 Jefe de adquisiciones

HIHER	ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: JEFE DE ADQUISICIONES	**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H033	**Sustituye a pág**.
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:

Funciones del puesto

- Administra los suministros de oficina de la empresa
- Revisar y aprobar informes de requerimientos.
- Evaluación de costos
- Estudio e identificación de las mejores opciones para la aducción de materia prima
- Encargado de manejar el inventario de materia prima e insumos
- Presentar informes al diseñador de nuevos productos en insumos y materia prima

Descripción del puesto

- Desarrollo de informes de requisición
- Aprobación de compra de mercaderías
- Presentar informes al departamento financiero
- Buscar nuevos proveedores o mejor calidad en productos.
- Análisis del mercado y su comportamiento en el desarrollo de nuevos productos para la adquisición

Requisitos del puesto

- Auxiliar administrativo
- Capacidad y poder negociación
- Facilidad de comunicación

Responsabilidades

- Bodega
- Adquisición de materia prima necesaria.
- Análisis de precios

Comunicación

- Administrador
- Jefes departamentales
- Jefe de proyectos.

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 32 Jefe de producción

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN	**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H034	**Sustituye a pág.**
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:

Funciones del puesto

- Organizar controlar y dirigir los procesos productivos
- Distribución del personal según los proyectos productivos
- Desarrollo de políticas de motivación e incentivos por alcance de objetivos en la producción
- Informe sobre tiempos, para establecer fechas de entrega
- Manejo de la plata productiva
- Controlar los procesos productivos
- Desarrollo de flujos de procesos
- Presentar informes de adquisiciones de insumos para la producción

Descripción del puesto

- Encargados del desarrollo adecuado y ordenado de la producción según los requerimientos de la empresas
- Permanece en constante comunicación con los jefes departamentales para cumplir los objetivos
- Manejar y controlar el recurso humano de la organización

Requisitos del puesto

- Ingeniero industrial
- Manejo de nomina
- Desarrollo de procesos productivos

Responsabilidades

- Responsable de cumplir tiempos de entrega
- Manejo del recurso humano
- Presentar informes de agregación y adquisiciones
- Distribución del recurso humano y formación de equipos de trabajo
- Responsable de bodega de insumos para la producción

Comunicación

- Administrador
- Jefes departamentales
- Jefe de proyectos.
- Personal operativo

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 33 Costureros

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
	CARGO: COSTUREROS		**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H041		**Sustituye a pág.**
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:	
Funciones del puesto - Ensamblar piezas y partes de las prendas de vestir - Informar sobre necesidades de insumos o materiales para la confección - Controlar y evaluar el funcionamiento de maquinaria			
Descripción del puesto - Ensamble y armado de piezas y partes para la producción de prendas de vestir			
Requisitos del puesto - Conocimientos de costura - Capacidad creativa y adaptabilidad a los procesos			
Responsabilidades - Manejar y controlar el funcionamiento de la maquinaria den la planta - Desarrollar de manera adecuada y ordenada los procesos productivos - Evaluar y controlar el buen funcionamiento de la maquinaria - Informar sobre actividades que no estén dentro del proceso productivo			
Comunicación - Jefes departamentales - Jefe de proyectos.			
Elaboró: Diego Hidalgo	**Revisó:**	**Autorizó:**	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 34 Cortador

HIHER	**ASOCIACIÓN DE CONFECCIONES HIDALGO HERMANOS "ASOCONHIHER"**	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
	CARGO: CORTADOR	**Página**: 1/1
	CÓDIGO: H042	**Sustituye a pág.**
	FECHA:	**Fecha Sustitución**:

Funciones del puesto

- Controlar y verificar estado de telas
- Patronear y doblar tela
- Cortar piezas partes necesarias para el ensamblaje de las prendas de vestir

Descripción del puesto

- Corte de tela para el ensamblaje de las prendas de vestir

Requisitos del puesto

- Patronista
- Cortador
- Conocimientos de costura
- Capacidad creativa y adaptabilidad a los procesos

Responsabilidades

- Responsable del buen uso de la materia prima
- Manejar y controlar el funcionamiento de la maquinaria den la planta
- Evaluar y controlar el buen funcionamiento de la maquinaria
- Informar sobre actividades que no estén dentro del proceso productivo

Comunicación

- Jefes departamentales
- Jefe de proyectos.

Elaboró:	**Revisó:**	**Autorizó:**
Diego Hidalgo		

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada y aplicada la propuesta de la aplicación de una estructura organizacional de tipo matricial, y la descripción de los puestos que integrarían dicho organigrama, podemos decir que es viable la aplicación de esta propuesta dentro de la asociación de confecciones hidalgo hermanos ASOCONHIHER, ya que es muy adecuada según el estudio de su funcionabilidad ya que permite desarrollar a través de proyectos varios productos a la ves y por ende una mayor productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

La aplicación de un organigrama estructural de forma matricial, en el cual está delimitado los procesos y las actividades que cada uno de los individuos que forman parte de la Asociación de Confecciones Hidalgo Hermanos, permitirá una mayor productividad de la asociación, ya que se trabajara por equipos de trabajo es decir que se lograra producir varios productos a la vez y de esta forma cubriremos las necesidades de la empresa.

Recomendaciones

Es importante el recalcar en la ejecución a cabalidad de la estructura, esto en busca del beneficio de la Asociación de confecciones Hidalgo Hermanos, permitiendo así a la organización que la organización cumpla con sus objetivos, satisfaga las necesidades de sus clientes, aumente sus niveles de productividad y por ende logre lo que todas las empresas buscan, incrementar sus niveles de utilidad, estabilidad económica y pertenencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Abril, C., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2006). *Manual para la integración de los sistemas de gestión: Calidad , medio ambiente y prevención de riesgos laborales.* Madrid: Confemetal.

Álvarez, J., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la Calidad: Aproximación a los sistemas de gestion y herramentas de calidad.* España: Ideaspropias.

Asociación de Industriales Textiles del Ecuador . (30 de Marzo de 2016). *Boletín Mensual* . Obtenido de AITE: http://www.aite.com.ec/industria-textil.html

Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas.* Medellín: Universidad de Antioquia- grupo Regonal ISO.

Banco Central del Ecuador. (2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección.* Quito -Ecuador.

Belini, C. (2009). Dossier La industria textil en América Latina. *Revista de historia de la industria argentina y latinoamericana*, 1-3.

Belini, C. (junio de 2009). *industria_n3_v5_01*. Obtenido de H-industri@ Revista dela historia dargentima y latinoamericana : http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/hindustria/hindustria_v3_n5_01.pdf

Benjamin, Enrique . (2014). *Organizacion de empresas* . Mexico D.F. : Mc. Graw Hill.

Benjamin, F. (2014). *Organizacion de Empresas* . Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Fuiano, F. (2010). Benefits, barriers and pitfalls coming from the ISO 9000 implementation: The impact on business performances. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 311–321.

Camisón , C., Cruz , S., & Gonzáles , T. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos,enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson Educación, S.A.

Carmona, R., & Gil, J. (2008). Competitividad y retos en la productividad del clúster textil-confección diseño y moda en Antioquia. *Revista de Ciencias Estrátegicas*, 247-248.

Chiabenato, I. (2009). organigramas . En *Comportamiento Organizacional* (pág. 381). Mexico: MacGraw-Hill.

Chiavenato. (s.f.).

Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Mcgrawhill.

Cognazzo L; Tatichhhii p; Fulano F. (2013). *benefiss and piffolts comming from the ISO 9000 implementation is the business performance. WSEAS transactions on Business an Economic 311-321.* New Yorck: Business .

COMMISSIO., E. (2016). *European Comminssion*. Obtenido de Textiles clothing in the Eu. : htt//ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clithing/eu/index_en.htm.

Cueva, C. R. (2010). *Estudio del Trabajo.* Mexico: McGraw-Hill.

Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud.* Santiago de Chile: RIL .

Diaz, V. (2014). *Metodologia de la Investgación* . Santiago de Chile: RIL.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones - Dirección de Promociones de Exportaciones. (Diciembre de 2012). Análisis sectorial de textiles y confecciones. Quito, Pichincha, Ecuador.

Eciuador, B. C. (2013). *diagnostico del sedector textil y de la confeccion quito ecuador* . Quito: DOSSIERLA.

Ecuador, a. d. (30 de marzo de 2016). *Boletin Mensual* . Obtenido de http://www.aite.com.ec/industrias-textl/html

Enrique, B. (s.f.).

European Commission. (2016). Textiles and clothing in the EU. *Growth: Internal Market, Industriy, Entrepreneurship and SMEs*, htt://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu/index_en.htm.

Evans J; Linday W . (2014). *Administracion y Control* . Mexico: Cenage Learning .

Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad.* México: Cengage Learning.

F., E. b. (s.f.).

Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa.* España: Club Universitario-ECU.

Foley, P. &. (2013). *Alternative regimes of transnational environmental certification* . valparaiso .

Fundación Telefónica. (2011). *La sociedad de la informacion en España 2010.* Barcelona: Ariel S.A.

Garcia J., Garcia T., Peréz J. (2006). *Organizacion y Direccion de Emptresas.* Madrid: COPYRIGHT.

Garriga, A., Lubin, P., Merino, J., Padilla, M., Recio, P., & Suárez, J. (2010). *Introducción al analisis de datos.* Madrid: Uned.

GIBSON, J. L. (2013). COMPORTAMIENTO ESTRUCTURA PROCESOS . En *LAS ORGANIZACIONES* (pág. 371). SANTIAGO, CHILE : MacGraw-Hill .

Gobierno Provincial de Tungurahua. (2010). *Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua.* Ambato.

González, M., & Olivares, S. (2006). Las Estructuras Organizacionales . En *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano* . Mexico: Grupo Patria Cultural. S.A. DE C.V.

Herrera Luis; Medina Arnaldo; Naranjo Galo;. (2010). *Tutoria de la Investigación Científica.* Ambato: Grafica Corona Quito.

James L. GIbson, John M. Ivancdevench, James H. Donnelly, Jr. (2011). *Las organizaciones Comportamiento Estructuras Procesos* (13 Edición ed.). Santiago.

Jones, C. R. (2008). teoria organizacional . En *Teoría Organizacional* (pág. 144). Mexico: PERASON EDUCACIÓN .

Jonh, G. (2014). *Metodología Ciencias Sociales.* madrid: alianza editorial.

Lescano, M. (2014). *DEsarrollo de La investigación.* Guatemala .

López, S. (2006). *Implantacion de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización.* España: Ideaspropias.

López, S. (2016). *Implementacion de un sistema de calidad.* España: Ideas Propias.

Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional Basado en Procesos.* Mexico DF: Cengage Learning Editores S.A.

Lourdes Munch, Javier Osorio, Sonia Vital . (2011). *Organización Diseño de estructuras organizacionales* . Mexico : Trillas .

Luthans, F. (2008). atecedentes del diseño del puesto . En *Comportamiento Organizacional* (pág. 346). Mexico: McGraw-Hill.

M., V. (05 de 11 de 2014). *LOS POLÍMEROS CONDUCTORES DE LA ELECTRICIDAD Y SUS APLICACIONES EN LA NANOTECNOLOGÍA.* Recuperado el 09 de 04 de 2017, de http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/03/mrlch.htm

Maliquer, S. (2003). La industria textil-confección europea en el umbral del siglo XXI. *Boletín Economico de ICE Nº 2768*, 35.

Manuel Garcia ferrando; Francisco Alvira; Luis E. Alonso; Modesto Escobar . (2015). *El Analisis De La Realidad Social Métodos Y Técnicas de Investigación* . Madrid : Alianza Editorial,S.A.

Manuel Grcia, Francisco Alvira, Luis E. Alonso, Modesto Escobar. (2015). *El Análisis de la Realidad Social* . Madrid : Alianza Editorial .

Mario Morales; Marcela Amaro. (enero/junio de 2014). *http://www.scielo.org.mx*. (SciELO Analytics) Recuperado el 01 de 08 de 2013, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802014000100006&lang=pt

Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora según el modelo EFQM de excelencia.* Madrid: Díaz de Santos, S. A.

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para la Transformacion Productiva Territorial Provincia de Tungurahua.* Ambato.

Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad.* Madrid: Delta Publicaciones.

Münch L., Osorio J., Vital S. (2011). *ORGANIZACIÓN Diseño de estructuras ortganizacionales.* Mexico: Trillas.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación.* México: Limusa Noriega.

Oñate., V. (2017). *Implementación de un modelo de estructuras organizacionales en el sector ferretero de la ciudad de Ambato. Caso de estudio: Empresa FREVIUNO Cía. Ltda.* Ambato: UTA.

QUIMICA Y TECNOLOGIA DE MACRO MOLECULAS . (24 de 12 de 2014). Recuperado el 09 de 04 de 2017, de http://www.eis.uva.es/~macromol/curso09-10/Guillermo/web/polimeros.htm

R., E. V. (2010). *Colección Ciecias Administrativas* . Bogotá: Ecoe Ediciones .

Ramirez, C. (2009). *Fundamentos Administrativos* . Bogotá: ECOE Editorial .

Robbins, S. P. (2009). estructura organizacional . En *comportamiento organizacional decimo tercera edición* (pág. 519). Mexico: Pearson .

Robbins, S. P. (2013). Comportamiento organizacional . En *comportamiento organizacional* (pág. 346). Mexico: MacGraw-Hill.

Roberto Hernández; Carlos Fernández, Pilar Bptista. . (2010). *Metodología de la Investigacóon* . Mexico D.F. : McGraw-Hill .

Rodriguez J; Pierdant A; Rodriguez E . (2014). *Estadistica Para Administración* . Mexico: Grupo Partia Rodriguez .

Rodríguez, J., Pierdant, A., & Rodríguez, E. (2011). *Estadistica para administración.* Mexico: Grupo Patria.

Rodriguez, M. (2014). *Desarrollo de la investigacion.* Guatemala.

Rojas, R. (2002). *Investigación social: Teoría y praxis.* México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Romero, B. (s.f.).

Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimaraes, A. (2009). ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38–58.

Sampoaio p; Saraiva P; Guimanares A. (2015). Questions and Answers . *international Journals of quality st Reability MAnaggements* , 30-58.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Agenda Zonal: Zona 3-Centro.* Ecuador: Senplades.

Stevenson, T., & Barnes, F. (2001). Fourteen years of ISO 9000: Impact, criticisms, costs, and benefits. *Bussiness Horizons*, 45-51.

Tarí, J., Molina-Azorín, J., & Heras, I. (2012). JBenefits of the ISO 9001 and ISO 14001. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 297–322.

Thomson, A. (2008). *Administración Estratégica.* Mexico : McGraw-Hill .

Velasco, P. F. (2014). *Gestión Por Procesos* . Madrid : ESIC EDITORIAL.

Anexos

Encuesta

Encuesta dirigida a miembros de Asociaciones de la economía popular y solidaria de la provincia de Tungurahua, con el fin de obtener información que permita el análisis de las estructuras Organizacionales, y su relación con la productividad laboral.

Instrucciones

Elija una de las opciones de respuesta según su criterio

Cuestionario

1. ¿Cree usted que es necesario una estructura organizacional dentro de su organización?
   - Siempre ☐
   - Casi siempre ☐
   - A veces ☐
   - Nunca ☐
2. ¿En su organización la designación de tareas y actividades están claramente definidas?
   - Siempre ☐
   - Casi siempre ☐
   - A veces ☐
   - Nunca ☐
3. ¿Quién tiene el control en la toma de decisiones en la asociación?
   - Siempre ☐
   - Casi siempre ☐
   - A veces ☐
   - Nunca ☐
4. ¿Se diferencia los niveles jerárquicos dentro la planificación de la organización?
   - Siempre ☐
   - Casi siempre ☐
   - A veces ☐
   - Nunca ☐
5. ¿Su asociación cuenta con políticas, manuales de funciones, descripción de actividades y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la asociación?
   - Siempre ☐
   - Casi siempre ☐
   - A veces ☐
   - Nunca ☐
6. ¿Los empleados o socios conocen las funciones que tienen que cumplir dentro de la asociación?
   - Siempre ☐
   - Casi siempre ☐
   - A veces ☐
   - Nunca ☐
7. ¿La toma de decisiones, y gestión de los bienes están claramente definidos?
   - Siempre ☐
   - Casi siempre ☐
   - A veces ☐

Nunca ☐

8. ¿La Estructura organizacional es parte fundamental para alcanzar metas y objetivos de la Asociación?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

9. ¿Se cumple con la entrega de los productos y servicios que ofrece su asociación a tiempo?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

10. ¿Dentro de su asociación existe un adecuado control de la capacidad productiva?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

11. ¿Sus colaboradores y socios cuentan con especialización dentro de sus áreas de trabajo?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

12. ¿Cumple con fechas y tiempos establecidos para la entrega de sus productos?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

13. ¿Son medidos y valorados los procesos productivos de la Asociación?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

14. ¿Existe el uso adecuado de bienes y recursos en el proceso de productivo?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

15. ¿Cuenta con los materiales e insumos para la elaboración de sus productos?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐